



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
ÁREA POLÍTICA EDUCATIVA PROCESOS INSTITUCIONALES Y

GESTIÓN

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO A TRAVES DEL PROCESO

ADMNISTRATIVO

EN

LA GUARDERÍA U-0717 “GUARDERÍA DEL PARQUE”

T E S I N A

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

P R E S E N T A

GABRIELA MENTADO CHÁVEZ

**ASESOR :
PROF: JUAN CARLOS PÉREZ LÓPEZ**

AGOSTO 2015

DEDICATORIA

Este trabajo te lo dedico a tí, la persona que con su infinita paciencia y amor me ha apoyado en este camino,.....Gracias mamá

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco principalmente a la profesora Patricia Ledezma, ya que desde el día que le presente mi proyecto me brindó su apoyo y confianza.

Al maestro Heriberto, por ser una guía en este trabajo, por su tiempo y su impulso.

Al profesor Juan Carlos y la maestra Heidi, por ser parte fundamental de este proyecto.

Muy en especial a mi hermana María del Carmen, te quiero infinito.

RECONOCIMIENTO:

A mi universidad

Universidad Pedagógica Nacional

Porque en ella tuve la oportunidad de obtener los recursos necesarios para mi desarrollo profesional, y personal.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Área Política Educativa Procesos Institucionales y Gestión

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

ESTUDIO DE CASO

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO A TRAVES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

EN

LA GUARDERIA U-0717 “GUARDERÍA DEL PARQUE”

T E S I N A

PRESENTA:

GABRIELA MENTADO CHÁVEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

ASESOR: Mtro. Juan Carlos Pérez López

AGOSTO 2015

Índice

Introducción:	4
Justificación:	10
Planteamiento del problema	12
Objetivos	13
Metodología del trabajo	13
Capítulo 1 Un acercamiento al concepto del liderazgo	14
1.1 ¿Qué es el liderazgo?	15
1.2 Características de un líder	25
1.3 Tipos de liderazgos	27
1.3.1 Líder carismático	27
1.3.2 Perfil de un líder carismático	30
1.3.3 Líder visionario	35
1.3.4 Liderazgo transformador	35
1.4 Modelo de participación del líder	36
1.5 El liderazgo como rasgo de personalidad	50
1.6 El modelo de contingencia de Fiedler	55
1.7 Diez lecciones para líderes	57
1.8 Los cuatro pares	61
1.9 Las dos claves más importantes del liderazgo	63
Capítulo 2 Origen y constitución de las guardería del IMSS	68
2.1 Los incios del Instituto Mexicano del Seguro Social y las Guarderías	68
2.2 Lázaro Cárdenas y el IMSS	69

2.3 Miguel Alemán, Adolfo Ruiz Cortinez y el IMSS	70
2.4 Adolfo López Mateos, Gustavo Díaz Ordaz y el IMSS	71
2.5 Luis Echeverría, José López Portillo y Miguel de la Madrid y el IMSS	72
2.6 Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Cedillo y el IMSS	73

[Capítulo 3 La guardería “Del parque U-0717” estructura orgánica ubicación y problemas en la operación](#)

74

3.1 Ubicación y aspectos socio-económicos-demográficos	74
3.2 Actividades de la guardería	75
3.3 Infraestructura	81
3.4 Actores de la educación en guardería	83
3.5 Horarios en la prestación del servicio	84
3.6 Traslado a la guardería y puntualidad	87
3.7 Horarios del personal	88
3.8 La esencia de la problemática	89

[Capítulo 4 Administración y gestión de la guardería U-0717 “Guardería del Parque”](#)

95

4.1 La funciones como directora y el liderazgo	95
4.2 Administración del personal “funciones de la directora”	98
4.3 Planeación	104
4.4 Organización	107
4.5 Dirección	109
4.6 Control	110

[Conclusiones](#)

112

[Bibliografía](#)

114

[Webgrafía](#)

116

INTRODUCCIÓN:

Actualmente el fenómeno de la globalización a través del desarrollo tecnológico genera una serie de transformaciones en casi todos los aspectos de la vida de los países, en lo económico, político y en lo social que es donde podemos ubicar a la educación intentando mejorar su calidad como un referente fundamental de dicha transformación.

La innovación en los procesos educativos en cualquier nivel contribuye en la construcción de una educación de calidad permitiendo una constante formación de ciudadanos críticos con el objetivo de edificar una sociedad más democrática.

El presente trabajo hace referencia al análisis del vínculo dirección-liderazgo en la organización escolar de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” se refiere al análisis de la experiencia de laborar en la dirección de esta guardería, donde se describen los hechos desde la práctica con la intención de interpretar al liderazgo como una herramienta en la operación de esta organización para lograr sus objetivos.

Durante mucho tiempo se ha mencionado que la educación es una parte fundamental para la integración del ser humano a la sociedad, luego entonces podemos considerar que los primeros preceptos educativos son de vital importancia en este nivel educativo incidiendo en el futuro para un mayor aprovechamiento de los estudiantes en los subsecuentes niveles educativos a través de métodos y procesos cognitivos.

Cabe aclarar que el presente trabajo no realizará el análisis de tipo pedagógico de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque”, aborda el tema desde el punto de vista relacionado con la dirección y los preceptos del liderazgo como una herramienta coadyuvante de tipo administrativo para lograr los objetivos deseados de esta organización escolar.

La inquietud de realizar esta investigación surge de la experiencia de trabajar como directora de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” donde relacioné la parte de la actividad de dirección y el liderazgo en la labor cotidiana en esta organización escolar.

La prestación de guarderías parte del conocimiento de que los niños comienzan a aprender desde que nacen; crecen y aprenden más rápidamente cuando reciben atención, afecto y estímulos, además de una buena nutrición y una atención adecuada a la salud; alentar a los niños a observar y a expresarse por su cuenta, a jugar y a explorar les ayuda también en su aprendizaje y en su desarrollo social, físico e intelectual. La primera infancia, de los 0 a los 5 años de edad, representa una etapa decisiva en el desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales y emotivas de cada niño y niña, y es la etapa más vulnerable del crecimiento. El cuidado de los hijos sigue representando una limitante para la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Por ello la cobertura del servicio de guardería continúa siendo una prioridad, para lo cual el Instituto otorga la prestación del servicio de guardería tanto en sus propias instalaciones, por medio de las guarderías Madres IMSS y del esquema Ordinario, como por medio de terceros” SUBROGADA”, a través de las guarderías de los esquemas Vecinal Comunitario Único, del Campo e Integradora.

Las guarderías de prestación indirecta, en las que el servicio es proporcionado por terceros, representaron en el 2013 el 87.4 por ciento del total de lugares disponibles y contaron con una capacidad instalada de casi 207 mil lugares en 1,274 unidades. (IMSS, 2015)

En el análisis directivo de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” se pretende expresar el logro de los objetivos deseados de la organización a partir del vínculo Dirección-Liderazgo.

El desarrollo de la presente investigación se compone de cuatro capítulos: el primer de ellos se enfoca en describir algunas nociones de lo que se considera como “liderazgo” además de interpretar aspectos y características que intentan determinar la esencia de un líder, desde la parte integral de la persona en sus diferentes concepciones así como los elementos técnicos que permiten establecer objetivos comunes en una organización a través del trabajo en equipo.

Si bien existen una variedad de tipos de liderazgos, existen algunos que por sus características son más apropiados para diversas actividades, no es lo mismo la actividad de un líder en una fábrica de productos materiales, que uno dedicado al ámbito educativo, si bien se puede abstraer o considerar el término “logro de

objetivos” que puede regularse en los dos liderazgos, la operación se va construyendo cada cual con sus propias convicciones de tal manera que se requiere construir a partir de la dinámica y sistematización de cada organización. Por tal motivo la dirección de un centro escolar requiere de una mayor especialización para su administración y gestión de un líder con el conocimiento de los actuales procesos educativos.

El segundo de los capítulos nos muestra los antecedentes de la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) así como de su estructura y evolución donde su crecimiento en la actualidad ha desarrollado una capacidad de atención a cerca de 10 millones de afiliados y más de 38 millones de beneficiarios que pertenecen a este instituto. Se enfoca en describir el proceso de concepción de este tipo de guarderías dando inicio con la creación del IMSS en el sexenio del Presidente Lázaro Cárdenas específicamente en el año de 1943 Así mismo se abordan algunos procesos de transformación y desarrollo del instituto en los sexenios de los expresidentes Miguel Alemán, Adolfo Ruíz Cortines, Adolfo López Mateos, Gustavo Díaz Ordaz, Luis Echeverría, José López Portillo, Miguel de Lamadrid Hurtado, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Cedillo.

Con la conformación de las guarderías del instituto es de vital importancia considerar el desarrollo del instituto y por ende su crecimiento marcando un referente de las dimensiones operativas que de tendrían que realizar para dar atención a una cantidad considerable de usuarios.

En el capítulo tercero se hace referencia de los aspectos socioeconómicos, demográficos y de ubicación de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” en primer instancia se menciona la capacidad de la guardería para atender a los niños que en este caso son 150. Se dividen en ocho salas donde se da atención a los lactantes y maternas dependiendo del rango de edad. Tabla 1 (ver anexo 1). Es en este capítulo donde se hace un acercamiento a la problemática en la labor cotidiana mostrando causas y consecuencias de hechos relacionados con los horarios tanto de los usuarios (niños y padres de estos) así como de los trabajadores administrativos, educadoras etc.) además de las cargas de trabajo de las asistentes educativas, las rotaciones de las maestras, la programación de descansos y la asistencia hacia alguna otra guardería ya que no solo se trabaja en una sola guardería. También se menciona la problemática en cuanto a los aprovisionamientos de materiales y víveres para atender a los niños de esta guardería así como la gestión de los derechos de los trabajadores. Es esta la parte donde el director enfrenta una serie de problemas y se hace más evidente su liderazgo ante la dinámica compleja de operación de esta organización no es fácil comprender a un director con liderazgo y éxito sin la formación de administrador educativo.

En el capítulo cuatro se aborda la operación de la guardería a través del proceso administrativo como una herramienta que nos permite establecer objetivos desde la planeación hasta la obtención de resultados. En primera instancia se desarrolla la *planeación* teniendo como parámetro los logros y mejoras del año anterior posicionando a la organización (guardería) en un ambiente de oportunidades. En la

organización se programa una serie de actividades a través de su estructura jerárquica a efecto de delegar responsabilidades asignando las tareas de una forma sensitiva. En lo referente a la *dirección* esta se lleva a cabo con base en una comunicación directa, es la relación más directa que se puede dar en la organización entre director y subordinado. El control es una parte fundamental del proceso administrativo en esta organización ya que se refiere a la vigilancia constante de los procedimientos verificando los desvíos y en su caso las correcciones necesarias para dirigirse a los objetivos deseados de la organización. Así mismo para terminar, se hacen una serie de reflexiones referentes a la dirección en la guardería basado en los recursos de liderazgo para lograr el éxito en este tipo de organizaciones escolares.

JUSTIFICACIÓN:

La presente investigación surge de la experiencia de trabajar como directora de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” que atiende a niños y niñas en una edad de 0 a 4 años, donde además de los cuidados que requieren estos niños propios de su edad, deberían ser fundamentales los procesos de enseñanza de habilidades y destrezas asistida por parte de los maestros que integran esta organización. Una de las actividades que contribuye a la organización del trabajo tanto docente como administrativo de esta guardería es la que realiza el director escolar a través de las líneas de planeación organización coordinación, supervisión y de evaluación conjuntamente con los demás integrantes de la organización, actividad que a primera vista parecería fácil apegada a leyes normas y manuales etc. Sin embargo, el liderazgo es una parte fundamental que constituye la integración de diferentes procesos para lograr objetivos comunes, es la habilidad de la persuasión con el grupo de la organización escolar estructurada: En la dinámica de grupos, Cartwright y Zander (1971) conciben al líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en el grupo para logro de resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconscientemente una serie de metas y una misión por alcanzar. (Casares, 1996, pág. 28).

Sin embargo, el trabajo del director en la organización escolar debería enfocarse a asumir un rol de un liderazgo fuerte que debe dirigir a la organización a los objetivos para lograr u obtener buenos resultados, es él quien precisa la organización de las todas las actividades además de contar con los manuales para los requerimientos principalmente de logística que implican el cumplir con los protocolos de seguridad y emergencias a efecto de prevenir siniestros.

En el discurso referente a la educación de nuestro país, se plantea la rigurosa necesidad de contar con organizaciones escolares de calidad. Pero ¿Cuál debería ser el perfil del director escolar? ¿Los egresados de la Licenciatura de Administración educativa cubren ese perfil para conducir con éxito una organización escolar?

En el caso de esta guardería observe que el rol del director implicaba realizar una serie de gestiones principalmente administrativos y en segundo término las académicas donde más que un aprovechamiento para el desarrollo cognitivo de los niños la atención se centraba en su cuidado físico y de necesidades fisiológicas.

En el caso de la guardería, la labor que desempeña el director escolar en su faceta de líder de la organización es elemental, el planteamiento y el logro de los objetivos son fundamentales de un buen liderazgo, que tiende a que reflejarse en el trabajo cotidiano de todos y cada uno de los integrantes del equipo que conforma la organización. Que conlleva a un trabajo de persuasión por parte del director coadyuvando conjuntamente con el personal hacia objetivos comunes y de esta forma construir un sentido de pertenencia del personal para con los niños y la organización escolar. Sin embargo, este tipo de organizaciones escolares por ser

particulares le da un mayor énfasis al aspecto económico por parte de los dueños del “negocio” existiendo de antemano un vínculo no siempre sano entre el director y el dueño del establecimiento (guardería).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante mi estadía en la “guardería del parque” asumí la responsabilidad como directora de esta organización, responsabilidad que me fue conferida por la dueña de esta escuela, si bien la actividad de laborar como directora de este plantel no me fue desconocida por mi formación en la Licenciatura en Administración Educativa, observe que una parte fundamental para el logro de los objetivos radica en el liderazgo del director escolar, pero surgen ciertas dudas de ¿Cómo asumir este liderazgo en una organización donde se anteponen los objetivos de índole económicos? ¿Es la directora o la “dueña del plantel” quien ejerce el liderazgo dentro de la guardería?

Las actividades que realizaba en este lugar eran enfocadas a efectuar procesos de la administración como: Planeación, Organización, Dirección y Control. En ocasiones cuando el trabajo era mayor llegaba a perder el control de los procedimientos, sin embargo, basándome en la identificación de cada proceso la mayoría de las veces cada actividad se destacaba por salir bien e intentaba que esta actividad superara en calidad a la actividad anterior.

En los espacios escolares es donde tengo contacto con mis subordinados quienes laboran como “asistentes educativas” son ellas donde en cada actividad como se menciona anteriormente se tenía que superar la actividad anterior, siendo este un espacio donde me enfoco de manera personal se reconozcan mis habilidades como líder fortaleciendo el trabajo en equipo y por ende el de mi liderazgo. En esta investigación mencionaremos parte de los procesos básicos de la administración como práctica en una institución educativa a través del vínculo director-liderazgo.

OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es reflexionar en torno a la actividad de la *dirección* en un centro escolar como lo es en este caso el de la Guardería Subrogada del Seguro Social U-0717 “Guardería del Parque” se pretende establecer el vínculo del director y el liderazgo en la práctica cotidiana a través de la experiencia y la relación con algunos conceptos de liderazgo principalmente el relacionado con el trabajo en equipo como uno de los métodos de la administración para el logro de objetivos comunes de esta organización escolar.

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

La parte que constituye la metodología de esta investigación, la sustenta un Estudio de Caso que se basa fundamentalmente en el análisis del liderazgo del director de la “Guardería del Parque U-0717”, estudio que es abordado en dos aspectos principales en el contexto de la organización escolar. El primero, que hace referencia al análisis empírico de la actividad del director escolar y su liderazgo en la “Guardería del Parque”, liderazgo derivado de la influencia de la relación laboral con los integrantes de la organización escolar, así como del comportamiento del

director derivado del vínculo laboral con la dueña de la guardería así como con las “asistentes educativas”.

Por lo expuesto anteriormente y con base en el análisis de mi experiencia como directora escolar de esta guardería se sustenta la presente investigación donde esta actividad ha sido de gran apoyo permitiendo convivir con los involucrados, entrevistarlos, hacer observaciones cotidianas e intentando descubrir algunos comportamientos y en ocasiones retomar o desechar algunas cosas o replantear el rumbo de la indagación, siendo la el estudio de caso el método sustento de esta investigación.

