



156
Zej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DISEÑO DE UN MODULO PARA CAPACITAR
A ADMINISTRADORAS DE LOS CENTROS
DE DESARROLLO INFANTIL DE LA
DELEGACION ALVARO OBREGON,

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:
ALICIA MORENO LOPEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

DIRECTOR DE LA FACULTAD;

DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I MODELO BASICO DE CAPACITACION

1.1	Concepción de la Capacitación	1
1.2	Marco Normativo	3
1.3	Proceso de Capacitación	4

CAPITULO II ENSEÑANZA MODULAR

2.1	Antecedentes	9
2.2	Definición de Enseñanza Modular	11
2.3	Modelo de Enseñanza Modular	12
2.3.1	Criterios para integrar un módulo	12
2.3.2	Elementos de un módulo	13
2.4	Instrumentos	18

CAPITULO III MODELO DE CAPACITACION MODULAR

3.1	Análisis del proceso de trabajo	23
3.1.1	Objetivos y funciones generales de la organización	23
3.1.2	Estructura Organizacional	24
3.1.3	Manuales de Organización	24
3.2	Segmentación	24
3.2.1	Establecimiento de puestos tipo	25
3.2.2	Análisis de puestos	25
3.3	Mapa modular para puestos tipo	25
3.4	Detección de necesidades	26
3.5	Diseño de programas y cursos	26
3.6	Evaluación	27
3.7	Seguimiento	27

CAPITULO IV METODOLOGIA

4.1	Problema	30
4.2	Objetivo	31
4.3	Población y muestra	31
4.4	Escenario	31
4.5	Instrumentos	32
4.6	Tipo de estudio	32
4.7	Procedimiento	32
4.7.1	Elección y denominación del puesto de trabajo	32
4.7.2	Estructura y funcionamiento de los CENDIS	32
4.7.3	Manual de procedimientos de la Coordinación de Estancias Infantiles de las Delegaciones del DDF	37
4.7.4	Diagnóstico de necesidades	37
4.7.5	Requerimientos del puesto	38
4.7.6	Mapa modular	39
4.7.7	Desarrollo del módulo	40
	Guía instruccional	41
	Sistema de Entrada	43
	Núcleo del módulo	44
	Submódulo I	51
	Submódulo II	60
	Sistema de Salida	74
	Conclusiones	81
	Bibliografía	84
	Anexos	87

RESUMEN

El presente trabajo de tesis fue estructurado con los modelos de capacitación tradicional conjugados con el de la enseñanza modular de Louise D'Hainaut, dando como resultado el modelo de capacitación modular. Este modelo se aplicó a la realidad de cuatro Centros de Desarrollo Infantil de la Delegación Alvaro Obregón (CENDIS-DAO). La población elegida fueron las cuatro administradoras (directoras) de estos centros por la necesidad real detectada.

Sólo se desarrolló un módulo como muestra de los subsecuentes, la modalidad de enseñanza es la de los simuladores, como una forma interesante de aprender.

INTRODUCCION.

En la Delegación Alvaro Obregón existe poca conciencia de la importancia de la capacitación. Específicamente la Unidad Departamental de CENDIS le da poca importancia a la capacitación, la proporciona por cubrir el requisito legal.

Según la investigación realizada con las administradoras, es éste el personal a quien menos cursos se le han proporcionado (dos en veinticinco años) éstos estaban dirigidos originalmente a educadoras quienes fungen como directoras de CENDIS-SEP, en cambio el personal de CENDIS-DAO, es personal que fue habilitado en la práctica, con poca escolaridad y como se mencionó, con una formación teórica poco consistente.

Por tanto el problema de esta investigación es buscar de qué manera se puede capacitar a las administradoras de CENDIS-DAO de acuerdo a las necesidades, tanto de la institución como de las administradoras.

El objetivo fue:

Diseñar un módulo de capacitación para las administradoras de los CENDIS-DAO.

Para esto se empleó un estudio de campo no experimental, a pequeña escala, porque la finalidad del estudio es el diseño de un módulo de capacitación, es decir, no se manipularon variables, se trabajó en los CENDIS que es donde laboran las administradoras.

El modelo para estructurar el módulo de enseñanza fue el de la capacitación modular, que es la aplicación del modelo tradicional de capacitación a la enseñanza modular (D'Hainaut, 1980). Esto permite acatar lo establecido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en lo relativo a la estructuración de programas de capacitación, además de ofrecer esta alternativa a la Oficina de CENDIS.

El contenido de este trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I describe la concepción tradicional de la capacitación, definiéndola y ubicándola en la legislación Mexicana.

El capítulo II desarrolla el modelo de la enseñanza modular que ha operado dentro de la educación formal, mostrando sus antecedentes y finalmente se describe el modelo de D'Hainaut que es la base de este trabajo.

El capítulo III muestra la conjugación que se hace de los modelos de capacitación con el de enseñanza modular para conformar una propuesta que es la capacitación modular.

En el capítulo IV se plantean todos los elementos que fueron el eje de la presente investigación.

Se presenta la elaboración del módulo propiamente dicho conformado por el sistema de entrada, el núcleo del módulo (con dos submódulos) y el sistema de salida; todo el conjunto constituye el currículo de administradora de CENDI.

Finalmente se presentan las conclusiones de este trabajo de tesis así como la bibliografía empleada.

CAPITULO I

MODELO BASICO DE CAPACITACION

1.1 Concepción de la Capacitación.

El intercambio comercial que México realizará en los próximos años implica un cambio de mentalidad en todas las esferas del área laboral.

Como resultado de esos cambios se hace necesario que nos volvamos más competitivos, elevando la calidad de nuestros productos, incrementando la productividad, dando un alto sentido de servicio en el personal así como orientar su potencial hacia un óptimo desempeño. La capacitación es un medio por el cual las empresas concretan sus objetivos.

El concepto de capacitación ha sido definido de diferentes maneras, algunas de ellas las veremos a continuación:

El Servicio Nacional ARMO concibe el adiestramiento como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollando sus habilidades, adecuando sus actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.

Además definen a la capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollando sus habilidades, adecuando sus actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

En éstas definiciones se establece la diferenciación en relación al puesto que se ocupa y otro diferente al suyo, es decir, se hace énfasis en el propósito de la capacitación.

Por otro lado Anastasi (1970) establece que la capacitación es la adquisición de habilidades y conocimientos específicos ya sea para conducir un camión, trabajar en un torno o llenar una ficha. Y la Educación se ocupa del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes con aplicaciones más amplias, tales como la lectura, la solución de problemas aritméticos, la comprensión de la sociedad moderna o el gozar de la música.

Estas afirmaciones introducen la tendencia humanística de la capacitación, ampliando el concepto hacia la educación y el desarrollo personal.

Finalmente Arias (1983) hace un análisis del concepto de capacitación, tomando como base la educación.

La educación es la adquisición intelectual por parte de un individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean, o sea los bienes culturales como el manejo de utensilios y herramientas, así como las características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, el carácter, etc.)

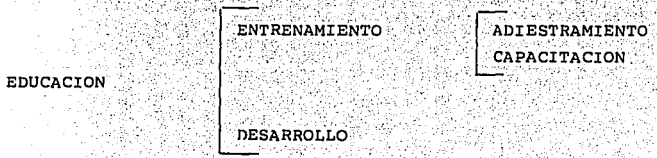
El entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor.