Se pretende también establecer algunas reflexiones del liderazgo del director formando un vínculo entre la práctica y algunos elementos que describen al liderazgo como una parte fundamental en el desarrollo de la organización escolar para lograr objetivos comunes. “Este método se puede emplear tanto en una investigación de corte cuantitativo como cualitativo, cada estudio de caso arroja nueva información sobre el fenómeno analizado, permite revalorar lo investigado y en lo posible reorientar la investigación si es necesario. Comprender las conductas sociales de pequeños grupos o de individuos concretos, a través de diferentes instrumentos y el objeto de estudio es siempre individual, ya sea de una persona, un acontecimiento o una organización. (Hernández. 2003)

CAPITULO 1 UN ACERCAMIENTO AL CONCEPTO DEL LIDERAZGO

1.1 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Muchas veces las capacidades de un líder surgen de entre los elementos que integran alguna organización, se menciona que son personas perspicaces o por ser el conversador del grupo o por ser esa persona provocadora a la cual la gente le tiene reserva, este tipo de personas sobresale por esas características que manejadas con eficiencia pueden manipular a un gran grupo de personas y encaminarlas a un objetivo en común.

Esto nos expresa la idea de que el liderazgo no es más que una atribución que las personas suelen hacer acerca de determinados individuos. Se dice que el liderazgo es una atribución de la gente, ya que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos, tales como: inteligencia, sociales, con capacidad verbal, agresivos, con sentido de comprensión. (Jr., pág. 528) pero ¿Qué que es el Liderazgo?

Podemos mencionar diferentes tipos de liderazgos fundamentalmente los que han hecho historia a través del tiempo con fines ideológicos de diferente índole por ejemplo: Un Hitler, o un Stalin, han sido en su contexto hombres que lograron sus objetivos cualesquiera que sean, pero mantuvieron el poder destruyendo los valores humanos: la libertad, el respeto a la vida y el derecho a disentir. Se olvidaron de que “El hombre es la medida de todas las cosas y (que) esta máxima doctrinal y moral surge ante nosotros como una cadena ininterrumpida de luchas no solo ideológicas en torno al lugar de los derechos del hombre en la sociedad, en los Estados y en el

mundo (...y...) los derechos del hombre son considerados un derecho natural (...) (Gorbachov, 1993). (Casares, 1996, pág. 24).

Si bien estos liderazgos han dejado huella por los ideales propios de un fundamentalismo particular, en este caso delimitaremos el liderazgo en el sentido de darle cabida en la organización escolar iniciando con algunas consideraciones del liderazgo como lo menciona Casares cuando dice que: El liderazgo al que nos referimos es la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su poder (French, 1971), y promover el desarrollo de sus integrantes (McGgregor, 1996) (Casares, 1996, pág. 23)

Por lo tanto hoy en día se presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder sobre el personal y la habilidad de convertir un objetivo en un resultado y mantenerlo para la organización haciendo de este resultado un triunfo para los miembros de la organización en este caso el de la organización escolar. Es decir el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores dentro de un contexto social determinado.

Aunque en ocasiones se considera a los directivos que con su influencia y acciones disminuyen a sus colaboradores o los desvían de los objetivos privilegiando garantías tanto individuales como gremiales distorsionando el sentido de este concepto del liderazgo

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, sinérgica, que facilita la aportación de máximo esfuerzo. (Casares, 1996, pág. 27) Liderazgo en la concepción de John P. Kotter, “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos” (Kotter, 1988). Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar., es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan. (Casares, 1996, pág. 27) “Liderazgo es ser un agente de cambio” (Siliceo, 1992), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio por sí mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexplicable de la evolución humana. (Casares, 1996, pág. 27) Líder, según Warren Bennis, es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten (Bennis y Nanus, 1985).

Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él. De lo que se puede lograr, de las opciones de progresos y beneficios en el mañana. (Casares, 1996, pág. 28)

Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que incluimos particularmente a Peter Drucker (19644) y a Kenichi Omahe (1983), ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas, un globalizador de las metas, ideas y programas, un generador de actividades y procesos programados. (Casares, 1996, pág. 29)

Blanchard, en su ponencia en el Congreso de la ASTD en San Francisco, California, en 1991, se explayó en el concepto de ser "líder es servir" (Blanchard, 1991). Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de sus puestos. Si ellos tienen éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Si ellos tienen éxito, el líder lo tendrá también, lo mismo que la organización o institución. Integra en su definición un sentido ético trascendente y el proceso de delegación. (Casares, 1996, pág. 29)

Líder es ser un maestro, un formador de personas, un inspirador de hombres y mujeres que generan sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos (French, 1971) (Casares, 1996, pág. 29) El líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la estrategia, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados.

Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espiritual, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral. (Casares, 1996, pág. 29) El líder es el que facilita este proceso de integración, superación y sublimación de los intereses y necesidades parciales para forjar un equipo humano solidario, que respetando al individuo crea una nueva identidad, ya

sea de grupo, de organización o de país, el liderazgo cobra sentido en esta creación de un esfuerzo comunitario.

Es el aglutinador de energías, de necesidades, de expectativas, de creencias y fines comunes. De aquí que el líder y su desempeño sea primordialmente un fenómeno social y simbólico. (Casares, 1996, pág. 30) El líder es el sintetizador del pensamiento positivo futuro del grupo humano, es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su equipo. Es la esperanza y la confianza; es la seguridad y la fuerza de seguridad y la fuerza de voluntad; es el que entiende y ayuda a superar las contradicciones; el que salvaguarda los valores tradicionales fundamentales; el que mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio y quien propone nuevos valores trascendentes. (Casares, 1996, pág. 31)

El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación. (Casares, 1996, pág. 31) Empowerment (Peters, 1987), que se traduce en pasar el poder de decisión hacia abajo. (Casares, 1996, pág. 32) Se entiende por liderazgo emprendedor la actividad de las personas al iniciar un negocio, empresa u organización ya sea con fines lucrativos o no. El empresario es aquel que se caracteriza por iniciar y/o desarrollar un proyecto organizacional como son fábricas, giros comerciales, escuelas, clubes, empresas de servicios etcétera. (Casares, 1996, pág. 33)

Liderazgo del educador y del administrador escolar La educación también tiene el reto de cambiar en este nuevo orden y competencia mundial. Los directores

escolares y administradores de escuelas pueden ser verdadero líder y “no solo administradores”, sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y su administración escolar. Así mismo, los maestros son líderes en cuanto que ejercen un papel primordial como inspiradores de los alumnos, como coordinadores de la relación maestro-padre de familia y por la importancia de su influencia en los valores, en la motivación, en el aprender a trabajar en equipo, en organizar las actividades de los alumnos para obtener logros y en general a ser mejores personas en el ámbito individual y social. Existen otros muchos campos de liderazgo, como son el militar, religioso, social, sindical, comunitario, terapéutico, científico, y de cuanta actividad humana exista. (Casares, 1996, pág. 34)

Los individuos en todos los niveles y áreas deben estar preparados para ejercer la iniciativa de líderes y la responsabilidad, usando su conocimiento inmediato para resolver problemas a su nivel. La vitalidad en los niveles medios y bajos de liderazgo puede influir grandemente en los niveles más altos de liderazgo (Gardner 1990) (Casares, 1996, pág. 34) Cuando el liderazgo es muy débil y no existe una claridad en cuanto a quien tiene una claridad en cuanto a quien tiene el poder o las riendas de un grupo o de una organización, comienza a aparecer, y cada vez con mayor fuerza, intentos de dominio para lograr el liderazgo. A esto se le ha denominado lucha por el poder. El grupo tiene a proporcionarse la cabeza que necesita. En este fenómeno se ve claramente la dinámica de la relación dual que es esencial en el liderazgo. (Casares, 1996, pág. 37)

Cuando existe un liderazgo fuerte y aceptado, los grupos o las naciones son más colaboradores y más productivos y hay menos conflictos y pugnas entre los miembros. La energía es utilizada para las tareas comunes. Se tiene resuelto el compromiso de relación dual. (Casares, 1996, pág. 37) El líder es una creación y una necesidad de todo grupo humano, ya que consiste o inconscientemente sabe que requiere de orden, dirección, organización e integración. (Casares, 1996, pág. 37) Líder es aquel que tiene la autoridad para conducir a la nación con un profundo conocimiento histórico, con una noción clara de la problemática del presente y con una visión clara de los retos del futuro. MIGUEL DE LA MADRID HURTADO (Casares, 1996, pág. 49)

Liderazgo y poder no son sinónimos. Sin embargo, el liderazgo se basa en el poder. En una primera acepción, el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. En una segunda acepción, de la interacción con los demás, poder es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo (Lewin, 1951). Empero, es necesario entender que el poder es una probabilidad o posibilidad. El poder ejercido pasa a ser “influencia”, es decir liderazgo. (Casares, 1996, pág. 49)

Líder significa la persona que tiene mayor poder relativo en la interacción con otros. Así, tanto el poder como el liderazgo son relativos a un grupo o a una persona específicos. Un secretario de Estado puede tener un alto poder o liderazgo con sus directores o con ciertos núcleos sociales, sin embargo ante la presencia del presidente, estos atributos pueden disminuir. (Casares, 1996, pág. 49) El líder era el más fuerte, el que dominaba a los demás y estos hacían lo que el dictaba. Esta es la

ley de la selva. Sin embargo, a medida que el hombre evoluciona surgen otras fuentes de poder que superan a la misma fuerza física: la inteligencia, la técnica, la fuerza política que da la organización comunitaria, la posesión de tierras, la riqueza, la información, el conocimiento. (Casares, 1996, pág. 49) El líder percibe esas necesidades y motivaciones y sabe encabezarlas hacia metas superiores de desarrollo. Sabe elevar a los seguidores, hacia niveles nuevos de superación (Kotter, 1988) (Casares, 1996, pág. 52) Gandhi supo captar el dolor y la humillación de los indios dominados en su propia tierra para convertirlos en un pueblo heroico en la lucha por sus derechos y su independencia. Supo captar los valores de la propia cultura y religiosidad para lograr lo que nadie creía posible. Pero tuvo que hacerse uno más con los humillados y al mismo tiempo volar con una visión trascendente para entender y transmitir su mensaje.

El líder tiene que ser al mismo tiempo uno del grupo y distinto del grupo. El grupo debe sentir que su líder es uno de ellos y distinto del grupo. El grupo debe sentir que su líder es uno de ellos y que por lo tanto entiende sus necesidades y luchara por ellas, porque de alguna manera son también de él; sin embargo, a la vez, el grupo necesita sentir que el líder está más allá de esas necesidades y carencias, que son sentidas como cadenas que le impiden, como grupo, sobreponerse, y requieren de alguien que no sea percibido con esas ataduras. (Casares, 1996, págs. 52,53) Cuando el líder es capaz de tocar las fibras más profundas de su comunidad y de su empresa, entonces contará con la fuerza, el compromiso y la entrega de que son capaces sus colaboradores. Esta es la diferencia entre un líder y un director. El director o gerente que no es líder solo cuenta con la fuerza que le da la

administración o su jerarquía; pero no llega al corazón de su gente. El director o gerente administra recursos (entre otros, los humanos); pero no es una guía de hombres y mujeres, ni toca las cuerdas más profundas de la motivación humana (Zaleznick, 1977) (Casares, 1996, pág. 91)

Los líderes son los hombres y mujeres que crean en su inteligencia y en su corazón los nuevos rumbos y promesas de reto, que intuyen las nuevas opciones de desarrollo material, espiritual, político, tecnológico y social. (Casares, 1996, pág. 93)

La credibilidad en los líderes radica en su capacidad de comprometerse con los ideales y la visión que profesan. El compromiso es parte fundamental del liderazgo. A mayor nivel de liderazgo esta premisa es más cierta. Todo líder nacional está expuesto a lastimar intereses y es blanco de críticas y, aún más está arriesgando la propia vida. (Casares, 1996, pág. 99) Richard Nixon (1987), en su libro sobre liderazgo, describe como los grandes líderes de este siglo dedicaban tiempos a meditar y profundizar en sus valores, en sus estrategias y en la forma de traspasar los obstáculos. Dedicaban tiempos a reforzar el poder personal, a alimentar la autoconfianza, a pensar, a alimentar la autoconfianza, a pensar en el futuro y sus posibilidades, en otras palabras, llevaban a cabo un trabajo interior de planear, de auto motivarse, de hacerse congruentes, de analizar las necesidades de sus seguidores y de sus países. (Casares, 1996, pág. 101)

El liderazgo es un fenómeno de relación y compromiso entre líder y seguidor, y tanto en la visión de conjunto como en la interacción, es donde podemos conocer la bondad o maldad de dicha relación. El liderazgo no es un fin en sí mismo, sino un medio, una relación y un compromiso a través de los cuales el líder y los seguidores

hacen un pacto para lograr fines trascendentes comunes que benefician a la comunidad, al país o a la organización. Todo seguidor busca un guía que perciba más alto que uno mismo, que tenga las habilidades necesarias para integrar los diversos intereses, que sea lo suficientemente fuerte y creativo para lograr lo que no lograrían los individuos aislados (Kelly, 1992). (Casares, 1996, pág. 103) El líder necesita vivir profundamente el principio existencial de que las personas deben ser tratadas como seres únicos cuyo fin está en sí mismas y no como medios para los fines de los líderes. Las personas no son seres utilitarios, sino con dignidad en sí mismas. Por tanto, los líderes están al servicio de sus comunidades, de sus países, de sus organizaciones, de sus familiares para lograr los fines comunes y satisfacer las necesidades comunitarias, dentro de las normas éticas universales. Los líderes tienen la misión de apoyar y favorecer el crecimiento, el desarrollo y el bienestar integral de sus sociedades y comunidades. El liderazgo es un medio, no un fin en sí mismo. Aquel que solo persigue el liderazgo es un medio, no un fin en sí mismo. Aquel que solo persigue el liderazgo o el poder por sí mismo, está rompiendo el compromiso fundamental de su misión personal y social. (Casares, 1996, pág. 108) Peter Drucker (1992) en su libro Administración por objetivos, y lo sintetiza en su antepenúltimo libro, Managing for the Future: “Ser líder es planear y mostrar los objetivos.”

Y esto se traduce en repetirlos una y otra vez; evaluarlos; seguir el proceso administrativo: planear, organizar, “dirigir” y controlar. Dirigir personas, orientarlas, quitar sus dudas, mostrar el valor de las metas, hacerlas identificarse con ellas, sentirlas, emocionarse. (Casares, 1996, pág. 113)

Los grandes líderes han escogido a un grupo selecto que son sus apóstoles y han dedicado gran tiempo a formar y probarlos; los entrenan para la adversidad y para recitar los momentos difíciles. Les brindan una alta cercanía personal, les exigen grandes sacrificios y les presentan retos que les exige sacar fuerzas que antes no sospechaban que poseían. (Casares, 1996, pág. 119)

El líder debe ser un especialista en brindar aprecio a los colaboradores y a los iguales, así como a los de arriba; debe brindar guía y orientación, conocimientos técnicos o información privilegiada (Mintzberg, 1975); poseer y compartir conceptualizaciones que expliquen y den sentido al quehacer de las organizaciones y de las personas debe proporcionar sentimientos de cohesión e integración entre los miembros del equipo o de una comunidad. El líder representa la capacidad de aglutinamiento que la mayoría siente que no se puede lograr en forma individual. El auténtico dirigente es aquel en quien está depositada la confianza para obtener la unión y lograr los objetivos comunitarios; es el hombre o la mujer capaz de hacerlo. (Casares, 1996, pág. 129)

1.2 CARACTERISTICAS DE UN LIDER

Fayol considera que el “arte de dirigir” se basa tanto en cualidades personales como en el conocimiento de los principios generales de la administración (Fayol 1961; 251) son un total de ocho prescripciones que van desde “dar buen ejemplo” hasta “no dejar de observar los detalles” (Guevara, 2002)

Es determinante aprender y manejar el arte de dirigir, tener claro que es lo que quieres y necesitas, mostrar el comportamiento que requieres que tu personal

maneje, por ejemplo la puntualidad, el trato hacia lo que deseas, un ambiente agradable que se maneje en tu espacio laboral en concordia etc.

Los pequeños detalles son fundamentales el simple hecho de dar los buenos días, ver a tu personal y preguntar si se encuentra bien, detectar su estado de ánimo y preguntar si puedes hacer algo, esto para que no afecte el clima laboral. Son elementos que en el futuro te podrán ser de gran ayuda para que tus colaboradores te apoyen en el proyecto que se conduce.

Responderán porque saben que tu estas al pendiente de sus necesidades, además de realizar su trabajo motivados y más comprometidos en lo particular resulto una manera asertiva en mi trabajo cotidiano en la guardería. Un líder es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. (Etling, 2006)

Lo que se busca con este trabajo de investigación, es demostrar las características que tiene un líder y que esta guardería no funcionaría igual si el personal que está a cargo no cumple con ciertas características por ejemplo: manejar a su personal, el trato al cliente “padres de familia”, resolución de conflictos y la responsabilidad de mantener la integridad de 150 niños, esto a través de su misión, visión y valores.

Es importante trabajar en la mejora del personal que está a cargo de la atención a los niños, enfocarme en el trato que se les da a las maestras para que estas tengan una mejor visión de lo que es su trabajo y sensibilizarlas a las funciones que desempeñan sin dejar de lado que son seres humanos y no maquinas cuida niños, son maestras que están a cargo del desarrollo del niño en sus primeros días de vida hasta sus

cuatro años cumplidos, y que hay que trabajar con ellas para sensibilizarlas ya que muchas de ellas no cuentan con la preparación necesaria obtener una mejora continua en todos los procedimientos pedagógicos.

Que implica administrar una guardería, es la administración del personal educativo y general de la misma, buscar la empatía con cada uno de las madres y los padres del menor, conocer a los pequeños y tener en cuenta su desarrollo, buscar el crecimiento y la mejora continua en el centro escolar, someterse a supervisiones periódicas y constantes para comprobar los estándares de calidad con los que debe de contar la guardería según el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Secretaria de Educación Pública y contar con los estándares de Protección Civil.

Por todo esto creo importante conocer cuáles serían las características de un buen Líder Educativo, en la Educación Inicial.

1.3 TIPOS DE LÍDERAZGOS

1.3..1 LIDER CARISMATICO

El líder carismático tiene cualidad de personas cuyos seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de extraordinaria capacidad, de liderazgo, cuando observan en ellos ciertas formas de conducta. Es una extensión de la teoría de la atribución. (Sostiene la idea de que los seguidores de algunos líderes les atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias habilidades de liderazgo. (Chruden, 1999 p.528)

Robert House famoso por la teoría de ruta-meta ha identificado 3 características de estos líderes.

- Grado de confianza
- Carácter dominante
- Firmes convicciones en tema a sus creencias

Es totalmente cierto el líder tiene que mostrar un alto grado de confianza en lo que está realizado, para que sus subordinados lo puedan seguir y apoyar con esa misma confianza. Debe de mostrar un carácter dominante, ya que sin este no podrá enfrentar el reto de dirigir a su personal en este punto creo que debe ser cuidadoso, sin mostrarse demasiado autoritario si no esto podría perjudicar en vez de ayudar a crear buenos vínculos con el personal con el que trabajara, ya que tiene que enfocarse en que estos sigan sus instrucciones para poder realizar el trabajo y las metas. Y no dejar a un lado sus creencias ya que estas le servirán para mantenerse firme en los ideales que desea establecer en relación a su puesto de trabajo y su personal a cargo.

Warren Bennis: después de estudiar un caso de 90 líderes más eficaces y exitosos de E.E.U.U encontró que todos eran. (Chruden, 1999 p.528)

Competentes en cuatro aspectos

- Apremiante visión.
- Sentido de propósito
- Congruentes
- Enfocaban sus esfuerzos en su visión y comunican

Características de los líderes carismáticos:

*Confianza en sí mismos

*Visión

*Capacidad para expresar su visión

*Convicciones firmes

*Comportamiento fuera de lo común (formas novedosas)

*Agente de cambio

Sensibilidad ambiental: son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para lograr cambios. (Jr., pág. 529). Todos nosotros alguna vez nos hemos visto atraídos por algún líder, una persona que nos motiva, nos inspira y alienta a realizar las cosas con entusiasmo nos sentimos atraídos por su manera de hablar, de vestirse nos mueve a seguirlo a estar de acuerdo con sus ideas con su visión y por lo tanto nos unimos a sus ideas y apoyamos su forma de trabajo y este logra un buen equipo con buenos resultados.

Nuevos descubrimientos indican que el liderazgo carismático puede enseñarnos mucho sobre la actividad gerencial, la administración del cambio, la visión estratégica y la motivación y las otras áreas vitales de la administración. (Conger, 1991 p8) El líder carismático construye la confianza y el compromiso consigo mismo y con su visión (Conger, 1991p.15)

1.3.2 PERFIL DE UN LIDER CARISMATICO

Por vocación, los líderes carismáticos son agentes de cambio ven las limitaciones de cualquier situación. McGill solía decir “Soy intolerante con “Qué es” y “que ha sido”. Creo que todo puede hacerse mejor de sus capacidades. Siempre hay nuevas oportunidades, siempre hay maneras de contribuir más. (Conger, 1991 p.22)

Otra cualidad de los carismáticos, ligada a su sentido de la oportunidad, es su capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica. Esta visión se convierte en faro para sus subordinados y sin lugar a dudas para una organización que busca adaptarse a un mundo incierto. Proporciona cierta claridad en un momento en que las cosas pueden no estar muy claras. (Conger, 1991 p.23)

La visión de McGill también orientó su energía y permitió que muchos de sus cambios pudiesen ser llevados a la práctica. Tengo una visión muy clara, es casi absoluta. Tomo situaciones que se presentan hoy y miro y miro a ver si encuadran dentro de mi visión. Las rechazo de primera mano.... Cuanto más logres que la gente se ponga a tono, más éxito tendrás. (Conger, 1991 p.24)

Para inducir cambios estructurales, los líderes deben ser capaces de considerar sus mercados y sus organizaciones de una manera nueva y visionaria y ser capaces de arrancar a sus empleados de su apego al estatus quo. Deben inducirlos a que asuman riesgos para revolucionar la cultura organizacional. Deben convertirse en administradores aptos de la cultura organizacional. (Conger, 1991p. 33)

Hoy los empleados buscan más sentido de su trabajo. Están mejor educados. El mundo es, con mucho, más competitivo, de modo que el cambio y la innovación deben convertirse en un quehacer diario. (Conger, 1991p. 34)

Los líderes carismáticos siempre han personificado las fuerzas del cambio, del no convencionalismo, de la visión y del espíritu de empresas. (Conger, 1991 p. 36)

Los líderes carismáticos son fuente potencial de enormes transformaciones para las organizaciones. (Conger, 1991p. 37)

Muchos de los empresarios de esta década han sido líderes carismáticos. Por ejemplo, Mary Kay Ash, de Mary Kay Cosmetics, Ross Perot, de Electronic Data Smmith, de Federal Express. Una vez más, ha sido su orientación positiva hacia el riesgo, una rara capacidad maestra para persuadir y motivar lo que los ha llevado a ser empresarios de éxito. (Conger, 1991p. 38)

Según Druker aprendió cinco lecciones importantes mientras trabajaba

1: Tratar a las personas de manera distinta, según sus capacidades

2: Poner vallas altas pero dar libertad y responsabilidad para cumplir las tareas.

3: Puntualidad.....quieres puedes

4: Plena libertad para elegir los temas

5: Sus exigencias no eran un mero ejercicio autoritario, se basaban en la confianza y en el resultado

6: La revisión de desempeño debe ser honesta, exigente y parte integral del trabajo

7: La gente aprende más mientras enseña a otros: revisar lo que haces bien, mal y que harás para mejorarlo.

8: Los líderes eficientes se hacen respetar, no necesariamente querer

9: Entendían intuitivamente que el papel del líder es estimular las capacidades humanas y tornear irrelevantes las debilidades.

10: En cada problema hay una solución. La labor del líder es identificar los desafíos cruciales en que su establecimiento pueda marcar una diferencia, para luego elegir organizaciones eficientes basadas en una tarea, en la innovación y en la diversidad de enfoques para solucionarlos.

Para ser eficaz el líder debe mirar más allá de las paredes de su empresa. (Peter F. Drucker, 2001, pp. 19-30)

LEGADO: en Herman Miller, el legado tuvo significados plurales, Uno la existencia de un bien común con el que todos estábamos vinculados y al que todos teníamos derecho.

Dos: que no clasificábamos a las personas en base a su desempeño o a sus talentos naturales, En realidad, contábamos con un grupo de personas que llegaron a ser todo lo excelentes que podían, porque fuimos capaces de descubrir sus talentos y asignarles tareas a fines.

Cierto nivel de sencillez por otra, debes saber que el lugar de trabajo es un espacio complejo y que existe una gama de logros que ansias alcanzar. (Peter F. Drucker, 2001, p. 33)

Si quieres construir confianza y tener buenas relaciones siempre debes empezar por el respeto. El líder debe dar el tono de relaciones. Si este no le interesa, el personal lo percibe de inmediato. Pero si le interesa profundamente, el personal se involucra. Es imposible imaginar una organización cuyo clima sea determinado por un subordinado. (Peter F. Drucker, 2001, p. 36)

Conforme ganas de más responsabilidad en la vida empresarial, te conviertes te conviertes más en un aficionado, porque cada vez eres menos especializado.

David Hubbard solía mencionar, decía que los líderes no infligen dolor: soportan dolor, cuando el poder se comparte, adquiere una calidad especial, que no existe el poder aplicado. (Peter F. Drucker, 2001, p. 38)

Se considera a un líder alto-alto es decir alto en establecimiento y alto en consideración. Es consciente de sus atribuciones son “personas consientes y firmes en sus decisiones” (Chruden, 1999, p. 528) La persona encargado del personal tiene que estar consiente en todo momento de las consecuencias de sus decisiones que estas no siempre serán favorables pero aun así será consiente y tendrá que tomar otra decisión de la cual también asumirá las consecuencias estas por lo general tienen que ser favorables ya puestas en práctica de no ser así estaremos poniendo en riesgo la decisión.

En el caso de la guardería del Parque se tiene que estar tomando decisiones importantes en todo momento, desde tener que cambiar el menú de la comida porque algo anda mal en la cocina, de tener que cubrir un grupo con otra maestra si la encargada de este falto, de tomar decisiones rápidas y precisas si algún niño tuvo

algún accidente, si se tiene que realizar un desalojo o porque una madre llegara tarde por su hijo.

Podemos encontrarnos con un líder como es el líder “heroico” es percibido como alguien que asume una causa difícil o impopular por la determinación y la persistencia, al final alcanzara el éxito. (Chruden, 1999, p. 528). Es un líder por que realiza cosas que no todos se atreven a realizar , en el caso de la guardería del Parque sabíamos de antemano que había pasado ya por cinco directoras en menos de dos años, que las maestras eran muy difíciles y la cooperación con los padres de familia era muy poco lo que teníamos escrito por un fracaso lo planteamos como un reto porque nuestro equipo de trabajo es bueno y somos capaces de afrontar un reto tan grande en esta guardería por lo que con nuestras compañeras quedamos como personas que arriesgamos mucho y que estábamos en miras de un fracaso.

Pero no necesitamos de mucho tiempo en solo tres meses la guardería cambio por completo tanto en apariencia, con los padres de familia, con las maestras y con nuestras demás compañeras.

Era evidente el cambio de la guardería en todos, los aspectos, desde la apariencia de esta, el cambio en las maestras fue determinante, desde el principio manejamos una dinámica determinante Quien estaría dispuesta a trabajar, permanecería en la guardería.

1.3.3 LIDER VISIONARIO

Capacidad de crear y planear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para la organización o una unidad de la misma, que constituya un desarrollo y mejoramiento de la situación actual. (Chruden, 1999, p. 530)

Esta persona tendrá la visión de visualizar los cambios necesarios para que la institución mejore, se enfrentara a grandes retos y necesitara de un gran equipo de trabajo para lograr los cambios necesarios.

Será necesario identificarlos y realizar una planeación de cómo tentar que lograrlo para realizarlo en escala y no todo a la vez.

1.3.4 LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Terry Anderson y otros teóricos del tema de liderazgo abogan por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refieren como liderazgo transformador, enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. Es necesario que las organizaciones sean menos jerárquicas. En *Transforming Leadership: New Skills for an Extraordinary Future*, Anderson ofrecen una definición operativa de liderazgo efectivo.

El liderazgo transformador incluye visión, planificador, comunicación y acción creativa.

De acuerdo a la teoría del liderazgo transformador, los líderes toman acciones que:

Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.

Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.

Enfatizan en el desarrollo personal, producción mediante la eliminación de obstáculos.

(Kawata, 2015, p. 17)

1.4 MODELO DE PARTICIPACION DEL LIDER

Teoría del liderazgo que provee un conjunto de reglas para determinar la forma y la cantidad de toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.

El modelo de Vroom y Yelton es del tipo que llamamos normativo, porque el modelo se configuro como un árbol de decisiones e incluyo, siete contingencias, en cuanto a la estructura de las tareas cuya relevancia podía ser identificada estableciendo opciones de “sí” o “no”

Autocrático I: Resuelve solo problemas

Autocrático II: Usted obtiene la información de sus subordinados para resolver el problema.

Consultivo I: Comparte el problema

Consultivo II: Comparte el problema con sus subordinados en grupo. (Chruden, 1999, p. 526)

El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que:

1: LIDER DIRIGENTE: hace que sus subordinados sepan lo que espera de ellos, programa el trabajo para realizar u ofrece una guía específica sabe cómo llevar a cabo las tareas.

2: LIDER SUSTENTADOR: es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.

3: LIDER PARTICIPATIVO: consulta a sus subordinados y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.

4: LIDER ORIENTADO A LOS LOGROS: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el rendimiento más alto. (Chruden, 1999, p. 524; Chruden, 1999)

HOUSE supone que los líderes son flexibles. La teoría de ruta-meta implica que el mismo líder puede exhibir cualquiera de esos estilos de liderazgo, a todos ellos según se presente la situacionales o de contingencia, las cuales moderaran la relación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos los variables del ambiente que están fuera del control del subordinado. (Chruden, 1999, p. 524)

Hacia 1916 Henri Fayol un industrial francés y teórico de la administración dijo:

Debe distinguirse entre la autoridad oficial de un gerente derivado de su puesto y la autoridad personal compuesta de inteligencia, experiencia valor moral, habilidades para dirigir, servicios pasados etc.

En la formación de un buen jefe, la autoridad personal es complemento indispensable de la autoridad personal es un complemento indispensable de la

autoridad, y ejercer nuestro puesto derivado de nuestras necesidades, de las necesidades de nuestros subordinados, y las de nuestra empresa, sin olvidar nuestras experiencias previas las cuales nos ayudan a salir a flote.

Tener a nuestros subordinados contentos, saber escucharlos que perciban que son importantes en mi experiencia ha tenido mucho valor.

Sin dejar a un lado los límites y dejar claro el trabajo de cada quien todo en un espacio de respeto.

Pero teniendo en cuenta estos conceptos ha sido más sencillo trabajar moldear y solicitar cuando tú lo requieres.

Para mí ha sido mucho mejor trabajar es ese ambiente donde, tu personal se encuentra bien y se sienta obligado a trabajar bajo tus necesidades.

Que sientan que están comprometidos contigo, con el trabajo porque te preocupas por ellos.

El ser líder no es una cualidad con la que se nazca, es una capacidad que se desarrolla día con día con:

Constancia

Valor

Sentido de la realidad

Responsabilidad (Shiriberg, 2004, p. 11)

El liderazgo es un objeto de estudio multidisciplinario desde el punto de vista de la Psicología, Administración, Sociología, Antropología,

Tiene que ver fundamentalmente con la relación que se establece en un grupo.

Liderazgo es la capacidad de influir en la voluntad de un grupo para lograr objetivos en comunes.

La calidad de un líder:

A. A partir de las funciones que el líder realiza.

B. El líder es quien facilita y apoya el trabajo que ejecutan sus colaboradores

Liderazgo: es la capacidad que posee cualquier persona para influir en un grupo y lograr objetivos comunes.

Líder: es el rol que desempeña la persona que convence e influye frecuentemente y efectivamente en el grupo.

El líder no necesita de un puesto de mando __ busca su influencia__

Sin embargo para un gerente o directivo es imprescindible desarrollar ese liderazgo.

Capacidad de liderazgo. Incrementar la posibilidad de influir en un grupo de trabajo.

Un líder requiere aprenderé y desarrollar habilidades básicas.

Delegar

Más tiempo disponible para las tareas importantes.

Reducir el estrés acumulado de papeles y una agenda abarrotada.

Colaboradores eficaces: la designación de tareas aumenta la experiencia y la confianza.

Colaboradores motivadores, proporcionan mayor motivación

Aumentar el orden

Todos trabajan mejor ocupándose de sus responsabilidades.

La credibilidad es un fundamento del liderazgo ya que esta es la posesión más importante de un líder, por lo que protegerla y mantenerla a cualquier costo. (Shiriberg, 2004, p. 130)

Las personas creen seguir a alguien en quien pueden confiar, sin confianza no es posible liderar.

Los líderes crean un ambiente de atención y confianza para que las personas acepten revelar sus necesidades y sentimientos. (Shiriberg, 2004, p. 131)

Carácter, confianza, competencias,

Tres papeles de un líder: exploración, valor y visión

Alineación: no interfiere no compite, no interviene

Faculta miento: reactiva el talento de las personas

(Shiriberg, 2004, p. 242)

La regla de platino

“Haz a otros lo que ellos querrían que tú les hicieras”

Teorías modernas del liderazgo

Gardner y Benís

Señalan las funciones competencias y atributos de los líderes.