El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo. Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

En resumen el proceso educativo se concibe como la maduración integral del ser humano y lo esquematiza de la siguiente manera:



El análisis de los diferentes conceptos sobre capacitación y adiestramiento, indica que aún no se ha desarrollado el lenguaje del adiestramiento. (Long, 1973)

Además se observa que los autores tienen mayor interés por la teo-

ría más que su aplicación a la práctica.

La definición de Arias es la más viable para este estudio ya que expresa una visión amplia de la capacitación, acorde con la tendencia humanística que se maneja actualmente.

Es de fundamental importancia para el desarrollo de la capacitación ubicarlo dentro de la legislación mexicana para su validación social.

1.2 Marco Normativo.

La capacitación en México tiene un reconocimiento legal desde 1978, el marco normativo se estructura a partir de la modificación del artículo 123 Constitucional, en las fracciones XIII y XXXI, donde se establece la protección al trabajo y a los trabajadores, en cuanto a su derecho a la capacitación, especificando la obligación que tienen las empresas de proporcionarla.

El siguiente nivel es la Ley Federal del Trabajo, la cual se encarga de la parte operativa de la capacitación, expresando en el capítulo III bis lo relativo al tema, específicamente en los artículos 153:

A Se plantea el derecho de los trabajadores a la capacitación.

B Los lugares recomendados para la capacitación.

E El horario convenido para la capacitación.

F Se establecen los objetivos de la capacitación.

H Contiene las obligaciones de los trabajadores.

I Indica la obligación de formar comisiones mixtas de capacitación.

N y O Establecen la participación de los trabajadores en la estructura de los programas de capacitación.

Q Establece los requisitos de los programas de capacitación.

S Establece las sanciones a los patrones que no hagan el registro oportuno de los programas de capacitación.

T y V Se refieren a las constancias que se otorgan en cada curso.

Artículo 132 fracción XV señala las obligaciones de los patrones de proporcionar capacitación a sus empleados.

Artículo 994 señala las sanciones por incumplimiento de los patrones al no otorgar capacitación a sus empleados.

Según la metodología para elaborar programas de capacitación, estos deben ser congruentes con los planes y programas del Estado Mexicano.

El Plan Nacional de Desarrollo (1989-1994) plantea el ordenamiento racional y sistemático de la asignación de recursos y responsabilidades en términos de objetivos, estrategias y prioridades en materia económica, social, política y cultural.

De este Plan se desprenden los Programas Nacionales de cada Sector, que constituyen los instrumentos de programación de los objetivos, estrategias y prioridades del propio Plan.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1991-1994) en particular, tiene características intersectoriales, dado que la capacitación y productividad inciden en toda actividad económica. Dicho programa se compone de ocho partes:

El diagnóstico, las potencialidades y perspectivas, los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones de gasto público, la concertación y coordinación de acciones con los sectores público, privado y social además del manejo de los instrumentos de la política, económica y social.

Otro elemento que se incorporó a este trabajo de tesis es la disposición de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (publicado en el Diario Oficial, el 10 de agosto de 1984), en donde se señala que un programa general es una unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general que responde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

Estos criterios son los que formaron la base de esta tesis.

A continuación se desarrollarán los diferentes elementos del proceso de capacitación.

1.3 Proceso de Capacitación.

El proceso de capacitación debe ser un proceso integral y sistemático, en el cual su contenido se estructure con base en normas, principios y procedimientos para una adecuada programación y funcionalidad,

mediante una acción congruente de interrelaciones e interacciones. (CENAPRO, 1980)

Por otro lado la capacitación tiene que estar basada en las necesidades reales de una empresa y las de los individuos que la conforman, orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Chiavenato, 1990)

Por tanto la capacitación cumple con la función educativa (Arias, 1983) de una empresa a través de la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

El modelo tradicional de capacitación está integrado básicamente por las siguientes etapas (Siliceo, 1991):

- 1.3.1 Detección de necesidades de capacitación (DNC)
- 1.3.2 Elaboración de planes y programas.
- 1.3.3 Ejecución de las acciones.
- 1.3.4 Evaluación y seguimiento.

1.3.1 La detección de necesidades parte de la identificación de las deficiencias en los conocimientos, habilidades, destrezas manuales o actitudes personales, que impiden el buen desempeño de uno o varios puestos de trabajo y representan un problema para la organización.

Esto se realiza a través de una investigación o estudio en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, y así determinar cuales son las necesidades del puesto, en cuanto a conocimientos, habilidades o actitudes.

Las necesidades de capacitación pueden ser manifiestas o encubiertas.

Las manifiestas son evidentes y no requieren ser detectadas mediante instrumentos especiales. Estas necesidades son las derivadas de los trabajadores de nuevo ingreso, ascendidos, transferidos, cuando se modifica la maquinaria o el método de trabajo.

Las necesidades encubiertas son causa directa de problemas en la productividad y requieren de una investigación muy cuidadosa para poder identificarlas.

Los instrumentos para realizar la detección de las necesidades encubiertas pueden ser:

Inventario de habilidades, tarjetas, entrevista, cuestionario, evaluación del trabajo, calificación de méritos, entre otras.

El resultado de la detección de necesidades de capacitación debe contener la siguiente información:

- Número exacto de participantes.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados.
- Evidencia que justifique las necesidades detectadas.
- Características de los participantes.

IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiere y que realmente satisfaga dichas necesidades.
- Propicia la aceptación de la capacitación al satisfacer problemas cuya solución más recomendable, es la de preparar mejor al personal.
- Elimina la tendencia a capacitar sólo por cubrir el aspecto legal y actuar siempre de manera emergente o aislada.
- Permite identificar de manera específica quienes son los empleados que requieren ser sujetos a actividades inmediatas de capacitación.
- Permite sistematizar e integrar acciones de capacitación que se reflejarán en la productividad de la empresa.
- Señala con precisión los contenidos que han de impartirse a la población identificada.
- Distingue las deficiencias que han de subsanarse vía capacitación de aquellas que se originan en los procedimientos u organización del trabajo.
- Permite verificar la eficiencia de los empleados en el desempeño de las funciones, determinando qué requiere cada uno para realizarlo de manera óptima.
- Permite visualizar el programa de actividades a realizar en un plazo determinado, así como los recursos humanos y materiales que han de disponerse.

1.3.2 Elaboración de planes y programas.

De la información obtenida en la DNC es necesario determinar, que acciones de capacitación son prioritarias en cuanto a los diferentes niveles ocupacionales, las áreas a que pertenecen y las necesidades del personal.

El programa se diseña tomando en cuenta:

Los cursos a impartir, los materiales necesarios, los locales destinados para el efecto, la disponibilidad de instructores competentes, el costo temporal y económico de la capacitación.

Para elaborar un curso de capacitación se requiere:

- Determinar los objetivos del programa.
- Detallar los cursos que cada programa contendrá, así como los objetivos de cada uno.
- Determinar la duración de los cursos.
- Especificar el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar cada curso.

1.3.3 Ejecución de las acciones.

La ejecución de las acciones tiene como objetivo que el participante adquiera los conocimientos, habilidades y actitudes que se especifican en los objetivos de cada curso.

Existen tres formas de lograr el conocimiento:

- a) En forma individual (lecturas planeadas, instrucción programada)
- b) En forma grupal (tormenta de ideas, estudio de casos, dinámica de grupos, mesas redondas).
- c) Por medio de la atención adquirida (clase formal, conferencia, audiovisuales).

1.3.4 Evaluación y seguimiento.

La evaluación es el proceso de obtención y provisión de información útil para tomar decisiones educacionales.