Las teorías conductuales presumen que el comportamiento de los líderes, más que las características de su personalidad, es el que más influye en los seguidores.

(Shiriberg, 2004, p. 286)

El liderazgo estratégico

Es un método que permite a los líderes desarrollar a su personal para incrementar la productividad, teniendo en cuenta las barreras de sus colaboradores o necesidades.

Liderazgo estratégico se basa en la teoría de estudiada por primera vez a finales de la década de los años cuarenta en la Ohi State University.

Esta teoría nos sugiere que el enfoque o estilo de liderazgo que utilizamos está en función del líder del colaborador y de la situación concreta. El líder modifica sus estrategias para adaptarla a las capacidades y necesidades del colaborador.

El líder estratégico se basa en la valoración del líder. La necesidad del colaborador
 Las necesidades que tiene el colaborador de reconocimiento, apoyo y motivación.
 (Hiam, 2004, p. 104)

Diferencias entre dirigir y liderar una combinación para gestionar personas: (Vadillo,
 2011, p. 11)

DIRECTIVO-LIDER

DIRECTIVO	LIDER
Mantiene	Desarrolla
Le importa el sistema	Le importan las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Vista a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Cómo y cuándo	¿Qué?, ¿Por qué?
Inicia	Origina
Acepta el status	Cambia el estatus

DIFERENCIAS ENTRE DIRIGIR LIDEREAR

AUTOR	DIRIGIR	LIDEREAR
Lowwy y Hood 2004	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resuelve problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestiona dilemas
Nicolaou-Smokoviti 2004	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legitimado por las organizaciones y sus estructuras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legitimado por la existencia de seguidores voluntarios
Zalnick 2004	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en lo racional y el control. ✓ Resuelve problemas ✓ Se caracteriza por su inteligencia, y sus habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y por su buena voluntad. Los objetivos dan repuesta a las necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos. ✓ Desarrolla nuevas ideas ✓ Se caracteriza por la tolerancia en situaciones de caos, pasión, intensidad por su empatía. ✓ Los objetivos se derivan de la visión

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da respuestas a las ideas ✓ Prefiere trabajar con personas ✓ Sigue el curso de la vida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Da forma a las ideas. ✓ A menudo le gusta estar solo ✓ Considera que hay muchas vidas.
Ackolf 2003	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridad ✓ Tiene subordinados ✓ Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carisma ✓ Tiene seguidores ✓ Objetivo: llevar a cabo con éxito transformaciones organizacionales.
Alvesson y Sveningsson 2003	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crea estabilidad ✓ Es racional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera cambios ✓ Visionario
Bennis 2003	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administra ✓ Es una copia ✓ Conserva ✓ Se concentra en sistemas y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innova ✓ Es original ✓ Desarrolla ✓ Se concentra e

	<p>estructuras</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se vale del control ✓ Tiene una visión cortoplacista ✓ Pregunta cómo y cuando ✓ Siempre fija la vista en los beneficios imita ✓ Acepta el "status quo" ✓ Hace las cosas bien 	<p>personas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspira confianza ✓ Tiene una perspectiva a largo plazo ✓ Pregunta qué y por que ✓ Mira el horizonte ✓ Origina ✓ Lo desafía ✓ Hace las cosas que se deben hacer
<p>Caldéelo 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador, planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga ✓ Se centra en detalles pequeños 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovador ✓ Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva, crea grandes cambios
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zimmermann 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocado en las 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocado en las

2001	<p>cuestiones micro</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capitán ✓ Analista ✓ Conductor ✓ Controlados 	<p>cuestiones macro</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visionario ✓ Colaborador ✓ Vendedor ✓ Negociador
Kotter 2001	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hace frente a la complejidad ✓ Controla y resuelve problemas ✓ Organiza y dota de personal ✓ Planifica y presupuesta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hace frente a los cambios ✓ Motiva e inspira a los demás ✓ Alinea a las personas ✓ Establece una dirección clara
Kotter 1999	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El objetivo es mantener el actual sistema funcionando ✓ Trabaja para la jerarquía y los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El objetivo es producir cambios exitosos ✓ Trabaja para la gente y la cultura

Kotter 1990	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los resultados de una gestión eficaz se basan en la producción, el orden y la consecución de resultados para los stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los resultados son un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito: nuevos procesos, nuevos enfoques, resultando un incremento notable en la competitividad.
Rost 1998	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autoridad ✓ Tiene subordinados ✓ Orienta a producir y vender ✓ Productos/servicio ✓ Los productos y servicios resultan de la coordinación de las actividades de los directivos y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Influencia ✓ Tiene colaboradores ✓ Orientado a intentar cambios reales ✓ Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores (seguidores)

Drouillard,Kleiner 1996	✓ Evita y manipula	✓ Confronta y crece
-------------------------	--------------------	---------------------

(Vadillo, 2011, p. 19)

Dirigir tiene las connotaciones de autoridad y poder, liderar no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la influencia.

Una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo o mando, sin embargo difícilmente será un directivo/mando eficaz si no es al mismo tiempo, líder de su equipo y de las personas que gestiona. (Vadillo, 2011, p. 20)

DIRIGIR	LIDEREAR
✓ Está legitimado por la organización y sus estructuras	✓ Está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás
✓ Orientado a clientes y resultado	✓ Orientado a resultados y a clientes internos y externos
✓ Orientado a las normas y procedimientos	✓ Orientado hacia la visión y un proyecto compartido
✓ Enfocado en las tácticas	✓ Enfocado en las estrategias
✓ Visión cortoplacista	✓ Visión a medio y largo plazo
✓	✓ Centrado en actividades

✓ Centrado en rutinas	importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio
✓ Eficiencia	✓ Eficacia
✓ Imita	✓ Origina y ayuda a buscar nuevas perspectivas
✓ Know-how tecnología	✓ Konow-why filosofía
✓ Conduce	✓ Guía muestra el cambio
✓ Organiza y gestiona los recursos disponibles	✓ Motiva y genera compromiso emocional
✓ Se encarga	✓ Forma opinión
✓ Gestiona	✓ Crea: nuevas ideas, nuevas estrategias, nuevas políticas, nuevas metodologías
✓ Planifica, organiza, controla. Delega realiza ajustes o modificaciones	✓ Visión a futuro
✓ Mantiene y acepta el estatus quo y las reglas establecidas	✓ Cambia el estatus quo

1.5 EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD

“Desde el mismo instante del nacimiento algunos están, predestinados a la obediencia y otros al mando” Aristóteles

El líder, “nace”, por tanto una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. (Familia, amigos, trabajo etc.) (Gil Rodríguez, 1996 p.25)

La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistentes: y si bien es cierto que se encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados solo se indican que tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que una vez alcanzada esa posición, esa persona actué de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuara eficazmente como líder. (Gil Rodríguez, 1996, p. 26)

A) Estudios de la universidad de Ohio

Después de la segunda guerra mundial, un grupo de investigadores de esta universidad (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons,..) Intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes.

Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero posteriormente, elaboraron una aproximación con solo dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder.

Las dos dimensiones fueron:

CONSIDERACIÓN: Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los subordinados. Facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejora la comunicación, etc.

INICIACIÓN DE ESTRUCTURA: Se relaciona con la conducta del líder

Que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como, obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que estén orientados hacia las tareas, etc. (Gil Rodríguez, 1996p 26)

El líder con alta consideración consigue: mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.

Las correlaciones: entre iniciación de estructura y eficiencia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.

Las relaciones: entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.

Muchas excepciones: a estos resultados, lo que resalta la importancia de la “situación” al hablar del liderazgo. (Gil Rodríguez, 1996, p. 27)

Líderes centrados en las personas: son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados.

Líderes centrados en la producción: Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo. (Gil Rodríguez, 1996, p. 28)

El estilo 1.1 Estilo Laissez-Faire)

El director con este estilo dominante muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, solo lo justo para mantener su puesto. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación.

Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo.

Este tipo tiende a eludir la responsabilidad y cuando surgen problemas busca culpable.

Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en los procesos productivos, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado.

El estilo 1.9 (Estilo Club Social)

Muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados.

Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que sean lo más satisfactorias posibles.

Existe una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable, no hay discusiones ni conflictos.

Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

Los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza ese estilo de dirección son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado.

El estilo 5.5 Estilo de Mediocridad

El directivo con este estilo trata de conseguir resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro mantener el nivel moral satisfactorio entre los miembros, las personas con espíritu de superación, suelen mostrar, en estos grupos, aburrimientos por falta de retos ya que la meta del líder, es satisfacer las expectativas más bajas.

Las consecuencias de utilizar este método son una calidad moderada

El estilo 9.9 estilo de compromiso en toda regla

Al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo en común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho estos participan en la elaboración de las estrategias necesarias para la construcción de los objetivos. (Gil Rodríguez, 1996, p. 31)

La aproximación humanista de McGregor

En su libro "The Human Side of Enterprise" (1960) da muestra de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se basa del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina "Teoría X" y un estilo más igualitario que denomina "Teoría Y" (Gil Rodríguez, 1996, p. 32)

TEORIA X Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca sobre todo seguridad.

DIRECTIVO X, considera, que las personas tiene que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos, Por tanto para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras.

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros del grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

LA TEORIA Y En contra del enfoque anterior McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajaran y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

EL DIRECTIVO Y considera que las personas tiene la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse en aras de conseguir sus objetivos a los que se han comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no solo dependerán de los mandos y directivos si también de los colaboradores.

Las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en las soluciones de problemas y desarrollan su potencial. (Gil Rodríguez, 1996, p. 33)

1.6 EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Fiedler (1965.1967) propuso por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está

en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control de cada situación. Para Fiedler la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea en común. La dirección implica por lo tanto no solo liderazgo sino también responsabilidad sobre resultados. También desarrolla un cuestionario y a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determino la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones.

Las dimensiones son:

RELACION ENTRE EL LIDER Y LOS MIEMBROS: este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.

ESTRUCTURA DE LAS TAREAS: cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando esta explícitamente definida y detallada. (Estructurada).

PODER DEL PUESTO: Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuando más firme e intensa resulta su posición de poder. (Gil Rodríguez, 1996, p. 34). Evasn (1970) presenta un modelo de liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas de lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Considera estos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los

subordinados cuando estos perciben una satisfacción inmediata o directa. Por tanto, la conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recomendaciones necesarias para la satisfacción además facilitar la consecución de las metas. (Gil Rodríguez, 1996, p. 35)

1.7 DIEZ LECCIONES PARA LÍDERES

Lyndon Johnson, John Kennedy y Franklin Roosevelt

Fueron tres personas y presidentes muy diferentes. Pero sus historias, ofrecen diez lecciones útiles para los líderes de una organización contemporánea:

- **El sentido de oportunidad:** es casi todo. Saber cuándo introducir una iniciativa cuando contrariar a los contribuyentes y cuando frenar son habilidades cruciales.
- **Todo es posible:** si compartes la gloria. Dar a otros la oportunidad de arrogarse el crédito es una manera más fácil y eficaz de conseguir resultados.
- **Confianza perdida rara vez es recuperada.** La confianza quizá sea el atributo más frágil del liderazgo. Ningún líder puede permitirse no cumplir su palabra.
- **El liderazgo es establecer conexiones,** los líderes hacen que las personas participen en problemas compartidos.
- **Los líderes aprenden de sus errores.** Para tener éxito, los líderes deben reconocer, asumir y entender sus errores y corregir sus propias carencias.
- **La confianza en uno mismo es crucial igual a creer en sus talentos**

- **Las asociaciones eficaces precisan lealtad con los socios**
- **La renovación surge de fuentes diversas.** Los líderes deben de reconocerse a sí mismos y hallar sus propias reservas de energía.
- **Los líderes deben de ser descubridores de talentos:** reclutar, identificar y dirigir.
- **El lenguaje es nuestra herramienta más eficaz:** si el líder carece de la capacidad de comunicarse puede tener todos los atributos y no lograr impacto alguno. (Peter F. Drucker, 2001, p. 52)

Valores especiales de liderazgo

- Corazón, esto es animo
- Vigor
- Lo que llevas a dentro
- Los managers hacen las cosas bien, los líderes hacen buenas cosas
- Escala de valores (Peter F. Drucker, 2001, p. 56)

Si creas un entorno donde las personas participen de verdad, no necesitas control. Si te preocupas genuinamente del bienestar de tu personal, dentro y fuera del lugar de trabajo, logras generar confianza. (Peter F. Drucker, 2001, p. 65) No puedes tener una cultura de compromiso y desempeño sin una compensación ecuánime y ello incluye compensaciones ecuánime.

Uno de los gerentes de personal declaro una vez lo importante es convencer al albañil de que está construyendo un hogar, no poniendo ladrillos, nuestro enfoque es la construcción hogareña hacemos esto para la sociedad. (Peter F. Drucker, 2001, p. 67)

Es necesario el crear un puente entre personas en particular en momentos de crisis, personas que no son muy afines se unen para tener algo en común. Cuando en una organización eres autentico contigo mismo, es decir cuando logras resultados y entregas una experiencia singular

Los clientes lo perciben desde diez metros de altura. (Peter F. Drucker, 2001, p. 67)

Los líderes de las organizaciones exitosas utilizan ideas, valores, energía emocional y poder de decisión, para formar futuros líderes en la empresa. Los líderes ganadores combinan un punto de vista transmisible con un enfoque particular y una implicación personal en el desarrollo de los demás.

MANERA ANTIGUA - MANERA NUEVA IDEAS

La capacitación se hace sobre la base de los problemas cotidianos, y no sobre asuntos más generales. Los programas son teóricos, basados en casos que enseñan los profesores.

La capacidad se basa en las ideas del líder mismo como desafío a que la gente formule su propio punto de vista. Los programas de desarrollo de desarrollo son prácticos, basados en sucesos reales propios.

VALORES Los líderes anuncian valores organizacionales, que para la mayoría son a menudo superficiales. Los líderes ayudan a la gente a integrar sus propios valores a los del lugar de trabajo, y explican las paradojas cuando los valores no coinciden.

ENERGIA Los programas de energía proporcionan un aumento de energía puntual, que habrá desaparecido al volver a la oficina. Los programas son continuos. Los líderes enseñan marcos de referencia subyacentes con el fin de motivar a la gente.

PODER DE DECISIÓN Los formadores profesionales se concentran en la administración del tiempo y el ajuste de prioridades y no en la toma de decisiones difíciles. Los líderes mismos ayudan a la gente a enfrentar dilemas como que hacer con los que no alcanzan los estándares de regimiento o de valores.

Enfoque del liderazgo

El liderazgo se concentra en reunir capacidades técnicas en estrategia, finanzas, etcétera. El liderazgo se concentra en asuntos más o menos difíciles, y en historias personales de liderazgo.

Papel del ejecutivo de alto

Nivel. Los ejecutivos de alto nivel patrocinan programas de desarrollo, y se pavonean en ellos de vez en cuando. Los ejecutivos de alto nivel participan activamente en los programas de desarrollo de liderazgo, y los dirigen todos de al menos en gran parte. (Peter F. Drucker, 2001, p. 298 y 299)

Líderes efectivos cada uno tiene una manera preferida de comportarse. Sin embargo los estilos preferidos no son la mejor manera de responder a una situación o a una persona en particular. La flexibilidad de estilo se refiere a nuestra habilidad y necesidad de una situación o persona en particular para que así convirtamos en líderes más eficientes.

Estilo personal es la manera en la que interactuamos y respondemos a las personas, cosas, situaciones y tiempo, es el filtro por el cual vemos el mundo. Es importante recordar que no hay una manera correcta o equivocada de ser. Todos tenemos personalidades moldeadas de forma diferente.

1.8 LOS CUATRO PARES

Esta teoría sugiere que hay cuatro pares o divisiones en la personalidad. Ambas partes de cada uno de los cuatro pares de componentes están presentes de alguna forma en todas las personas. La magnitud varía en cuanto a la presencia de cada parte. Cada parte del par viene con un grupo de puntos fuertes y débiles y juntos conforman el estilo de la personalidad de un individuo.

INTROVERSIÓN / EXTROVERTIDO

La introversión y extroversión expresan la importancia e influencia de otras personas para el individuo. Las personas que son más introvertidas que extrovertidas tienden a tomar decisiones de alguna manera independientemente de las restricciones o presiones de la situación, cultura, personas o aspectos de los rodean. Son tranquilos,

diligentes en el trabajo individual y reservados socialmente. Le disgusta ser interrumpidos mientras trabajan y tienden a olvidar nombres y rostros.

Las personas extrovertidas están adaptadas a la cultura, personas y aspectos que los rodean, se esfuerzan por tomar decisiones acordes con las demandas y las expectativas. La persona extrovertida es sociable, libre socialmente e interesada en la variedad y en trabajar con la gente. El extrovertido puede llegar a ser impactante con tareas prolongadas y lentas y no le importa que lo interrumpan.

INTUICIÓN / PRACTICIDAD

La persona intuitiva prefiere las posibilidades, las teorías, las expectativas, el panorama, la innovación y lo nuevo, y se aburre con los pequeños detalles, lo concreto y lo actual, y los hechos ajenos a los conceptos. La persona intuitiva piensa y debate en saltos espontáneos resuelve fácilmente los problemas, aunque puede tener una tendencia a cometer errores de hecho. (Kawata, 2015, p. 21)

Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o seguidores para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencias Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es el conocimiento, las actividades y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada. En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización

.1.9 LAS DOS CLAVES MÁS IMPORTANTES DEL LIDERAZGO

La confianza depositada en un liderazgo sólido es un indicador de confianza de la satisfacción de los empleados y los asociados en una organización. La comunicación efectiva por parte del liderazgo en tres áreas cruciales es importante para ganar la confianza de la organización y de los asociados.

Ayudar a los empleados y miembros a entender la estrategia global de la organización.

Ayudar a los empleados y miembros a entender cómo puede contribuir para lograr objetivos claves.

Compartir información con los empleados y miembros sobre la situación de la organización y la manera en que la función del empleado o del miembro está relacionada con los objetivos estratégicos de la organización.

Un líder debe ser confiable y estar dispuesto a comunicar una visión sobre la dirección futura de la organización.

Un líder debe ser confiable y estar dispuesto a comunicar una visión sobre la dirección futura de la organización. Conózcase a sí mismo y trate de mejorar: fortalezca sus habilidades de liderazgo leyendo, estudiando, tomando clases apropiadas, etc. Sea técnicamente capaz. Como líder, debe conocer su trabajo y tener un conocimiento sólido del trabajo de sus empleados. (Kawata, 2015, p. 13)

El ser líder no es una cualidad con la que se nazca, es una capacidad que se desarrolla día a día con constancia, valor, sentido de la realidad, también en gran

visión y, de manera muy particular, con una firme y clara responsabilidad ética. El liderazgo es objeto de un estudio multidisciplinario es decir se enfoca desde el punto de vista de la Psicología, de la administración, de la Sociología y la Antropología. Liderazgo es la capacidad de influir en la voluntad de un grupo para lograr objetivos comunes. El papel del líder está en influir frecuentemente en la voluntad de los colaboradores para conducirlos hacia el logro de los objetivos del grupo. La calidad de líder, estas son a partir de las funciones que realiza.

Un puesto de mando que se desprende de la propia estructura organizacional no es suficiente para garantizar un adecuado desempeño en liderazgo. (Gamiño, 2011, p. 11)

La idea es no confundir lo importante con lo vital.

Las funciones vitales se entienden como la razón de existir de un área, planeación, organización, dirección y control. El líder es quien facilita y apoya el trabajo que ejecutaran sus colaboradores. El líder es facilitador del trabajo d los colaboradores, para que estos cumplan con sus responsabilidades.

Ser líder significa lograr que las personas que rodean a quien desempeña este papel, compartan de forma voluntaria las acciones encaminadas a lograr objetivos comunes, siendo responsabilidad del líder proporcionar todos los elementos que propicien un desempeño efectivo de los colaboradores. En este caso, el líder debe ubicarse, orientar el trabajo de su gente y mantener la orientación del trabajo hacia lo fundamental, hacia lo vital.

Sin embargo un directivo no necesariamente tiene las cualidades que los distinguen como líder, ni todos los líderes se encuentran en puestos de mando o dirección. (Gamiño, 2011, p. 13)

Liderazgo: es la capacidad que posee cualquier persona para influir en un grupo y lograr objetivos comunes.

Líder: es el rol que desempeña la persona que convence e influye, frecuentemente y efectivamente al grupo.

El líder no necesita de un puesto de mando en una organización, él basa su influencia en el trato que le da a la gente. Sin embargo para un gerente o directivo es imprescindible desarrollar ese liderazgo, porque es a través del trato y de la relación con los colaboradores como se logra influir de manera más efectiva.

Liderazgo como capacidad, permite discernir porque algunos colaboradores funcionan como líder entre sus compañeros, al influir en la voluntad de ellos, ante la ausencia de los directivos.

La capacidad de liderazgo, es decir, incrementar la posibilidad de influir en su grupo de trabajo para cumplir los objetivos de su área. (Gamiño, 2011, p. 14) Las organizaciones necesitan tanto a los subordinados de área como a líderes. Las instituciones deben encontrar maneras de formar subadministradores y desarrollar líderes con las ideas más brillantes pueden perder la orientación, frustrado a sus colegas y consiguiendo escasos resultados.

Una cultura directiva destaca la racionalidad y el control. Ya sea que dirija sus energías hacia objetivos, recursos y estructuras de la organización o hacia las personas.

Un jefe es una persona que resuelve problemas. Desde esta perspectiva, es un esfuerzo práctico para conducir áreas o departamentos y cumplir con su cometido.

Diferencias entre jefes y líderes

Jefes Líderes

Surgen de las necesidades organizacionales. Los líderes adoptan una actitud personal y activa ante los objetivos. Carecen de empatía, su atención se centra en que se cumplan las tareas encomendadas. Para ser eficaz necesita proyectar sus ideas en forma de imágenes. La comunicación con sus colaboradores es de forma directa. Se ven conservadores y reguladores de un orden existente de las cosas.

Tienen una visión más amplia del mundo y de la vida (Gamiño, 2011, p. 18).

Involucrando a las personas en la toma de decisiones: esto les da la convicción del valor de sus aportaciones y con ello, refuerzan su autorrealización.

Apoyando a los esfuerzos de los colaboradores para poner en práctica la visión ofreciéndoles información y formación y sirviendo de modelo, con lo que ayudan a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar.

Aprecian y recompensan el éxito: lo que no solo da a las personas una sensación de logro sino también les hace sentir que pertenecen a una organización.

La tendencia a controlar a todo al mundo, hace que no surjan deseos de innovación y se carezca de motivación.

Se necesita una cierta combinación tanto de jefatura como de liderazgo. (Gamiño, 2011, p. 19)

Errores en el liderazgo

Son las relaciones cotidianas con el líder de la organización. Por lo que el líder de la organización.

Un liderazgo errático, desde la perspectiva el colaborador, siempre redundando en malestar, este va desde el enojo y la desmotivación hasta el estrés extremo que deriva en malestares físicos que en los casos más agudos requieren atención médica o incapacidad. (Gamiño, 2011, p. 22)

El liderazgo errático

El liderazgo errático no es, por lo tanto un asunto menor. El líder, como cualquier persona, se puede equivocar. Por lo tanto, los errores de los líderes son los que, sin duda, cometemos todos cotidianamente, sin embargo, hay actitudes en los líderes que genera tres tipos de errores cuando se está al frente de un equipo, estos errores son, provocar, fomentar y tolerar.

Provocar: surge del hecho de tomar, por parte del líder, decisiones equivocadas.

Fomentar: líder es quien propicia o conduce al error al grupo de trabajo.

Tolerar: aplazamiento de una decisión, es tolerar una actitud o acción que no es adecuada sin poner punto final a esa situación. (Gamiño, 2011, p. 24)

También debes de jugar el papel de subadministrador y este debe ser regulatorio y normativo, pero siempre debes estar buscando el equilibrio entre subadministrador y líder. A si pues el liderazgo errático es, en el mismo, otro problema que afecta en todos los niveles: En los colaboradores: produce malestares físicos, psicoemocionales y sociales. En la organización baja productividad, conflictos entre los colaboradores y las áreas, así como rotación de personal. En la sociedad, estancamiento en la complejidad, desempleo y poco contribución a la economía del país.

CAPITULO 2 ORIGEN Y CONSTITUCIÓN DE LAS GUARDERÍA DEL IMSS

2.1 LOS INCIOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL Y LAS GUARDERÍAS

Como antecedente histórico se menciona que las guarderías se originan en Europa durante la Segunda Guerra Mundial cuando las madres de familia, literalmente, “guardaban” a sus hijos en lugares destinados para ello, mientras trabajaban como voluntarias en los servicios médicos que asistían a los soldados heridos en batalla o en las fábricas donde se elaboraba material de artillería. (Díaz Cárabes , 2015 p. 6)

En nuestro país la seguridad social fue una de las grandes demandas surgidas de la Revolución Mexicana y aunque pasaron varios años después del término de la Revolución para que empezar a ser concebida su creación, en este movimiento armado podemos encontrar el germen del Instituto.

2.2 LAZARO CARDENAS Y EL IMSS

En el sexenio del presidente Lázaro Cárdenas se prepararon varios anteproyectos de ley para crear el Instituto Mexicano del Seguro Social, y fue hasta el 2 de junio de 1941 que se crea la Comisión Técnica Redactora de la Ley del Seguro Social; al siguiente mes, dicha comisión presentó la iniciativa de Ley del Seguro Social.

Pero fue hasta el 31 de diciembre de 1942 que se expide dicha ley. En 1943 se publica el decreto presidencial en el Diario Oficial de la Federación por medio del cual se anuncia la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y se nombra temporalmente a Ignacio García Téllez como su director.

El 1 de enero de 1944 comienza a operar el IMSS cubriendo cuatro ramos: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; enfermedad general y maternidad; invalidez, vejez y muerte, y desocupación en edad avanzada. Además se nombra a Vicente Santos Guajardo como su primer director general, quien instala sus oficinas en la calle 16 de Septiembre número 10. El 22 de enero se realiza la primera sesión del Consejo Técnico; y se instala el primer consultorio en las calles de Rosales e Ignacio Mariscal. Para abril del mismo año, se habían ampliado las instalaciones y se inauguró la primera farmacia central en el nuevo edificio de Ignacio

Mariscal número 7. La clínica 1 se instaló en la esquina de Michoacán y avenida México, y la primera de maternidad en la calle de Gabriel Mancera.

2.3 MIGUEL ALEMAN, ADOLFO RUIZ CORTINEZ Y EL IMSS

1946-1952

En el período presidencial de Miguel Alemán (1946 a 1952), se nombra como director general a Antonio Díaz Lombardo. Antes de que concluya este sexenio el sistema ya opera en Puebla, Monterrey y Guadalajara. En este periodo se inaugura el primer hospital de zona: La Raza. Proyecto del arquitecto mexicano Enrique Yáñez con la colaboración del alemán Hans Meyer quién fue director de la famosa escuela de la Bauhaus.

1952-1958

En el sexenio de Adolfo Ruiz Cortines (1952 a 1958), su director general fue Antonio Ortiz Mena. En este sexenio se ampliaron los servicios, el régimen llegó a los estados de Tlaxcala, Veracruz, Guerrero, México, Oaxaca, Chihuahua, Yucatán y Baja California Norte. Así mismo, se reformó la ley con el propósito de corregir el desequilibrio financiero en el ramo de enfermedades generales y maternidad, así como para incrementar el monto de las pensiones por invalidez, viudez, vejez y enfermedad; y se trabajó intensamente para asegurar el equilibrio financiero de la institución. Mediante un plan de inversiones, se puso en marcha la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició el sistema de Medicina Familiar en el Distrito Federal.

2.4 ADOLFO LOPEZ MATEOS, GUSTAVO DIAZ ORDAZ Y EL IMSS

1958-1964

En el sexenio de Adolfo López Mateos (1958 a 1964) se nombra a Benito Coquet para dirigir al IMSS. Durante este sexenio se continúa con el crecimiento de la seguridad social. Surge el sistema de guarderías para los hijos de los trabajadores. Se construye y entra el funcionamiento el Centro Médico. Se expiden dos disposiciones para hacer efectiva la aplicación del Reglamento del Seguro Obligatorio de los trabajadores temporales y eventuales urbanos, y el Reglamento para el Seguro Social Obligatorio de los trabajadores del campo. En 1946, había más de 6 millones de trabajadores asegurados.

1964-1970

Durante el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz (1964 a 1970), se nombra a Sealtiel Alatríste como director general, pero un año después (1965), el cargo lo ocupa Ignacio Morones Prieto. Durante este sexenio se crea la Comisión Asesora de Empresarios y Trabajadores en sustitución del antiguo Departamento de Inspección y Vigilancia y se incorpora al Seguro Social a los trabajadores mineros. Para fines de este periodo las instalaciones hospitalarias alojaban 5 mil 500 camas y el número de trabajadores afiliados creció en un 50 por ciento.

2.5 LUIS ECHEVERRIA, JOSE LÓPEZ PORTILLO Y MIGUEL DE LA MADRID Y EL IMSS

1970-1975

En el sexenio de Luis Echeverría (1970 a 1975), el IMSS es dirigido por Carlos Gálvez Betancourt, aunque en 1975, la dirección general es asumida por Jesús Reyes Heróles y su gestión dura un año. Durante este sexenio se inician los estudios para reformar la Ley del Seguro Social y las reformas se aprueban el 12 de marzo de 1973. Con ellas se amplían los beneficios del régimen obligatorio.

1976-1982

Durante el sexenio de José López Portillo (1976 a 1982), la dirección estuvo a cargo de Arsenio Farrell. En este periodo se firma el convenio que dio sustento al Programa IMSS-Coplamar de Solidaridad por Cooperación Comunitaria, orientado a inducir cambios de carácter general en la estructura y funcionamiento del orden social. Las dependencias médicas centrales se transforman en áreas operativas regionales.

1982-1988

Durante el sexenio de Miguel de la Madrid (1982 a 1988), se nombra a Ricardo García Sainz al frente del instituto y su gestión dura ocho años. Para 1987, el IMSS amparaba en su régimen obligatorio a 32 millones 914 mil mexicanos, de los cuales 7 millones 166 mil eran asegurados permanentes. Luego de los sismos de 1985, y bajo una de las más severas crisis económicas del México moderno se reconstruye el Centro Médico tomando en cuenta una nueva organización de los servicios médicos

que presta a nivel nacional basado en una estrategia de unidades de diversos niveles de atención.

2.6 CARLOS SALINAS DE GORTARI Y ERNESTO CEDILLO Y EL IMSS

1988-1994

Durante la gestión de Carlos Salinas de Gortari (1988 a 1994), Ricardo García Sáinz continúa como director general del IMSS hasta 1991 cuando es nombrado Emilio Gamboa Patrón, quien a su vez es sustituido en 1993 por Genaro Borrego Estrada. Los tres directores que tiene el IMSS en este sexenio prueba un desinterés en las políticas sociales del país y la dirección del Instituto se convierten en una pieza dentro del movimiento de políticos en el gabinete.

1994-2000

En el sexenio de Ernesto Zedillo (1994 al 2000) se hace un diagnóstico de las condiciones en que se encuentra el IMSS y en consecuencia se instala la Comisión Nacional para el Fortalecimiento de la Seguridad Social. El 9 de noviembre de 1995, el Presidente de la República envía al Congreso de la Unión la iniciativa de reformas a la Ley del IMSS. Luego de un amplio debate que dura todo 1996, la nueva ley es aprobada y se estipula que iniciará el 1 de enero de 1997. Sin embargo, ante la aparición de la Clave Única de Registro Poblacional (CURP), se determina prorrogar la aplicación de nueva la Ley, y es hasta el 1 de julio de 1998 cuando entra en vigor el nuevo ordenamiento.

El IMSS hoy

Son millones de familias las que algo tienen que agradecer al Instituto Mexicano del Seguro Social. En este momento existen más de 10 millones de afiliados, más de 38 millones de beneficiarios y más 11 millones del programa IMSS-Solidaridad. Ésa es la población que cotidianamente se atiende.

Por eso se ha llegado a la conclusión, en primer lugar, de que el IMSS es patrimonio del pueblo de México; que debe seguir viviendo de cuotas tripartitas cubiertas por empresarios, gobierno y trabajador; que debe seguir siendo de carácter público y que el régimen obligatorio se debe mantener. Pero también, que deben existir esquemas flexibles que, respetando la esencia y los principios solidarios, redistributivos y humanos, hagan a la seguridad social mexicana más eficaz en el cumplimiento de sus fines. (Fernández Editores, 2013).

CAPITULO 3 LA GUARDERÍA “DEL PARQUE U-0717” ESTRUCTURA ORGANICA UBICACIÓN Y PROBLEMAS EN LA OPERACIÓN

3.1 UBICACIÓN Y ASPECTOS SOCIO-ECONOMICOS-DEMOGRAFICOS

La Guardería del Parque U-0717 se encuentra ubicada en la delegación Miguel Hidalgo en la calle de Aristóteles, No. 102, Colonia Polanco, Delegación Miguel Hidalgo C.P 11555. Cuenta con capacidad para atender a 150 niños, entre su población escolar, se encuentran niños que abarcan las edades entre los 0 y los 4

cuatro años de edad. Los cuales se encuentran divididos en salas de atención dependiendo el rango de edad que se encuentren.