Los campos de evaluación son los siguientes:

- Del aprendizaje. Mide la eficacia con que los participantes ad-

quieren conocimientos, habilidades y destrezas.

- De recursos. Se incluye la evaluación de instructores, organizaciones, instalaciones, equipo y los propios planes y programas.
- Del desempeño en el trabajo. Mide la aplicación que los adiestrados hacen de su aprendizaje a las actividades de su puesto.
- Costo-beneficio. Comparación financiera del gasto que representa el adiestramiento contra sus beneficios.

La información derivada de la evaluación permite corregir deficiencias en el desarrollo mismo de la capacitación y de su operación.

Para realizar la evaluación existen diferentes instrumentos que se pueden utilizar, como los siguientes:

Para la evaluación de los recursos usados, se pueden emplear, encuestas de opinión, informes de los instructores u observaciones de especialistas; esta información permitirá mejorar las decisiones de los encargados de los programas.

En la evaluación del desempeño en el trabajo, se usa la observación directa, el inventario de habilidades, registros de observación, hojas de evaluación de méritos, listas de verificación.

El propósito de estos instrumentos es saber si los entrevistados han aplicado a las actividades de su puesto lo adquirido durante el programa (seguimiento).

La evaluación de costo-beneficio requiere un estudio de factibilidad donde se debe contemplar la posibilidad económica, legal, técnica y política de la implementación del curso.

Al ser la capacitación una serie de cursos organizados en torno a un programa, también puede considerarse como una serie de experiencias de enseñanza-aprendizaje organizados en torno a un curriculum, para ésto existen diferentes modelos.

CAPITULO II

ENSEÑANZA MODULAR

2.1 Antecedentes.

La Educación Formal se concreta en los diversos currícula que orientan la labor educativa de las instituciones escolares a todos los niveles del sistema educativo. (Pansza, 1981)

El currículo es una serie de aprendizajes concretados en una estructura organizativa que parte de objetivos, los cuales el alumno deberá alcanzar.

Existen diferentes modelos tales como la organización por materias, áreas, módulos, etc.

El hecho de que un currículo esté organizado de acuerdo a un determinado modelo influye de manera decisiva en el tipo de experiencias de aprendizaje que se seleccionan, en la forma de evaluación, en el tipo de profesores que se requiere, en el tipo de apoyos materiales y didácticos que son necesarios para llevar a efecto la enseñanza.

Para poder comprender en que sentido se plantea la enseñanza modular como alternativa innovadora, se caracterizarán los modelos curriculares organizados por materias y por áreas, ya que constituyen el antecedente al que trata de impugnar la forma modular.

- Organización por materias aisladas. En esta se da la atomización o fragmentación del conocimiento en disciplinas aisladas negando la interacción entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Se aísla el trabajo escolar de la problemática social.

Al alumno se le considera un receptor de estímulos y la función del profesor es la de proveer de estímulos para el aprendizaje, o bien, se crean individuos aislados y autosuficientes que están mas allá de consideraciones sociológicas.

- Organización por áreas de conocimiento. En esta forma de reorganizar el conocimiento se busca borrar los límites formales que tradicionalmente han caracterizado a las disciplinas.

Para su configuración se consideran los siguientes factores:

El desarrollo de la ciencia, las necesidades estudiantiles, las necesidades de formación de profesionistas, las demandas sociales y los problemas de funcionamiento o administración universitaria. Esta reorganización tiene implicaciones en cuanto a la concepción de la ciencia, la evolución de la tecnología, las aplicaciones a una realidad concreta, la demanda de profesionales capacitados para las nuevas disciplinas, las demandas estudiantiles de un currículum apegado a la problemática social y los problemas administrativos que las universidades tienen, derivado de esto. Por tanto, la concepción de ciencia que se adopte influye de manera determinante en el diseño curricular a todos los niveles, desde la selección de los criterios para la agrupación de las asignaturas hasta la selección de las experiencias de aprendizaje respectivas.

En resumen ninguna de las opciones descritas constituye una propuesta sistemática para modificar la compartimentación y atomización del currículo, mediante la combinación de algunos campos específicos dentro de ramas más amplias, aunque si se da una mayor integración de las materias.

- Modelo de Enseñanza Modular Integrativa.

Criterios. El sistema modular pretende eliminar la separación de la docencia-investigación, integrándolas en la triada docencia-investigación-servicio al abordar problemas concretos de la comunidad y que pueden ofrecer soluciones a través de la metodología científica.

Los diferentes modelos que se han aplicado en las Universidades en México desde la década de los setentas, conservan los criterios de la enseñanza tradicional como:

- La separación entre la escuela y sociedad.
- La consideración de la ciencia como actividad neutral.
- El concepto de acto educativo desde una sola perspectiva.

El énfasis innovador está puesto en los aspectos instrumentales, como lo es, por ejemplo la elaboración de material para los cursos, tomar en cuenta de manera parcial los criterios señalados, se enfoca la enseñanza en cuanto a la forma, no en su fundamento.

El gran problema de este enfoque es que no existe una metodología

concreta que indique cómo elaborar los módulos.

D'Hainaut (1980) diseñó una metodología para la enseñanza modular integrando contenidos de aprendizaje en estructuras flexibles y diversificadas, en las que se articulan elementos escolares y extraescolares con numerosas posibilidades de salida y entrada en los diferentes puntos del sistema, así como de reorientación.

Swartz (1973) coincide con este modelo en cuanto a que la flexibilidad requiere de preceptos lógicos de consecución y orden, además de ser permanente, donde no existe la limitación del periodo de estudios en la vida, sino como la estructura en donde el adulto puede reanudar su formación y hacerlo en continuidad con su pasado y realizando plenamente sus adquisiciones.

Aquí se toma en cuenta los conocimientos que el adulto ha adquirido previamente (requisitos previos) sin importar la edad de la persona. La enseñanza se ajusta a las necesidades y posibilidades de cada persona, ofreciendo la posibilidad de medios que combinan armoniosamente la enseñanza colectiva y la individualizada, ya que el participante puede elegir sus vías de formación, permitiéndole incursionar al sistema con una diversidad de conocimientos y de niveles de partida, decidiendo él mismo el incremento en que desea adquirirlos. Esta posibilidad de ofrecer un currículo adaptado a las necesidades y elecciones del alumno constituyen una alternativa para aplicar este modelo de enseñanza a las necesidades de un puesto de trabajo, esto es, a las necesidades de capacitación de una empresa.