Sala de Atención	Edad
Lactantes A	43 días a 6 meses
Lactantes B	7 a 12 meses
Lactantes C	13 a 18 meses
Maternal A	19 a 24 meses
Maternal B1	25 a 30 meses
Maternal B2	31 a 36 meses
Maternal C1	37 a 42 meses
Maternal C2	43 a 48 meses

3.2 ACTIVIDADES DE LA GUARDERÍA

Las actividades de la escuela son varias y aunque algunas parezcan fáciles o muy sencillas, cada una de ellas se realiza de una manera determinada.

Si alguna actividad no se lleva a cabo conforme a lo marcado en la “NORMATIVA QUE ESTABLECE LAS DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO DE GUARDERIA DEL SEGURO SOCIAL” puede llegar a ser una gran arbitrariedad, o que conlleva a una sanción económica.

El día en la guardería comienza a la 6:40 am cuando llega el vigilante (conserje) de la guardería, él se encarga de cerciorarse de que todo se encuentre en orden, revisara las instalaciones de gas, agua, luz, puertas y ventanas.

Minutos después arriba la encargada de pedagogía, la cual entre sus funciones se encuentran preparar todo para recibir a los primeros pequeños, prende el sistema donde todos tendrán que checar su entrada, prepara el área de vestíbulo que es donde se les realiza un pequeño filtro a los pequeños.

Ella saludará muy cordialmente a los padres de familia y a los pequeños y demás personal de la guardería para recibir a los pequeños también se encuentran en apoyo una maestra la cual se rola cada semana apoyo en filtro, y la enfermera las actividades en el filtro son muy importantes ya que dependerán de la comunicación de estas tres personas hacia los usuarios y a los demás agentes encargados de tener un dato importante sobre algunos de los niños.

Las actividades en el filtro son las siguientes:

Saludar

Preguntar si todo está bien si el niño no presento alguna caída, algún golpe, su estado de ánimo tuvo algún cambio, o paso por una situación determinada, en general siempre responden que todo está bien, pero el personal tendrá que cerciorase para estar pendiente por ejemplo en caso de un golpe o de algún acontecimiento importante para el menor en casa, ya que al final de la jornada se informara a los padres de cualquier eventualidad y serán ellos los que pregunten si todo estuvo en orden.

Además de contar con las libretas de información al usuario, en estas como su nombre lo indica se le informa a los usuarios “padres de familia” sobre algún logro de su pequeño, si no comió, cambios en su siesta etc. Toda información será reflejada en esta libreta en la cual los padres de familia estarán enterados de cualquier situación y tendrán que firmar de enterados.

En el filtro todos los niños que se reciben deben de presentarse despiertos, y en condiciones correctas de higiene y con la ropa correspondiente.

Para ese momento ya entro el personal de cocina él cual empieza a preparar el desayuno supervisado por la nutrióloga. El cual se programa mensualmente con los demás alimentos y el suministro de los recursos se realiza una vez a la semana, el cual se sirve a las 8:30 am.

La enfermera atiende a los asegurados los cuales llevan algún medicamento, o alguna leche especial estas tienen características muy estrictas ya que cada receta debe contar con datos exactos como lo son: el diagnostico que presenta el menor, número de cédula profesional y nombre del médico, medicamento, dosis, horario de suministro.

Al igual que los medicamentos, las leches especiales deberán de contener los mismos requisitos que un medicamento, porque padecimiento fueron recetadas, en que tiempo serán suministradas y todas las latas que se reciben deben de estar cerradas.

La hora de entrada muchas veces requiere de mayor personal y aunque se programa personal para cubrir alguna falta o anomalía, en ocasiones hay complicaciones. En

ocasiones se llegan a presentar en este horario son la falta o retardos de personal, llegas a tener muchos niños pero muchas maestras pueden llegar retardadas, o faltar sin avisar.

Se puede imaginar que pasa con 130 niños de 45 días de nacidos a 4 años de edad, el personal de cocina falta, llega la mitad de maestras, y a medio día tienes supervisión, un niño se cayó y tienes que llevarlo al hospital. La educadora esta fuera por una junta, la coordinadora de pedagogía salió por que tenía un problema familiar y solo quedas tú de responsable.

Ese tipo de situaciones, fueron lo que pusieron a prueba mi capacidad como un buen líder, saber qué tipo de cosas pueden pasar tratando de preverlas y controlarlas.

La relevancia del manejo del personal y la importancia de adaptarme a las compañeras de trabajo y a la forma de trabajo de la directora, un buen director hace resaltar el desempeño de sus trabajadores y está en una busca de un buenos resultado, que son los logros esperados.

Lo que me hacía sentir más capaz cada vez, era realizar mi trabajo, cada vez mejor y con muchos aciertos a los en los que tuve que trabajar mucho y aprender diferentes cosas. Enfrentar las situaciones con éxito es demostrarles a las personas que tienes a tu cargo que tienes razón y así demostrarles cómo deberían de ser las cosas y por qué.

Es esencial la manera con que se maneja al personal porque este, muchas veces ya tiene varios años colaborando en la institución y se torna acostumbrado a malos hábitos y suelen se conformista hacia las actividades que se tienen que realizar.

La capacidad de un líder es esencial en momentos cruciales, donde tienes que tener los pies en la tierra, estar muy consiente de cada decisión que llegues a tomar, recuerda todo tendrá consecuencias buenas ò malas.

Me imagino la adrenalina constante siendo el motor que genera velocidad y precisión en un líder.

La directora supervisa que todo se encuentre en condiciones óptimas para el buen servicio de la guardería, la integridad de los niños y del personal que labora en ellas, el recurso humano es el de mayor importancia así que deberemos mantener a este estable y en buenas condiciones intentando definir un enfoque y una misión que motive a la organización (Drucker, 2001, p. 12)

Además tiene que cerciorarse de que todos los niños que se encuentren en la guardería se encuentren bien, revisar cómo trabajan para poder informar al usuario como fue el día.

De 8:30 a 9:00

Los niños en este horario se encuentran desayunando, tienen como tolerancia 15 minutos antes del desayuno, para poder acceder a este de lo contrario ya tienen que ingresar desayunado. Antes del desayuno de todos los pequeños realizan actividades higiénicas, posterior en el comedor las maestras son encargadas de proporcionar los alimentos adecuadamente a los pequeños. De la cocina sale todo debidamente contado los cubiertos, platos, vasos, servilletas, jarras etc. El trabajo de la encargada de la cocina es muy importante y requiere de mucho cuidado ya que se cuenta con alimentos especiales por ejemplo: leches especiales, niños con

intolerancia, niños con alergias por ejemplo a los alimentos, dulces etc. que fueran de color rojo, o alimentos en común.

Por eso cada mes la enfermera es encargada de pasar a cada sala, y al cuerpo de gobierno: dietista, coordinadora de pedagogía, educadora, directora, la lista con los niños que presentan alguna alergia o que se encuentran con alguna leche especial.

Por lo que todo el personal será responsable de verificar que los niños no comieran algo que le causara algún daño.

Por la mañana son las actividades pedagógicas cada una de ellas está planeada adecuadamente, y los temas son de acuerdo a las necesidades y capacidades de cada niño.

Conforme al Plan Anual de la guardería, también se llevan a cabo actividades de estimulación temprana para los más pequeños, tienen 30 minutos de descanso, donde salen al patio a jugar, interactuar con sus compañeros, conocer nuevas actividades, juguetes, canciones, rondas etc.

Más tarde llega la hora de la comida, esta tendrá que estar lista a las 12:30 horas.

Ya que ellos terminan de comer a la 13:30 y después pasan a actividades higiénicas, para que a las 14:00 horas tomen su siesta de una hora.

De 15: 00 a 16:00 horas continúan con sus actividades del METODO DE EDUCACION INICIAL (MEI) estas son actividades lúdicas, actividades musicales, fomento de hábitos como la lectura, etc.

A las 16:00 horas es la hora de la cena, en la cual a los pequeños se les da una pequeña colación, variada con el propósito de que sus padres lleguen a comer con ellos y tengan un tiempo para convivir en familia.

Por eso la necesidad de reducir el horario ya que muchas veces los padres solo llegan a recoger a sus hijos y tal cual es el estado que los recogen es como los regresan a la guardería al día siguiente. Es triste pero pasa en muchas ocasiones, a lo cual hay que estar platicando con los padres de familia para que esta situación no se repita, en ocasiones aceptan su responsabilidad, aunque a veces es complicado concientizar a los padres de las necesidades de sus hijos.

Además de la capacitación constante que se otorga mediante pláticas programadas mensualmente, en las que se les remarcan algunas actividades a los padres de familia, sobre diversos temas relacionados al entorno familiar y al cuidado de su pequeño.

Se encuentran las actividades de vinculación estas para fomentar la convivencia de entre padres e hijos por ejemplo una kermes, un festival del día de la madre, un evento con los abuelitos en su día, o una fiesta del día del niño, fomentar la lectura de padres a hijos etc.

3.3 INFRAESTRUCTURA DE LA GUARDERÍA

La guardería se divide en diferentes salas de atención como son:

Salas de lactantes: Lactantes A, Lactantes B, Lactantes C,

Salas de maternales: Maternal A, Maternal B1, Maternal B2,

Salas de precolar: Maternal C1, Maternal C2

- Un salón de usos múltiples
- Tres comedores lactantes, maternos y de personal
- Cinco baños
- 2 de maternos
- 1 de control de esfínter
- 2 de personal
- Una enfermería
- Cocina
- Un patio
- 2 Bodegas
- 1 Lavandería
- 2 Puertas con dispositivos de emergencia
- Dispositivo de vigilancia en todas las salas de atención por medio de cámaras de Vigilancia

3.4 ACTORES DE LA EDUCACIÓN EN GUARDERÍA

La administración de la guardería se divide entre el CUERPO DE GOBIERNO nombrado por los integrantes responsables de cada servicio de atención de la guardería, siendo el siguiente:

SERVICIO	PERSONAL A CARGO
DIRECCIÓN	Directora
EDUCADORA	Educadora
FOMENTO A LA SALUD	Enfermera Técnica
PEDAGOGÍA	Técnico en Puericultura
NUTRICIÓN	Nutrióloga

Directora: Es la encargada de verificar que todos los procedimientos administrativos que se llevan a cabo, como son: la inscripción de nuevos asegurados además de estar al frente de las supervisiones y verificar el buen funcionamiento de la guardería.

Tener comunicación con los padres de familia, para detectar cualquier incidencia, cambio de conducta de cualquier pequeño fuera y dentro de la guardería, capturar y mantener actualizados en el SIAG los datos de asegurados, y personal que labora en la guardería.

Realizar la capacitación a las asistentes educativas, orientándolas, verificar su desarrollo y ejecución con cada una de sus actividades.

Supervisar que todas las actividades se realicen conforme a la normatividad, en tiempo y forma.

Educadora: Es la encargada de las diferentes actividades pedagógicas, festivas y la vinculación con los padres de familia.

Asistentes Educativas: Serán las encargadas de las salas de atención al menor, tanto de las actividades asistenciales como las actividades educativas conforme a sus planeaciones semanales.

Enfermera “Fomento de la Salud”: Se encarga de la supervisión y ministración de los medicamentos de los niños que los requieran, sus vacunas, pesos y tallas mensualmente. Estará en contacto con la clínica de apoyo del IMSS y estará al pendiente en cada una de las incidencias que sucedan dentro de la guardería.

Dietista: Se encarga de mantener los menús conforme a la normativa que marcada además supervisara la compra de los alimentos, su preparación y su ministración de todos los alimentos de la guardería.

Conserje: A su llegada el verificara que toda la instalación se encuentra en óptimas condiciones. Entre sus funciones que realiza esta la vigilancia de todas las personas que ingresan a la guardería, supervisando el acceso de los padres de familia.

3.5 HORARIOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO

El horario es de 7:30 am a 19:00 pm, a la mayoría de la población la recogen sus padres al finalizar el día. Ya que estos, trabajan una jornada laboral completa, en su mayoría trabajan en la zona, el acceso a esta se complica en su mayoría, por el

tráfico que prevalece, dando como excusa a los padres de familia, llegar más tarde de la hora de salida.

Al integrarme a esta organización, percibo cierto descontento de los padres de familia, ya que con anterioridad se habían mostrado varios cambios de administración a lo que los padres de alguna manera se encontraban en desacuerdo, pero al verse en la necesidad de tener un lugar donde cuidaran a sus hijos lo aceptaban.

No solo los padres de familia se percibían inconformes, las maestras hacían referencia a que la escuela estaba desorganizada, y solo la coordinadora manejaba la dinámica de trabajo de las maestras, ya que ella tenía varios años trabajando en la escuela y conocía la problemática del cambio de personal a cargo.

Una de las necesidades prioritarias en la que comencé a trabajar fue la integración del personal docente, mediante actividades de capacitación y actividades de trabajo en equipo, reconocer el ambiente subsanar ideas que el personal docente tenía muy arraigadas y se encontraban fuera de la normativa. Liderazgo es la habilidad para dirigir en beneficio de los objetivos de la organización, movilizándolo a los subordinados en torno de los mismos. (Peter F. Drucker, 2001 p.12)

El trabajar con maestras que ya tenían más de diez años laborando en la guardería, me llevo un poco más de tiempo, ya que tuve que trabajar no en una sola teoría de liderazgo. Ya que cambiar la manera con la que venían trabajando es más complicado, lo cual se tuvo que mostrar favorable para la nueva visión que se buscaba,

El integrar a los padres de familia a la escuela, fue uno de los puntos que se dio, el cual era vital, siendo que los niños pasan más tiempo en la guardería que en su propio hogar.

El trabajo en equipo fue visible para los padres de familia, lo cual replicó en ellos de una manera muy satisfactoria, ya que se realizaron actividades, en las cuales los padres de familia podían resolver sus dudas por ejemplo: ¿Con quién pasaban, sus hijos doce horas al día? ¿Cómo era por dentro el lugar donde sus hijos estaban? ¿Qué actividades realizaban?

Al obtener la participación de los padres de familia, se obtiene el respaldo, la confianza su participación para la realización de diferentes actividades, la recomendación del servicio con otros padres de familia, para con el servicio, la aportación de recursos materiales en manera de donación.

La administración central la lleva la dueña la cual, cuenta con una muy buena infraestructura ya que en la zona cuenta con cuatro guarderías, un colegio privado que atiende a una población, entre el kínder, primaria y secundaria y un espacio after school, más una guardería ubicada en el norte de la ciudad.

A los alrededores se, encuentran muchas escuelas que brindan similitudes en los servicios, uno de los principales beneficios de la guardería subrogada son el costo que no existe directamente, ya que el servicio que se da es únicamente a madres afiliadas al Instituto Mexicano del Seguro Social, (ya que este paga a la dueña, por los servicios brindados para cada niño derechohabiente). Por lo que la mayoría de las familias eligen un servicio que les genere una menor pérdida económica.

La Guardería del Parque U-0717 cuenta con horario extendido lo cual a las madres trabajadoras les conviene el horario ampliado ya que muchas trabajan en oficinas, con tiempo completo. Y el ahorro que les genera es significativo ya que por la zona que se ubica, las escuelas manejan costos muy elevados, por esto y por la confianza que sienten al dejar a sus hijos en la Guardería del Parque U-0717, es que esta siempre se encuentra con lista de espera, para poder ingresar.

3.6 TRASLADO A LA GUARDERÍA Y PUNTUALIDAD

Al ser Polanco una zona con mucho movimiento económico para el Distrito Federal, llegan madres de todas las delegaciones, lo cual genera un descuido en muchas de ellas hacia con sus hijos, por el tiempo que le invierten al traslado desde casa a su zona de trabajo.

Un requisito importan para aceptar la solicitud de ingreso a la guardería es que su trabajo no quede a más de 40 minutos de trayecto, esto pensando en cualquier emergencia, lo cual trasciende la realidad, ya que cruzar Av. Mazarit puede tardar hasta media hora.

En su mayoría la población de la guardería está integrada por una familia constituida de un padre, madre, uno o dos hermanos, su escala económica es media, media-alta.

Lo cual apoya en la integración de los padres de familia con la guardería ya que el apoyo es muy significativo, y no solo de la madre sino de toda la familia.

Por lo general al concluir su estancia a los cuatro años de edad de los pequeños, los padres buscaran un colegio por la zona, en ese momento entra la promoción del colegio particular ya mencionado.