2.2 Definición de Enseñanza Modular.

La enseñanza modular como alternativa se ha definido de varias maneras:

- a) "Es la superación de la clásica enseñanza por disciplinas, implica la creación de unidades basadas en un objeto y las interrogantes sobre el mismo, donde se conjugan diversas ciencias y técnicas para las respuestas científicas; estas respuestas son conocimientos." (Guevara, 1976)
- b) "Estructura integrativa multidisciplinaria de actividades de aprendizaje, que en un lapso flexible permite alcanzar objetivos edu

cacionales de capacidades, destrezas y actitudes que le permitan al alumno desempeñar funciones profesionales....Cada módulo es autosuficiente para el logro de una o más funciones profesionales." (C.L.A.T.E.S., 1976)

c) "Programa de investigación, generación formativa de conocimientos en una acción de servicio, aplicación de los conocimientos en un problema concreto de la realidad cuyas características hacen posible la articulación de contenidos, instrumentos y técnicas que constituyan una práctica profesional identificable y evaluable. El módulo así concebido, si bien forma parte de un programa completo de capacitación, es una unidad completa en sí mismo, puesto que contempla teórica y prácticamente la totalidad de un proceso definido por el problema concreto, objeto de transformación." (Velasco, 1978)

d) "Unidad de enseñanza-aprendizaje con un semestre de duración cuyo contenido está estructurado sobre la base de varias disciplinas científicas, organizadas para abordar un determinado objeto de estudio; el planteamiento modular implica las siguientes orientaciones:

- Búsqueda de la unidad teoría y práctica.
- Reflexión sobre problemas de la realidad.
- Desarrollo del proceso de aprendizaje, a partir del trabajo del estudiante sobre el objeto de estudio.
- Interrelación profunda de los contenidos y experiencias del módulo con las demás unidades del currículo. (ENEP IZTACALA, 1978)

e) "Unidad autosuficiente de conocimientos, que tiene la propiedad de integrarse con otros para conformar un programa general (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1984)

f) "Medio de enseñanza que debe presentar un conjunto de situaciones de aprendizaje, apuntando a objetivos bien definidos, en el que se dispone de controles que orientan tanto al estudiante como al educador, a través de la retroalimentación." (D'Hainaut, 1980)

2.3 Modelo de Enseñanza Modular.

2.3.1. Criterios para integrar un módulo. Un módulo responde a cuatro criterios fundamentales (D'Hainaut, 1980):

- a. Presentar o definir un conjunto de situaciones de aprendizaje.
- b. Poseer una función propia cuidadosamente especificada y apuntar a objetivos bien definidos.
- c. Proponer controles para orientar al estudiante, al educador o a ambos y darles una retroalimentación.
- d. Integrarse en itinerarios, lógicas y contextos de aprendizaje variados.

Así pues, un módulo puede ser un curso programado, una sesión de televisión con documentos, un conjunto de sesiones de trabajo práctico e incluso un programa de estudios que se limite a indicar actividades.

Los objetivos del módulo deben estar centrados en el estudiante, más que en el contenido, precisando los conocimientos, habilidades y actitudes que habrá de dominar al término del módulo.

2.3.2. Elementos de un módulo.

Un módulo pedagógico o de enseñanza puede integrarse en itinerarios y lógicas de aprendizaje diversos. Esto es lo que distingue básicamente a un módulo de un curso y a otras actividades de enseñanza-aprendizaje, dado que éstas generalmente están insertadas en una estructura indisoluble, debido a lo que la precede y lo que la sigue. Desde este punto de vista, un módulo tiene una existencia propia y no es sólo por su contenido o por la independencia que tenga de la materia anterior o posterior a él, sino más bien porque se articula con los conocimientos, habilidades o actitudes requeridos previamente y además con los objetivos subsecuentes, los cuales son en sí mismos, requisitos previos para otras formaciones, o constituyen el campo de explotación de finalidades más elevadas que la preceden. La tendencia queda determinada en un antes y un después: el primero lo más estrecho y el segundo lo más amplio posible.

Desde un principio un módulo debe concebirse no como un elemento de una estructura única y bien definida, sino en la perspectiva de los múltiples contextos y de los distintos itinerarios de un rango de aprovechamiento muy extenso.

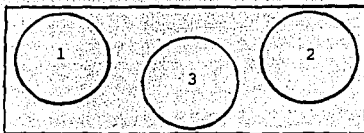
Los elementos de un módulo se dividen en tres etapas:

- a. Sistema de Entrada.
- b. Cuerpo del Módulo.
- c. Sistema de Salida.

a. Sistema de Entrada. Este sistema se refiere a los pasos que han de seguirse para ingresar a un módulo.

El ingreso al módulo se realiza en tres fases, correspondientes a tres funciones orientadoras, que se pueden observar en el siguiente diagrama:

1. Selección del módulo e introducción a sus objetivos.
2. Comprobación de requisitos.
3. Comprobación opcional del posible dominio del alumno de objetivos terminales.



A continuación se explica el procedimiento que ha de seguirse en el sistema de entrada con base en el diagrama 2.

1. Sobre la base de catálogos y especificaciones el participante o instructor puede:
 - 1.1 Optar por el ingreso al módulo.
 - 1.1.2 Decidir si el módulo no es apropiado y escoger otro.
2. Después de haber sido instruido con las habilidades, conocimientos o actitudes enseñadas en el módulo, el participante puede:
 - 2.1 Juzgar que no domina las capacidades objetivo y decidir en traer al módulo con objeto de adquirirlas.
 - 2.2 Darse cuenta que los objetivos no están a su alcance y escoger otro módulo.
 - 2.3 Juzgar que antes de ingresar al módulo, él ya domina parte de los objetivos.
3. El participante se presenta a la prueba de ingreso y valora sus resultados o dominio de los requisitos sobre la base de criterios

SISTEMA DE ENTRADA

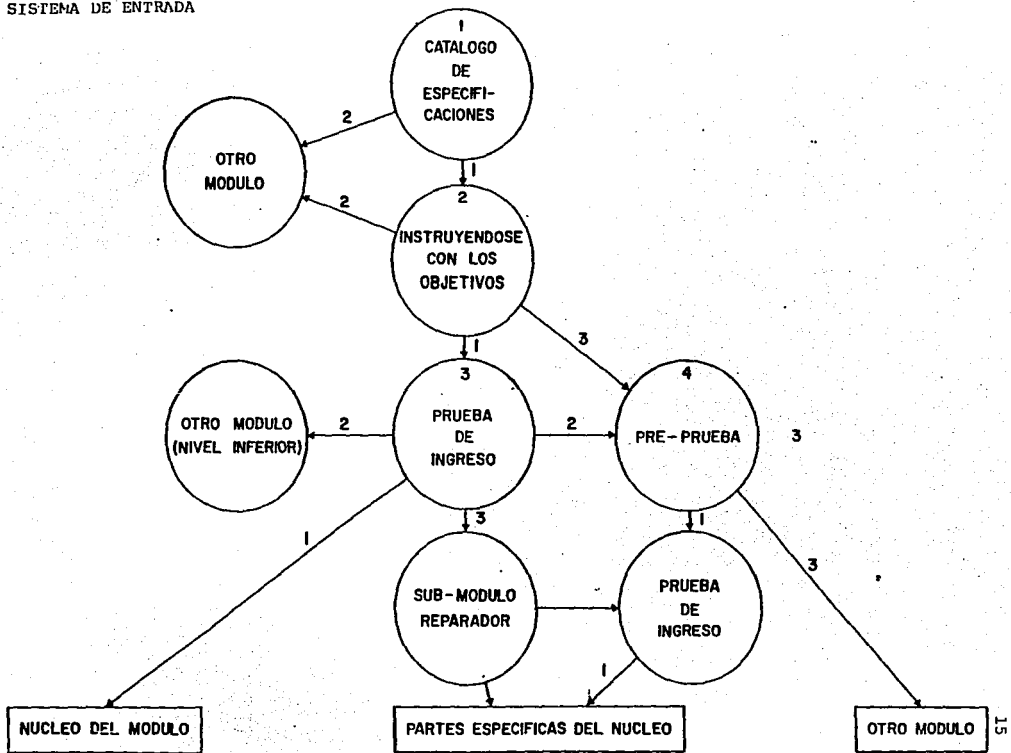


DIAGRAMA 2

generales y detallados en un marco esquemático específico.

3.1 Si la evaluación global es satisfactoria y la evaluación de tallada indica que todos los requisitos se han dominado, el participante prosigue hacia el núcleo del módulo.

3.2 Si la evaluación global es insatisfactoria, escogerá otro módulo en un nivel inferior.

3.3 Si la evaluación global es satisfactoria y la evaluación de tallada indica que algunos prerrequisitos no han sido dominados, el estudiante se dirigirá a un submódulo reparador donde puede alcanzar los prerrequisitos.

4. El participante se presenta a la prueba y valora sus resultados sobre la base de criterios precisos (esquema marcado que lo capacita para hacer una valoración detallada y una valoración general de su dominio de los objetivos).

4.1 Si la evaluación indica que el resultado global es satisfactorio, pero que ciertos objetivos no han sido dominados, el estudiante se dirigirá hacia aquellas partes del módulo que se encargan de esos objetivos específicos y de la síntesis, pero primero debe presentarse la prueba de admisión y si es necesario alcanzar los prerrequisitos.

4.2 Si el resultado global es insatisfactorio, el participante presenta la prueba de admisión y sigue el mismo procedimiento del participante que no pensó que fuera importante presentar la prueba.

4.3 Si el resultado global es satisfactorio y la evaluación detallada indica que todos los objetivos del módulo se han dominado apropiadamente, el participante es invitado a seleccionar un módulo más avanzado.

b. Cuerpo del Módulo. Comprende el conjunto de submódulos que corresponden a los capítulos u objetivos parciales de un objetivo general.

Cada submódulo contiene:

- Información desarrollada del tema. Contenidos cognoscitivos, afectivos y de destrezas motoras que ha de adquirir el participante al cursar un módulo.

- El conjunto de situaciones en que se desarrollará el plan de ac-

Submódulo 1

1. Introducción.

Puesta en situación
motivación

Comunicación de
los objetivos

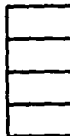
Estructuras anterior-
es

Selección eventual de
vias diferentes

2. Situaciones.

Vía 1

Vía 2



Recuperación
Explicaciones
complementarias

3. Síntesis

4. Prueba Intermedia

Submódulo 2

tividades, las condiciones pedagógicas y los recursos materiales que han de facilitar el logro de los objetivos de aprendizaje del módulo.

- Una síntesis del tema, resumen global de los contenidos temáticos.
- Una prueba intermedia, instrumento de verificación de los objetivos específicos alcanzados al finalizar un submódulo, con el propósito de reorientar al participante antes de continuar con los subsecuentes módulos.

Además cada submódulo puede ir acompañado de una unidad de recuperación con el propósito de reorientar al estudiante hacia la revisión de adquisiciones anteriores mal dominadas u olvidadas, como puede observarse en el diagrama 3.

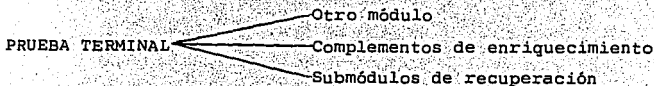
c. Sistema de Salida.

Está compuesto principalmente de:

- a. Una síntesis general del módulo.
- b. Una prueba final.
- c. Un sistema de orientación, conectado con las recuperaciones.
- d. Propuestas de enriquecimiento o profundización en el tema.
- e. Sugerencias para la elección del módulo siguiente.

Ver el diagrama 4.

Una prueba terminal puede desencadenar en las siguientes acciones:



2.4 Los instrumentos.

Con la finalidad de servir, apoyar y organizar las funciones del aprendizaje en la formación, a través de fuentes eficientes para transmitir la información, se plantean tres tipos de instrumentos:

SISTEMA DE SALIDA

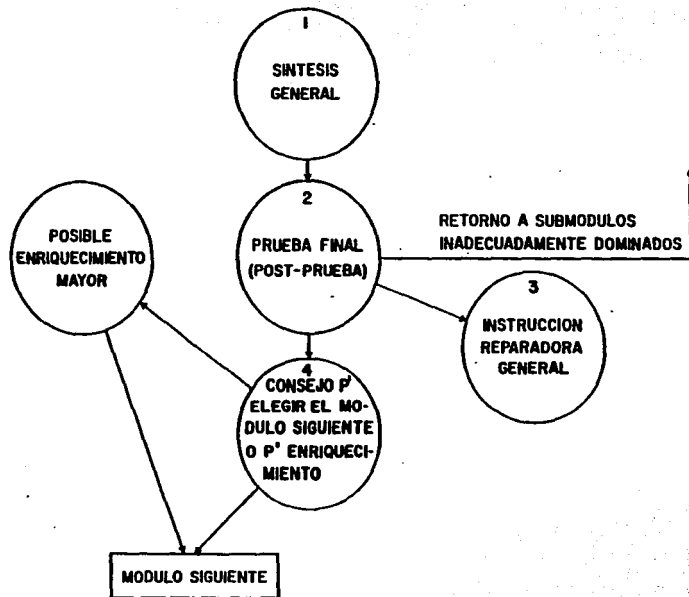


DIAGRAMA 4

- 2.4.1 Guías (para el participante y el instructor).
- 2.4.2 Curso (programa pedagógico o contenido temático).
- 2.4.3 Medios para realizarlo (pruebas para medir el rendimiento).

2.4.1 Guías. Cada módulo va acompañado de una guía modular que contiene la información para realizar las actividades encaminadas a utilizar de la mejor manera el módulo; las especificaciones comprenden el nivel del curso, la descripción de los objetivos y la asignación de los tiempos para cada actividad; dicho de otro modo, son las instrucciones necesarias para seguir el curso, indicando además el material necesario. Las guías deben llevar implícito un orden marcado a través de un índice sistemático o alfabético. En la estructura de las guías se precisan las finalidades generales de la formación, la secuencia y además se distinguen los módulos obligatorios y los recomendados, así como sugerencias respecto a las partes libres de los itinerarios.

2.4.2 El curso. Se refiere a la organización de lo que propiamente son los contenidos y las actividades de aprendizaje. Está constituido por un documento que enmarca las secuencias de las situaciones de aprendizaje y la aplicación de las adquisiciones. Comprende documentos y material que el participante analizará durante el desarrollo del módulo.

- 2.4.3 Las pruebas. El contenido de un módulo debe incluir pruebas que permitan tanto al participante como al instructor conocer:
- a. En qué medida el participante posee los requisitos previos, es decir, los que ya sabe hacer y no le será enseñado durante el desarrollo del módulo.
 - b. Si su aprendizaje va siendo progresivo, es decir, si va adquiriendo el nivel de dominio de las actividades o conocimientos que se le ha enseñado y que debe aplicar, integrar y transferir al final del módulo.
 - c. Si domina al final del módulo los objetivos propuestos.

Para obtener estos controles de información se consideran tres ca-

tegorías de pruebas:

La prueba de ingreso, la prueba intermedia y la prueba de salida. En la enseñanza formal y grupal, la prueba de ingreso se considera muchas veces inútil, puesto que se supone que todos los alumnos están al mismo nivel y se certifica por el diploma que corresponde al nivel anterior. Es posible que algunos estudiantes dominen ya parcialmente o incluso totalmente los objetivos propuestos por el módulo, por tanto es razonable proponer que se incluya incluso antes de ingresar al módulo, la aplicación de una prueba para el participante que sea equivalente a la de la salida.

La finalidad de las pruebas, no es emitir juicios de valor, sino dar al participante y al instructor, indicadores sobre los efectos de la actividad de enseñanza y esto vale la pena resaltar porque su función no es la de sancionar, seleccionar o comparar, sino servir de base para orientar las áreas de dominio y con ello darle a cada participante exclusivamente lo que le hace falta.