3.7 HORARIOS DEL PERSONAL

Horarios del personal manejados en la Guardería del Parque U-0717

CONSERJE (ausencia continua mensajero de todas las guarderías)	7:00 AM -19:00 PM
1R GRUPO DE MAESTRAS	7:00 AM -17:00 PM
2DO GRUPO DE MAESTRAS	9:00 AM -19:00 PM
DIETISTA 1 VEZ A LA SEMANA	9:00 AM – 15:00 PM
ENFERMERA	7:00 AM- 19:00 PM
COORDINADORA DE PEDAGOGIA	7:00 AM- 17:00 PM
EDUCADORA	9:00 AM – 19:00 PM
DIRECTORA	7:00 AM -19:00 PM

El cierre de la guardería se realiza, cuando ya no queda ningún niño en la guardería, ya que muchas veces los padres llegan retardados por variedad de contratiempos en mi experiencia me tocaron casos de cierre hasta las nueve de la noche. El cierre se

tiene que realizar con el personal de cuerpo de gobierno integrado por: la Directora, Educadora, Enfermera, con apoyo del conserje.

3.8 LA ESENCIA DE LA PROBLEMÁTICA

Al ser una institución privada, la cual se rige por normas externas (NORMATIVA DEL SEGURO SOCIAL PARA GUARDERIAS SUBROGADAS) es complicado como directora manejar las decisiones ya que todas tienen que ir establecidas por la dueña, las cuales muchas veces en su poder económico adquisitivo, hace a un lado las verdaderas necesidades de la guardería. Lo que también es difícil es satisfacer las necesidades de la guardería, con el presupuesto establecido por la dueña, muchas de las normativas son alteradas para no perjudicar dichos intereses.

A partir del acercamiento al trabajo de la guardería varios interrogantes se presentaron en el proceso que realizaba cotidianamente con relación al liderazgo en la organización escolar como: cuales deberían ser los diferentes tipos de liderazgos sus características en el desempeño que tendrán que realizar en la guardería dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre operando todo el equipo.

Te has preguntado, ¿Qué es lo que necesitas para ser un líder?,

¿Puedes ser o no un líder? ¿Los líderes nacen o se hacen?

¿Cuáles son las características que definen que una persona sea un buen líder?

¿Cuáles son las circunstancias que hacen que una institución funcione o simplemente muera?

Uno de los problemas principales problemas, que yo considero, es la carga de trabajo con la cual cuenta el personal de la guardería, el cual tendría que salir sin ningún problema, pero con el poco personal con el que se encuentra es muchas veces una carga mayor.

En lo administrativo son múltiples formatos los cuales se llenan cada mes, y al finalizar el mes se realiza el cierre de mes, un informe con los cambios que hubo este se manda a la central del IMSS, y al día siguiente se envían estos formatos a la subdelegación correspondiente.

Al ser una guardería subrogada dependiente de las normas del seguro social, estas pasan a ser parte de múltiples programas pilotos, en donde por cuestiones de mejorar el servicio de sus guarderías, el IMSS pone en marcha múltiples cambios y supervisiones constantes, las cuales ocupan demasiado tiempo y se resta atención a los usuarios.

En la parte operacional, cada mes también se programan actividades diferentes, por lo que desde la ambientación, la comida, los descansos de maestras se planean con un mes de anticipación, los cuales muchas veces se llegan a cambiar de momento al visto de la dueña, lo cual genera atrasos y molestias de parte de las maestras que tienen que realizar doble trabajo.

Uno de los desacuerdos de las asistentes educativas son los y cambios en la programación diaria, es la rotación de las maestras de este plantel ya que es este, donde se da el menor se ausentismo por parte de la plantilla de personal.

Por esta razón se tiene que apoyar a las demás guarderías y al colegio particular cuando a estos les falta alguna asistente educativo y al cierre se mandan tres asistentes educativas al colegio, lo cual deja con menos personal a la guardería, todas estas indicaciones son por parte de la dueña, para no afectar las funciones de su colegio al cual le brinda prioridad.

Este punto lo torno muy delicado ya que por esa razón las maestras frente a grupo tienen que realizar un doble trabajo.

Otra de mis actividades es la organización de las salas de atención, con el fin de determinar el número de niños que atenderá cada asistente educativa.

Por este caso se tiene que llevar a cabo una planeación estratégica cada semana, para contar con todo el personal, solventando cada una de las necesidades de la Guardería del Parque, sin dejar de cumplir con las indicaciones la dueña.

El poder de convencimiento muchas veces es la parte que se aplica, para conseguir determinadas cosas las cuales muchas veces no están dentro de los parámetros como trabajador, pero necesitamos que el personal realice el trabajo requerido, por los recursos limitados con que se trabaja no se pagan horas extras por el trabajo que realiza el personal.

En este caso trabajamos con el personal principalmente con las asistentes educativas de realizar una jornada extendida de trabajo, otorgándoles otros beneficios como lo son permisos muchas veces para atender actividades relacionadas con sus hijos.

Se les otorga el reconocimiento de su trabajo por parte de la dirección, sin contar con otro tipo de estímulo.

Al encontrarse la Guardería del Parque con solo los recursos materia otorgadas por la dueña del plantel, la dirección tiene que realizar actividades de acopio de material didáctico y de trabajo a los padres de familia, y a respuesta de varias actividades realizadas en la guardería como actividades de vinculación, se obtienen buenos resultados.

El trabajo al inicio con algunas de las asistentes educativas no fue fácil, hubo muchas que no estaban de acuerdo con la visión de la nueva dirección, con ellas fue más complicado el trabajo, era maestras que ya tenían más tiempo laborando en la guardería, eran más grandes de edad, con experiencia.

Así me preocupo por ellas y la situación en la que se encuentran, pero ellas tienen que responderme con el trabajo que yo necesito cubrir con mi trabajo, y el manejo eficiente de la guardería.

Aun sin conocer en un principio las actividades que se realizan en una estancia infantil, me adapte rápido, me gusto el reto de tener que saber varios procedimientos, de tener a mi cargo un equipo de trabajo, las experiencias vividas enriquecían cada día más el trabajo, a lo cual yo tomaba como un reto que tenía que superar, si algo había salido muy bien tenía que salir mejor la siguiente ocasión.

El cambio en varios aspectos a la administración de la Guardería del Parque U-0717 no se hubieran visto reflejados sin el apoyo y la participación del equipo de trabajo, la participación de los padres de familia y sin un buen manejo organizacional.

En este tiempo me enfrente a mis conocimientos profesionales mencionados en el perfil de egreso de la Licenciatura en Administración Educativa, la cual enriquece la visión obtenida.

“Conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas; identificar el contexto las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas. Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo.” (UPN, 2015)

Además desarrollo características personales, siendo una persona empática, que escucha las inquietudes y problemas de los padres de familia, del personal que apoya las actividades del lugar.

Tolerable a la frustración ya que muchas de tus ideas o decisiones tienen que pasar primero por la aprobación de la dueña antes de poder realizarlas, si es que le parece o tener que buscar los recursos para realizar las cada una de las actividades.

El trabajo bajo presión: ya que por lo menos cada tres meses teníamos supervisiones del IMSS, donde estas tienen que salir al cien, de lo contrario generaban un descuento para el prestador del servicio al cual el instituto paga cada mes a la dueña.

Es muy complicado y desgastante, aparentar que todos los recursos se encuentran al cien, siendo que la realidad es totalmente diferente, ya que los recursos se maquillaban en cada supervisión apoyados en los recursos de las demás guarderías, incluso recursos humanos, los cuales son trasladados de una guardería a otra.

Algunas de las negligencias cometidas eran:

No contar con material de primeros auxilios adecuados o propios.

Que las asistentes educativas permanecieran atendiendo una sala de atención con más de 28 niños cuando tendrían que atender entre 5y 8 pequeños, en un horario de 7:00 – 7:00 horas, con un solo descanso de 30 minutos.

La movilidad de los mismos recursos materiales, recursos humanos de una guardería a otra.

En gran parte estas son solo algunas razones que me hacen dejar la institución, donde labore durante casi tres, no podía ir contra mi ética profesional y mis valores, yo soy una administradora de la educación la cual además de ser un buen líder, tiene que conservar su ética profesional.

Es rescatable la importancia de ser un buen líder para poder ser un buen director, tienes que coordinar al personal, aprender a delegar funciones ya que la responsabilidad del funcionamiento de la institución recaerá sobre la dirección, por ello es importante que esta maneje una capacitación programada sobre todo su personal.

Ya que cualquier error o decisión mal tomada podría poner en peligro la vida de los niños.

Por estas razones es que me interese en el tema del liderazgo acción fundamental para manejar a 33 maestras, 15 personas de apoyo, padres de familia, 2 jefes directos, 2 supervisoras, 150 niños.

CAPITULO 4 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LA GUARDERÍA U-0717 "GUARDERIA DEL PARQUE"

4.1 LA FUNCIONES COMO DIRECTORA Y EL LIDERAZGO

Las actividades que yo realizaba en este lugar eran todas enfocadas en los procesos de la administración: Planeación, Organización, Dirección y Control. Por la complejidad en la operación de la guardería en ocasiones y momentáneamente se llegaba a perder el equilibrio en la operación, sin embargo, la actividad se retomaba con base en cada proceso, administrativo propiciando que cada actividad se tendría que destacar por salir bien y así mismo cada actividad tendería a superar en calidad a la actividad anterior, es en esos puntos donde tengo gran contacto con mi equipo de trabajo exhortando a la superación de forma grupal o trabajo en equipo como lo tendría que hacer alguien con liderazgo.

Algunas de estas cuestiones fueron las que me realice para continuar con éxito en mi entorno laboral, del cual tuve que aprender rápido y en algunas ocasiones con grandes caídas que al final se convirtieron en muy buenos logros profesionales.

Me contrataron como educadora pero ¿Qué es una educadora? yo soy una Administradora Educativa. Sin embargo, tendría que realizar las funciones de administradora y no las de educadora dentro de una guardería iniciando la estructuración del proceso administrativo como base para establecer objetivos de la guardería.

En la normativa del Seguro Social una guardería subrogada, solo cuenta con una directora para dar servicio a toda esta, las salas de atención quedan a cargo solo de las asistentes educativas o muchas veces personal que no cubre con la educación adecuada para la atención con los menores y que solo se encuentran en la institución por la necesidad de trabajar.

Por lo antes mencionado la directora realiza múltiples funciones entre ellas se encuentra una muy importante que es la de coordinadora general, ya que se encuentra al pendiente de toda la guardería y se conecta con todos los servicios para el buen funcionamiento de la guardería.

Además de conocer a cada uno de los niños de las guardería ella conocerá a todos los padres de familia con los cuales tiene que interactuar, para mantenerse informada de las situaciones que puedan afectar el desarrollo favorable del menor, en la guardería, la comunicación es fundamental entre la directora y la madre de familia ya que son el vínculo más cercano al pequeño, así podrán identificar cualquier variación del menor tanto emocional o social del menor.

Entre las funciones más destacadas era la de mensualmente realizar juntas con los padres de familia, donde se les informa si sus hijos cambiaban de sala de atención esto dependiendo de su edad y desarrollo, es en esta junta donde se muestran las evaluaciones realizadas a cada uno de los pequeños.

Se les daba una orientación de cómo sería su nueva sala de atención, los cambios que habría en su nueva sala de atención.

Cada mes las asistentes educativas deberán cambiar la ambientación de sus salas de atención y salones de usos múltiples así como áreas comunes.

Se realizaba el calendario de actividades de acuerdo a la organización y planeación de cada evento de acuerdo a cada festividad ejemplo: día de reyes, día del niño, de la madre, olimpiadas etc. Cada una de estas actividades se plasma en el plan anual y su organización se maneja en el plan mensual y semanal que se lleva a cabo, estas planeaciones son vistas en las reuniones mensuales con las oficiales de puericultura.

La directora es la encargada de la vinculación, supervisión relacionadas con los niños de edad preescolar, la guardería cuenta con estas salas y por lo tanto estos niños están registrados ante la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA “SEP” por medio del SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION ESCOLAR PARA PREESCOLAR “SIIEPRE” en este sistema de captura se registra toda la información de la guardería, de los alumnos en edad preescolar y de los padres y profesores es en este sistema donde se captura las boletas las cuales deberán de ser llenadas por la educadora.

En estas boletas la educadora evaluara a cada pequeño dependiendo de sus capacidades de acuerdo a competencias.

La SEP realiza juntas de consejo técnico cada mes y la revisión y actualización del SIIEPRE cada tres meses.

4.2 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL “FUNCIONES DE LA DIRECTORA”

Objetivo:

Establecer las políticas y actividades necesarias para contar con el personal suficiente, organizado y capacitado para garantizar el otorgamiento del servicio de guarderías para el IMSS con calidad, eficiencia y oportunidad.

Ámbito de aplicación:

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para las guarderías de prestación indirecta.

Políticas:

4.1 La Directora verificará que el personal brinde en todo momento a los menores un trato respetuoso, cuidando su integridad y promoviendo su desarrollo armónico.

4.2 La Directora verificará que la dotación de recursos humanos, se realice conforme a la “Plantilla de Personal y Personal por sala de atención así como los “Perfiles de Puesto” establecidos en el Contrato Convenio de prestaciones del Servicio de Guardería.

4.3 La Directora designará a una persona que cubra la función de la Coordinadora de Fomento de la Salud en caso de ausentismo programado y no programado.

4.4 La Directora designará un responsable para que realice las actividades a su cargo en caso de que ella tenga que ausentarse.

- 4.5 La Directora será responsable de gestionar la cobertura de las plazas vacantes, con el objetivo de tener la plantilla cubierta de acuerdo a lo establecido en el Contrato o Convenio de Prestaciones del servicio de guardería.
- 4.6 La Directora vigilara que durante la operación de la guardería los indicadores de personal en salas de atención permanezcan cubiertos de acuerdo a la asistencia infantil.
- 4.7 La Directora integrara un expediente para cada trabajador adscrito a la guardería, y lo mantendrá actualizado; cuidando especialmente contar con el comprobante de domicilio semestralmente.
- 4.8 La Directora integrará, mantendrá actualizado y bajo su resguardo el expediente de emergencia con las “Cédulas de identificación del personal y la “Cedula de cumplimiento de perfil Académico”.
- 4.9 La Directora verificara que el personal de nuevo ingreso reciba de su jefe inmediato la inducción al área y al puesto, así como la información para consultar la normatividad vigente, y otorgara al trabajador un plazo máximo de 15 días hábiles para la lectura de la misma.
- 4.10 La Directora designara al jefe de Brigada de Incendios para que informe al personal de nuevo ingreso de las acciones que en materia de protección civil se realizan en la guardería, en tanto no se capacite por una autoridad competente en materia de protección civil a nivel municipal, estatal o federal, la “Constancia de Inducción del Trabajador al Área y al Puesto” firmada por el Jefe de Brigada, será considerada como constancia de capacitación.

- 4.11 La Directora gestionara ante las autoridades competentes que el personal de nuevo ingreso reciba capacitación de protección civil y dará seguimiento hasta su conclusión, de lo cual deberá tener documentos probatorios, como oficios de solicitud de capacitación, y la constancia de capacitación.
- 4.12 La Directora verificara que el personal registre la asistencia a través del SIAG, utilizando el dispositivo de huella dactilar. En caso de falla del registro dactilar procederá a realizar registro manual, en el formato establecido para tal fin.
- 4.13 La Directora revisara el correcto funcionamiento del SIAG. En caso de presentarse fallas que impidan realizar el registro de asistencia del personal, deberá notificarlo de manera inmediata por medio de correo electrónico al Departamento Delegacional de Guarderías. Al momento que el SIAG se restablezca, deberá actualizar los registros que se hayan generado manualmente durante el lapso de falla.
- 4.14 La Directora, coordinara las acciones para la programación de las vacaciones y descansos del personal, conforme a las necesidades del servicio.
- 4.15 La Directora vigilara que el rol de descanso del personal se encuentre publicado en el área destinada para este fin.
- 4.16 La Directora verificara que el personal de la guardería se encuentre ubicado en el servicio correspondiente y realice las actividades asignadas. La Directora vigilara que las asistentes educativas que sean usuarias del servicio en la guardería en donde laboran. Sean asignadas a una sala de atención diferente a la sala en que se encuentre su hijo.