Las pruebas designan toda situación en donde han de manifestarse los conocimientos, habilidades o actitudes, objeto de la enseñanza. Las pruebas son situaciones destinadas a poner de manifiesto en que medida el participante posee dichos requisitos.

Se deben especificar claramente tolerancias, es decir, los límites entre los que la actividad evaluada se considera correcta, así como la importancia que se les atribuye a los errores, en el juicio de rendimiento.

Un módulo comprende cuatro tipos de pruebas:

- i. Prueba de Entrada: Permite al participante comprobar si domina totalmente los conocimientos y habilidades para proceder a la enseñanza del módulo que no le serán enseñados.
- ii. Prueba Previa: Es una forma equivalente de la prueba final, que resulta innecesaria cuando el participante reconoce que no sabe lo que va a aprender.
- iii. Prueba Final: Permite al participante saber si ha adquirido los conocimientos, habilidades y actitudes definidas en los objetivos. Si el dominio es parcial se reorienta hacia unidades de recuperación, repasos o explicaciones complementarias.
- iv. Pruebas Intermedias: Ayudan al participante a controlar su avan

ce y resultan ocasiones oportunas para orientar al participante, si es necesario, para hacer explicaciones complementarias, rectificaciones de errores y recuperaciones.

Si al momento de la prueba intermedia la enseñanza ha sido eficaz, se arrojan resultados positivos, desempeñando una función confirmadora y motivante, al permitir observar los efectos de la enseñanza y la seguridad del dominio de objetivos parciales.

CAPITULO III

MODELO DE CAPACITACION MODULAR

En este capítulo se describirá el modelo utilizado para diseñar el módulo de capacitación; según la propuesta de Villagómez (1990), ésta conlleva la idea de que la capacitación debe ser integral y permanente, fundamentada en el modelo de enseñanza modular de D'Hainaut (1982), cumpliendo con los requisitos y las disposiciones legales correspondientes.

El modelo se inicia de la siguiente manera:

3.1 Análisis del proceso de trabajo.

En primera instancia se realiza el análisis del contexto y del proceso de trabajo en sí, en la organización donde se impartirá la capacitación para lo cual se requiere:

3.1.1 Objetivos y funciones generales de la organización.

Un paso previo a la planeación de la capacitación es contar con información respecto a la organización en donde se llevará a cabo.

Los datos indispensables son:

El giro de la empresa o su rama industrial; este dato indicará si pertenece a una rama ya consolidada, o a una nueva área industrial, así como su crecimiento y el nivel tecnológico que ha alcanzado en nuestro país; el sector al que pertenece, nos dirá características administrativas y de tipo legal a las que está sujeta la organización; el número total de empleados, para conocer la magnitud de la empresa y la población que tendrán que cubrir los programas de capacitación; el número y localización de las sucursales o plantas, con el objeto de conocer la distribución del personal y de las partes de la empresa.

Esta información permite conocer mejor a la empresa como sistema y se puede complementar con información acerca de los objetivos de la organización. Los objetivos que más interesan para efectos de capacitación son los relacionados con el servicio o bien que produzca la empresa. En esta parte se deben analizar los objetivos generales y a largo plazo, pues los objetivos a corto y mediano plazo, específicos de algunas partes de la organización serán atendidos por los

planes y programas de capacitación.

3.1.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional nos informará la forma en la que está dispuesta para lograr sus propósitos. Para llevar a cabo este análisis, se revisan los organigramas, en donde se muestra la estructura de la organización, las áreas que la componen y los niveles jerárquicos del personal.

La estructura de la organización puede ser de varios tipos (funcional, lineal, staff, matricial, etc.). Es importante conocerla porque determinan el grado de autoridad y la especialización de cada puesto. Del análisis de las áreas que forman a la empresa se puede saber cuales de ellas son sustantivas y cuales complementarias en el funcionamiento de la empresa.

También es importante saber el número de niveles jerárquicos del personal, así como los planes de carrera para los puestos, pues esto da una idea del número de cursos de capacitación necesarios así como de la situación del desarrollo del personal en la empresa. La información derivada de este análisis será de utilidad en la planeación de la capacitación, pues permite conocer mejor al personal de la empresa, al que se capacitará. También permite diferenciar entre las áreas que tendrán necesidades de capacitación totalmente distintas y aquéllas en las que existan necesidades similares.

3.1.3 Manuales de Organización.

Se estudian los manuales de organización para complementar la información acerca del personal y del proceso de trabajo dentro de la compañía. Dichos manuales están diseñados para proporcionar información de utilidad a los empleados, en ellos se describen métodos y procedimientos que deben realizar. Estos manuales y otros documentos como diagramas o instructivos, pueden proporcionar valiosa información acerca del funcionamiento de la empresa y de las tareas de cada empleado.

3.2 Segmentación.

El siguiente paso es realizar la clasificación del personal en puestos, de modo que los programas de capacitación tengan un uso más eficiente al responder a las necesidades de cada puesto con

cursos especiales y a las necesidades comunes de varios puestos con cursos mas generales. El procedimiento a seguir se describe a continuación.

3.2.1 Establecimiento de puestos tipo: Existen varios puestos que comparten ciertos requisitos de habilidades y conocimientos, por lo que tendrán acciones de capacitación comunes. Por ésto es conveniente, agrupar esas familias de puestos, en puestos representativos llamados tipo, que serán la base para las acciones de capacitación. Para eso se puede utilizar el procedimiento normal usado en la valuación de puestos, pero haciendo énfasis en las necesidades de capacitación. Esos puestos tipo contendrán los módulos básicos que deben incluir todos los puestos que representa.

3.2.2 Analisis de puestos.

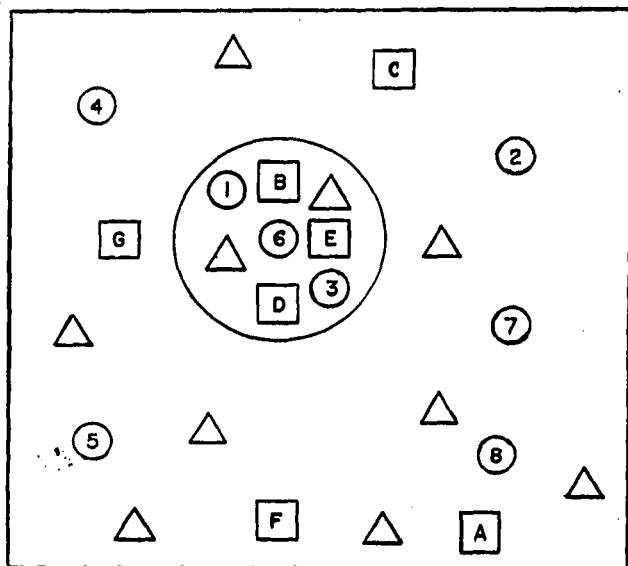
La capacitación modular atenderá las necesidades reales de capacitación de los trabajadores en su trabajo, es decir, proporcionará las habilidades y destrezas e incluso actitudes, necesarias para desempeñar un puesto. La fuente mas directa para conocer dichos requisitos es el análisis de puestos. Para su empleo con fines de capacitación será necesario elaborar dichos análisis destacando los conocimientos, habilidades y destrezas, manejo de máquinas y herramientas necesarios para ocupar el puesto; éstos serán considerados temas de capacitación hasta que la detección de necesidades indique sus prioridades. De esta forma, las actividades contenidas en la especificación del puesto serán la base para la planeación de la capacitación. En el perfil del puesto existirán algunas características comunes para varios puestos, esto permitirá aplicar los mismos cursos a varios puestos, en lo que tengan en común y habrá puestos que requieran características únicas, los que los hará diferentes de otros puestos. De esta manera, la capacitación correspondiente a cada puesto consistirá de cursos comunes a varios puestos y cursos sobre habilidades que son requisitos sólo para un puesto específico.

3.3 Sistema Modular para Puestos Tipo (mapa modular).

Esta etapa es un resultado de la anterior y es la primera en el proceso de la elaboración de los cursos.

Consiste en la elaboración de diagramas que contiene los módulos y contenidos necesarios para cada puesto tipo.

MAPA MODULAR PUESTO-TIPO



① - Módulos Teóricos.

□ A - Módulos Prácticos.

△ - Módulos Nuevos que se requieren diseñar.

En este mapa se señalan los módulos indispensables para la capacitación en el puesto, así como aquellos que son complementarios. También se tiene la posibilidad de aumentar los módulos que sean necesarios o de transformar módulos ya existentes según las necesidades de capacitación. Con estos datos, se diseña el mapa modular por puestos tipo comprendiendo todos los módulos teóricos y prácticos y los nuevos que se requieran diseñar por cambios tecnológicos, cambios de procedimientos, etc. Cada módulo comprende las partes que se señalaron anteriormente, es decir, un sistema de entrada, el núcleo del módulo y el sistema de salida. Esta parte es de suma importancia que teniendo elaborados los módulos correctamente, es posible que la capacitación se vuelva un proceso continuo y apegado a las necesidades reales del puesto de trabajo.

3.4 Detección de Necesidades.

Contando con los módulos que son necesarios para la capacitación de un puesto, lo siguiente es detectar las necesidades existentes en los empleados para poder entonces programar los cursos que resulten. Para la detección de necesidades se puede emplear cualquiera de las técnicas descritas anteriormente. De esta detección se espera una descripción de cursos que consten de los módulos contenidos en el mapa modular.

El mapa modular también contendrá los módulos necesarios para el caso de necesidades manifiestas, como con el personal de nuevo ingreso, cuando existen cambios en la maquinaria o en los procedimientos. En estos casos puede ser que este personal pase directamente a la capacitación diseñada para estas necesidades, sin pasar por la detección.

Como el mapa modular se refiere solamente a los requisitos indispensables para el puesto, la detección de necesidades encubiertas puede dar como resultado módulos que no estén contemplados en el mapa y que únicamente complementarán el desarrollo del personal; en ese caso, esos cursos podrán ser tomados por el personal al que le interesa.

3.5 Diseño de Programas y Cursos.

El diseño de cursos de capacitación será mucho más fácil de lo que tradicionalmente ha sido, de hecho solo consistirá en tomar del mapa modular los módulos o submódulos que la detección de necesidades

señaló e integrarlos en cursos apropiados, ya sea para trabajadores individuales o para un grupo de ellos. La ventaja de tener ya los módulos elaborados es que es posible diseñar cursos que satisfagan individualmente necesidades del personal.

Además, la educación modular es flexible, es decir que los cursos no tendrán una duración determinada, ni una sola secuencia rígida, en los casos que sea necesario, habrá varios niveles para permitir a cada persona entrar al más apropiado para ella y llegar al nivel requerido de forma gradual. También existirá la posibilidad de tomar varios módulos al mismo tiempo o de repetir o profundizar en módulos que elija el empleado.

La combinación de módulos que corresponda a cada puesto asegurará el dominio mínimo que requiera el empleado para desempeñar el puesto pero se pueden cursar otros que den otra formación al empleado y lo preparen e impulsen a ascensos en su trabajo. La naturaleza de los cursos permitirá que la capacitación sea permanente, haciendo posible que la tome un solo empleado o varios, según sea necesario.

3.6 Evaluación.

La capacitación abarcará varios aspectos; por lo tanto la evaluación debe tomarlos en cuenta. Entre ellos se encuentran los que a continuación se describen.

La evaluación del aprendizaje está contenida en los programas, esta podrá tomar una variedad de formas, desde las tradicionales pruebas escritas hasta investigaciones, la aplicación de alguna habilidad o el desarrollo a partir de lo aprendido en el programa. Las evaluaciones de los alumnos deberán ser registradas por el instructor de forma que se aprecie el aprovechamiento de los alumnos y las partes del módulo más fáciles y más difíciles para los participantes y de esta forma adecuar los programas.

A la evaluación del aprendizaje también contribuirán las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, antes y después de la capacitación, para verificar el cambio de conducta y la aplicación de los conocimientos adquiridos, dando como resultado un mejor desempeño por parte del empleado.

También se deberá evaluar la factibilidad mediante un estudio de costo-beneficio de la capacitación. Si la capacitación resulta en mayor productividad, el beneficio será mayor y el resultado será positivo; si no lleva a una mayor productividad, sus costos no estarán justificados y el resultado será negativo.

Como parte final de la evaluación de la capacitación, se incluirá una evaluación de los recursos que usa la capacitación. Estos recursos incluyen instalaciones, auxiliares didácticos, los cursos y los propios instructores.

En cada uno de estos aspectos de la evaluación de la capacitación se pueden emplear varios instrumentos.

3.7 Seguimiento.

Debido a que la capacitación modular está basada en las verdaderas necesidades de los empleados, se espera que las necesidades de capacitación se satisfagan, pero esto debe ir complementado con un estudio de seguimiento de la capacitación para verificar que esto ocurra. Además de esto es necesario atender cualquier problema que pueda surgir en relación con cualquier aspecto de la capacitación, pues esto es en gran medida lo que le dará su gran importancia a este paso: la retroalimentación de información a todas las etapas anteriores, para modificarlas según sea necesario.

Esta información también ayudará a la administración de la capacitación, incluyendo su presupuesto y la disposición de recursos asignados a la capacitación.

ELECCION Y DENOMINACION
DEL PUESTO DE TRABAJO.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIE
NTO DE LOS CENDIS.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DE CENDIS.

DIAGNOSTICO DE NECESI
DADES (RESULTADOS)

ACTUALIZACION DE LOS RE-
QUERIMIENTOS DEL PUESTO
DE ADMINISTRADORA DE
CENDIS.

MAPA MODULAR

DESARROLLO DEL
MODULO 4. LIDERAZGO

DIAGRAMA DEL MODELO DE CAPACITACION MODULAR INTEGRAL.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1 Problema.

En la Delegación Alvaro Obregón se ha implementado la capacitación cumpliendo con el requisito legal, pero aun no existe la conciencia de su importancia para elevar la calidad en el servicio.

En el caso concreto de la Unidad Departamental de CENDIS y Comunidad, la capacitación se ha centralizado en esta oficina, las administradoras no tienen injerencia en la planeación de esta, su intervención se limita a designar al personal que se beneficiará con la misma.

La oficina de CENDIS en conjunto con la SEP, deciden la temática basándose en el temario que ofrece el Departamento de Capacitación de SEP en él se indican las fechas, horarios y el tipo de personal a quien se dirigen estos cursos. No se realiza una detección de las necesidades reales del personal, se eligen los cursos de acuerdo al puesto que ocupan. En el caso de las administradoras sólo se les han dado dos cursos de capacitación que originalmente estaban dirigidos a Directoras de CENDIS de SEP, que en su mayoría tienen la carrera de Educadora, nivel que no posee el personal de nuestro estudio.