- 4.17 La Directora vigilara que la programación de rotación de las asistentes educativas se realice semestralmente, en forma escalonada, la mitad del personal cambiara de sala con una diferencia de tres meses para promover la vinculación efectiva de los menores.
- 4.18 La Directora, deberá efectuar diariamente recorridos por la guardería, con la finalidad de supervisar la realización de las actividades normadas y brindar al personal a su cargo la asesoría necesaria, con base en las “Directrices para Supervisión Interna”. Asimismo, registraran mensualmente en el formato “Lista de Identificación de Necesidades de Capacitación”, los resultados de lo observado durante los recorridos, de manera que al final del mes se cuente con un registro completo por trabajador, conforme a la línea de mando correspondiente:
- 4.19 La Directora concentrara el resultado mensual de los recorridos diarios con la finalidad de identificar las necesidades de capacitación. Si durante un mes se observó alguna desviación, la cual fue subsanada posteriormente, no será considerada como insumo para realizar el Programa de Capacitación.
- 4.20 La Directora deberá reunirse con la Coordinadora del Área Educativa, el Asesor de nutrición y la Coordinadora de Fomento de la Salud para tratar asuntos relacionados con la guardería por lo menos una vez al mes, y deberá dejar asentado en minuta los acuerdos derivados de la reunión de trabajo.
- 4.21 La Directora será responsable de promover y gestionar la capacitación del personal con base en las necesidades detectadas, y el currículo de Capacitación

del Personal; aplicando criterios de equidad de participación y sin afectar la calidad del servicio.

4.22 La Directora deberá registrar los cursos de capacitación tanto interna como externa en el formato destinado para tal fin, mismo que integra el expediente del trabajador. Por cuestiones de funcionalidad operativa, podrá integrar un expediente de capacitación en el que se integre solo las constancias de capacitación.

4.23 La Directora deberá verificar que todo el personal sea capacitado en los cursos genéricos que integran el “Currículo de Capacitación del Personal”, en un plazo preferentemente no mayor a dos años.

4.24 La Directora enviara semestralmente por medio electrónico al Departamento de Guarderías el archivo el archivo correspondiente a las constancias de capacitación de personal conforme al Programa de Capacitación. (Guarderia, 20012)

Entre las funciones también se realiza la captura de todos los niños en el SISTEMA INTGRAL DE INFORMACIÓN ESCOLAR INICIAL “SIIEI”.

Tanto el “SIIEI” y el “SIIEPRE” son supervisados por la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, y para cada uno se contaba con una supervisora, las cuales verificaban las planeaciones que se realizaban con los grupos de la guardería. Muchas veces las observaciones que se realizaban por parte de estas supervisoras se dejaban a un lado ya que la prioridad era pasar las supervisiones del SEGURO SOCIAL, las cuales se realizaban hasta cada dos meses.

La Dirección General de Guarderías del Seguro Social cuenta con un programa interno, en el cual se da de alta a los pequeños, madres aseguradas y personas autorizadas para recoger al pequeño en cualquier caso de emergencia este programa es el de inscripción SISTEMA DE INTEGRAL DE INFORMACION Y ADMINISTRACIÓN DE GUARDERÍAS “SIAG”, en este se lleva a cabo la supervisión de entrada y salida de todos los niños, además de todo el personal que labora en la guardería.

En el momento de la inscripción del menor, se lleva a cabo la captura de todos los datos, las huellas digitales del asegurado y su fotografía.

Al momento de la inscripción a los asegurados se les da un recorrido por toda la guardería, se les muestra el reglamento de la institución y las características de cada servicio. Los asegurados conocen el funcionamiento de la guardería, el reglamento, es el momento donde se aclaran muchas de sus dudas. Además de incorporar a su expediente información vital como lo son: leches especiales, alergias, a algún trastorno de conducta o un padecimiento médico.

La función de capacitar al personal educativo surge al inicio de una constante rotación de personal, ya que muchas oficiales de puericultura muchas duraban unos días, lo cual generaba una constante capacitación de personal.

La cual requiere que sea precisa y estar en constante monitoreo, ya que es personal que se encuentra a cargo de la integridad de los pequeños. Esto se llega a tornar como una problemática por ser un constante movimiento de personal y la importancia que requiere y lo que requiere de una capacitación constante, además de

monitorear a las oficiales de puericultura por cualquier duda que llegaran a tener ya que muchas maestras son nuevas y no llegan a tener experiencia en el manejo de niños.

Además estaba la capacitación constante sobre la atención y cuidado de los niños en edades de (43 días a 4 años de edad). Y la capacitación sobre temas que teníamos que reforzar como el realizar planeaciones, actividades lúdicas, temas de primeros auxilios y de protección civil. El conjunto de todas estas actividades me llevo a comprender la importancia del Administrador Educativo en una institución como la Guardería U-0717.

En este trabajo hablaremos de los procesos básicos de la administración la manera en que estos se ponen en práctica en una institución educativa como la Guardería U-0717 del IMSS como lo son la planeación, dirección, organización y el control de este tipo de organizaciones.

4.3 PLANEACIÓN

Es fundamental establecer protocolos de protección civil como es el caso de planear simulacros fuera y dentro de la guardería, “estos se realizaban constantemente y en diferentes horarios” ya que la seguridad de todo el personal es esencial así los niños se encontraban acostumbrados a la realización de un simulacro acompañado de actividades lúdicas para que ninguno se espantara y supiera actuar correctamente, era sorprendente el manejo de los pequeños siempre muy atentos y ágiles como el personal ya que la guardería tenía que estar desalojada antes del minuto ...y ¿Además de salvar la vida de muchos es parte de la supervisión de PROTECCIÓN

CIVIL otra institución que también supervisa a la guardería, supervisa que el personal esté capacitado para cualquier eventualidad, que la institución cuente con las medidas necesarios como las marca protección civil algunas de estas eran: contar con retardan te en todos los muebles de madera cunas, cambiadores, etc. Película para los vidrios, protectores en los contactos de luz, extinguidores estos contando a su vez con fecha de caducidad, en general contar con todo el equipo para primeros auxilios.

En los simulacros era un problema ya que las maestras salían de su rutina lo cual significaba más trabajo para estas ya que teníamos que realizarlos, y estar preparados para cuando se necesitara.

Los continuos temblores pusieron mí en marcha mi capacidad de llevar a cabo un simulacro real, entre las medidas de protección se cuenta con una alarma la cual se comunicaba con la guardería para saber el estatus de esta.

Todos los simulacros se lograron con éxito gracias a un arduo trabajo y constante capacitación para que estos salieran bien y en el mejor tiempo.

Otra supervisión que llegábamos a tener era la del seguro social, la cual verificaba a cada jefe de servicio sus carpetas y lugares y formas de trabajar.

Estas supervisiones llegaban a ser un poco cansadas ya que duraban hasta muy tarde en ocasiones, incluso días, lo cual muchas veces robaba espacio para poder dedicarte a tu trabajo como resultado acumulabas trabajo.

Cada tres meses se realiza la supervisión de la SEP la cual verificaba el trabajo de la directora y de la educadora, y las actividades que se realizaban con los niños de preescolar.

Tenían que estar listas, evaluaciones, platicas programadas todo tenía que estar al día, al finalizar el mes todo termina y vuelve a iniciar se da el llamado cierre de mes en el cual se realiza un cierre de cuantos ingresos tuvo la guardería, cuantas bajas, etc. , que niños cambian de sala, que niños se van, etc. Al final solo queda revisar los pendientes para estar listo al siguiente día.

- “La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontaran los riesgos y oportunidades del ambiente.” (Hampton, 2004 pág.23)
- Cada mes de Julio se elabora un plan anual de trabajo, basado en el diagnóstico realizado de las actividades, logros y mejoras del año anterior.
- En el mes agosto se realiza el programa anual de trabajo PAT y el diagnóstico del PET 2004 programa de educación preescolar establecido por la SEP.
- Elabora mensualmente el plan de acción por sala de atención dependiendo de lo plasmado en el plan anual.
- Planea y participa en las actividades pedagógicas y situaciones didácticas empleadas por competencias.

- Planea actividades de acuerdo a la metodología de educación inicial MEI
- Detecta y realiza programas de capacitación para la oficial de puericultura.

4.4 ORGANIZACIÓN

El termino organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos y en subunidades a fin de que sus esfuerzos conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades y una jerarquía de relaciones jerárquicas. Al fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización. (Hampton, 2004 pág. 23)

- Dara capacitación semanal sobre el uso del fascículo (planeaciones semanales) a las oficiales de puericultura.
- Identifica a los menores que por edad cambiaran de sala de atención (mensual) y organizara las actividades y los horarios de adaptación para estos menores.
- Capacita y sensibiliza a la oficial de puericultura sobre el trato a los pequeños dependiendo su edad (43 días a 4 años).
- Realiza logística de horarios en recreo y actividades higiénicas para cada sala de atención.
- Organiza y verifica todas las medidas de seguridad que se requieren para realizar cualquier actividad fuera y dentro de la guardería.
- Organiza las actividades establecidas en el plan anual.

- Se coordina con el personal de nutrición para realizar ciertos eventos como el cumpleaños de cada mes, o fechas especiales.
- Organiza las actividades, de acuerdo a las características del menor.
- Considera las actividades de acuerdo a la edad del menor.
- Coordina y solicita material de ambientación para toda la guardería.
- Organiza escenarios de aprendizaje.
- Organiza las actividades semanales para cada sala de atención “Planeaciones Semanales”.
- Aplica la valoración a maestras y padres de familia para comenzar a realizar las actividades de control de esfínteres.
- Organiza una plática informativa para los padres de los pequeños que se encuentran entre los 19 y 30 meses que comenzaran el control de esfínteres.
- Realiza el calendario de roles para las maestras que se encuentran en el área de control de esfínteres.
- Realiza listas con los nombres de los niños que realizaran el control de esfínter para que las oficiales de puericultura las respeten.
- Recuerda el horario del suministro de alimentos a los padres de familia.
- Líneas de trabajo pedagógico.
- Organización de todos los eventos especiales.

- Incorpora actividades culturales, recreativas y ecológicas en la institución.
- Capacita al personal educativo constantemente.
- Organiza escenarios de aprendizaje.
- Organiza las actividades semanales para cada sala de atención “Planeaciones Semanales”.
- Programa visitas de observación con los usuarios.
- Solicita e invita a los asegurados a participar en eventos especiales.
- Ambienta la guardería con música.

4.5 DIRECCIÓN

La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el entorno de su organización. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto al trabajo a la ejecución del trabajo.

Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación. (Hampton, 2004 pág.24)

- Verifica y captura en el Sistema de Información y Administración de Guarderías SIAG las evaluaciones de los pequeños.
- Realiza programas de estimulación para aquellos niños que lo requieran.

- Informará al usuario (padres o tutor) todo aspecto importante observado durante la aplicación de la evaluación del niño.
- Comunica a los padres de familia sobre el cambio de sala y da una plática informativa, sobre las nuevas características de la sala y las nuevas actividades que realizara el menor.
- Realiza reuniones técnicas de trabajo por lo menos una vez al mes.
- Realiza el control de reuniones semanales, verifica que cada sala de atención cuente con el material necesario para las actividades.
- Orienta al personal sobre la aplicación de actividades educativas para niños con capacidades no dependientes.
- Mantiene comunicación constante con los aseguradores en base al desarrollo de sus hijos.
- Integra el formato niño con alteración de conducta y le da seguimiento.

4.6 CONTROL

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó el momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluaciones del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas. (Hampton, 2004 pág. 24)

- Supervisara la asistencia, descansos y retardos así como las faltas de cada oficial de puericultura.
- Vigilara que el mobiliario se utilice únicamente para el uso que fue diseñado y bajo las reglas de la guardería: ejemplo silla baja en sala es solo para supervisar el sueño de los menores.
- Vigilara la ministración de los alimentos, en todas las salas.
- Verifica la adaptación del menor en su nueva sala de atención.
- Realiza recorridos por todas las salas supervisando las actividades que se realizan y anotando en la libras de incidencias diarias las observaciones que visualiza en ese momento.
- Verifica la supervisión de recreos.
- Llena diariamente el diario de la educadora.
- Observa y canaliza las alteraciones de conducta de los pequeños.
- Registra diariamente las alteraciones de sueño en las carpetas de información al usuario por sala de atención.
- Integra en el expediente de cada niño cada una de sus evaluaciones.

El 90% de estas funciones son administrativas todas vinculadas con la gestión educativa, por lo cual se cumplen las funciones de un Administrador Educativo es lo que me motivo a permanecer en mi trabajo de Directora desempeñando las funciones de un Administrador Educativo.

Todas las actividades que se realizan en la guardería, tienen que contar con algunas, evidenciadas para comprobar el trabajo que se realiza de manera diaria tanto con el personal de apoyo, personal docente, padres de familia, directora y padres de familia.

Ya que se llevan bitácoras de todas las actividades realizadas, estas para demostrar el trabajo que se realiza en la guardería, además sirve como evidencia con las supervisoras del SEGURO SOCIAL Y LAS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA de manera interna como proceso para una futura evaluación.

CONCLUSIONES

El dirigir una organización escolar es un trabajo que requiere de capacidades de especialización donde es necesario ser un directivo que tenga una gran visión y una clara idea sobre la misión que le permita desarrollar e innovar en su centro escolar.

Sin embargo, realizar la actividad de director escolar tiene una gran carga emotiva cuando se refiere al liderazgo, comúnmente se enfrenta a una serie de resistencias donde no es fácil asumir el rol de líder principalmente cuando se tiene la cultura de obtener los puestos directivos por antigüedad y que por lo general son personas con edades avanzadas, hecho que pude constatar en mi paso por la guardería.

Puede ser que no se tengan actitudes o aptitudes para ejercer el liderazgo el hecho es que solo se busca obtener el puesto de director a través de comprobar una

mayor antigüedad en la organización escolar, y si no se obtiene comúnmente se desprenden resistencias creando obstáculos para entorpecer los objetivos comunes.

No obstante, el director escolar a través de un buen liderazgo es aquel que se enfoca mejorar la calidad educativa. Como administrador educativo se requiere fortalecer la gestión escolar e institucional donde se le dé la importancia al director en su faceta de líder como una herramienta que vincula a los diferentes actores involucrados en la práctica educativa (alumnos, maestros, autoridades educativas y padres de familia). La participación de los padres de familias en el desarrollo del plan de trabajo anual es de suma importancia, ya que son los que dan cuenta de dichas actividades. Así mismo Al director le corresponde coordinar y establecer claramente las tareas y responsabilidades del personal que dirige, de esta manera todos se responsabilizan del logro educativo. Esto da cuenta de la necesidad de que en cada centro educativo el liderazgo del director se reconozca y muestre la capacidad de su gestión, concentrándose en funciones que puedan mejorar los resultados escolares.

Se puede considerar que el administrador educativo a través de su formación cuenta con elementos de liderazgo ya que este mediante la práctica escolar verifica los procesos administrativos además de los estándares de la enseñanza y el aprendizaje a efecto de mejorar y hacer de una manera continua para que las escuelas consigan asegurar que los jóvenes puedan ser exitosos en un futuro. Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden.

BIBLIOGRAFÍA

Chruden, H. I. (1999). *Administracion de Persona, por Herbert I.* México: CECSA.

Conger, J. (1991). El líder carismatico un modelo para desarrollar cambios organizacionales. Bogota-México: Mc Graw - Hill.

D., C. A. (1996). *Liderazgo.* México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Drucker, P. F. (2001). *De líder a líder.* Granica.

Etling, A. (2006). *Lierazgo Efectivo.* México: Trillas.

Gamiño, M. E. (2011). *Desarrollo de Habilidades de Liderazgo.* México: UNAM.

Gil Rodríguez, F. (1996). *Grupos en las organizaciones .* Madrid: Pirámide.

Guevara, C. D. (2002). *Teorías Organizacionales y Administración Enfoque crítico*. Colombia: McGrawHill.

Hampton, D. R. (2004). *Administración*. San Diego: Mc Graw-Hill.

PALMA, M. E. (2012). *Características de la Administración Educativa*. México.

Shiriberg, D. S. (2004). *Liderazgo Práctico Principios y Aplicaciones*. México: Continental.

Vadillo, M. T. (2011). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. México- Madrid: Alfaomega.

WEBGRAFÍA

Fernandez Editores. (11 de noviembre de 2013). *www.tareasya.com.mx*. Obtenido de *www.tareasya.com.mx*:
http://www.tareasya.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=3625:Creaci%C3%B3n-de-IMSS:-Historia&catid=549:elinstitutomexicanodelsegurosocial&Itemid=433

Hiam, A. (2004). *El liderazgo Estrategico*. Universitaria Ramon Areces.

<http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa>

(2014). *objetivo de la carrera de . mexico*.

IMSS. (27 de ENERO de 2015). *www.imss.gob.mx*. Obtenido de *www.imss.gob.mx*:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/manualesynormas/3000-001-018_1.pdf

IMSS. (20 de Mayo de 2015). *www.imss.gob.mx*. Obtenido de *www.imss.gob.mx*:
http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/informes/20132014/10_Cap06.pdf

Kawata, P. A. (27 de Enero de 2015). *Target Center Tools for the Ryan White Community*. Obtenido de Target Center Tools for the Ryan White Community:
<https://careacttarget.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>

UPN. (15 de Mayo de 2015). <http://www.upn.mx/>. Obtenido de <http://www.upn.mx/>:
<http://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/licenciaturas/administracion-educativa#descripcion>