Este personal ingresó a los CENDIS hace veinte o treinta años, en esta época se pensaba que toda mujer tiene la capacidad innata de educar y atender a un niño, no importando su nivel de escolaridad, o si tenía una formación teórica adecuada al puesto, por lo que se les asignó funciones de administradora o ninera.

La realidad indica que este personal requiere ser capacitado en base a sus necesidades reales.

Para las administradoras es de vital importancia la capacitación debido a que son una pieza clave para el buen funcionamiento de los CENDIS, es por esto que se les eligió en primera instancia como sujetos de este estudio.

Por tanto el problema de este estudio se define de la siguiente manera:

¿De qué manera se pueden desarrollar las habilidades y conocimientos que requieren las administradoras de los CENDIS en la Delegación Alvaro Obregón?

4.2 Objetivo.

El objetivo de este estudio fué diseñar un módulo de capacitación para las administradoras de los CENDIS en la Delegación Alvaro Obregón con base en la Enseñanza Modular en función de las necesidades reales de este personal.

4.3 Muestra y Población.

La presente investigación contó con una muestra de cuatro administradoras, de las ocho que integran la población total en esta Delegación debido a que es en estos CENDIS donde se encontraron las condiciones idóneas para recopilar la información.

Los datos generales de las administradoras son:

Administradora	Escolaridad	Edad	Antigüedad en Cendis	Tipo de Plaza
1	Secundaria-Asistente Educativa	24	5 años	base
2	Normal Incompleta	28	7 años	base
3	Secundaria	45	27 años	base
4	Secundaria-	35	15 años	base

4.4 Escenario.

El escenario empleado fueron los CENDIS Pino Suárez, Tetelpan, Melchor Muzquiz y Olivar del Conde, que se localizan en las colonias del mismo nombre dentro de la Delegación Alvaro Obregón.

4.5 Instrumentos.

Se utilizaron tres instrumentos para recabar y detectar necesidades:

- El Manual de Procedimientos de la Coordinación de estancias infantiles de las Delegaciones del DDF, para determinar el perfil ideal del puesto.
- La técnica de Análisis de puestos permitió describir las actividades y funciones reales del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, es decir, el perfil real del puesto, para lo cual se diseñó un cuestionario.
- La entrevista se empleó para profundizar en las deficiencias que presentan las administradoras en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

4.6 Tipo de estudio.

Se utilizó el estudio de campo, no experimental, a pequeña escala, ya que se realizó la investigación en los propios centros de trabajo, sin manipular variables, con una pequeña muestra.

4.7 Procedimiento.

4.7.1 Se trabajó con cuatro de las ocho administradoras de los CENDIS de la Delegación Alvaro Obregón, ya que fué en éstos donde se dieron las condiciones idóneas para realizar el estudio.

4.7.2 Estructura y Funcionamiento de los CENDIS.

De acuerdo al modelo es importante ubicar las características de los CENDIS. Estas son:

Los Centros de Desarrollo Infantil nacen de la necesidad de dar servicio a los hijos de las madres trabajadoras, durante su jornada laboral.

Las edades de la población infantil que se atiende, oscilan entre cuarenta y cinco días de nacido y cinco años once meses.

Los CENDIS que se encuentran en el área de influencia de la Delegación Alvaro Obregón, están ubicados en los mercados del DDF, éstos

son:

José Ma. Pino Suárez, Tetelpan, María Guadalupe de García Ruiz, Melchor Muzquiz, Olivar del Conde, Tizapán, Cristo Rey y Seis de Enero de 1915.

Administrativamente éstos dependen de la Unidad de Desarrollo Infantil y Comunidad, perteneciente a la Subdelegación de Desarrollo Social de la Delegación Política de Alvaro Obregón, la cual establece conjuntamente con la Unidad de Educación Inicial de la SEP, los lineamientos psicopedagógicos y asistenciales que rigen éstos centros. Desde el punto de vista asistencial, se proporciona al niño dentro del CENDI, una alimentación balanceada y la atención médica necesaria para conservar la salud.

El aspecto psicopedagógico está encaminado a promover el desarrollo de las capacidades físicas, afectivo-social y cognoscitivas del niño, estos lineamientos están contenidos en manuales que indican las actividades diarias que se realizan en cada área del CENDI con los niños.

Por la edad y el nivel de maduración de los niños se ha hecho la siguiente clasificación:

Sección	Estratos de Edad.
Lactantes	de 45 días de nacidos al año 6 meses
Maternal A-B	de 1 año 7 meses a 2 años 11 meses
Maternal C	de 3 años a 3 años 11 meses
Preescolar	de 4 años a 5 años 11 meses

Básicamente todos los CENDIS funcionan de manera similar, la diferencia estriba en la composición de la plantilla de personal (ver organigrama) y el número de niños inscritos según la capacidad del inmueble, así tenemos que cada CENDI tiene:

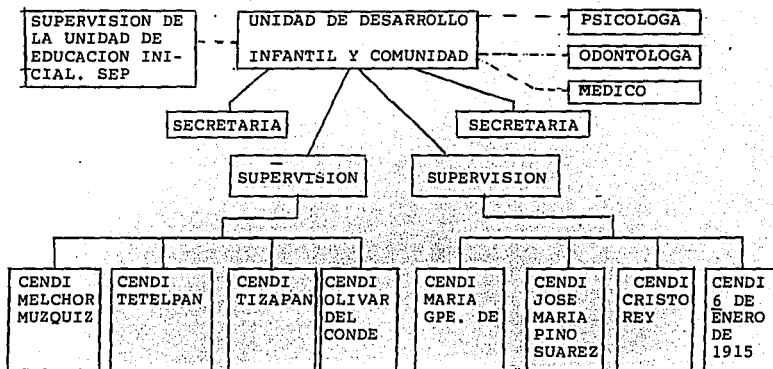
Una Administradora, una asistente educativa por cada siete niños lactantes, una asistente educativa por cada 12 niños maternas, una asistente educativa por cada grupo de preescolares.

Actualmente se cuenta con puericultistas y psicólogas realizando prácticas profesionales como apoyo al servicio que se presta.

Además se cuenta con profesionales que asesoran en las áreas de Medi

cina, Odontología y Psicología; Uno por cada especialidad.

A continuación se presentarán los organigramas de los CENDIS:



CENDI
MELCHOR MUZQUIZ
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA
INTENDENCIA

COCINA
AUX. DE COCINA

LACTANTES
LACTANTES

MATERNAL A

MATERNAL B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
OLIVAR DEL CONDE
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA

LACTANTES
LACTANTES

MATERNAL A-B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
JOSE MA. PINO SUAREZ
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA
AUX. DE COCINA

LACTANTES

MATERNAL A

MATERNAL B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
MA. GPE. DE GARCIA RUIZ
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA
AUX. DE COCINA

LACTANTES

MATERNAL A-B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
TIZAPAN
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA

LACTANTES
LACTANTES

MATERNAL A

MATERNAL B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
CRISTO REY
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA

LACTANTES

MATERNAL A-B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
TETELPAN
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA

COCINA

LACTANTES

MATERNAL A-B

MATERNAL C

PREESCOLAR

CENDI
6 DE ENERO DE 1915
ADMINISTRADORA

INTENDENCIA
INTENDENCIA

COCINA

LACTANTES

MATERNAL A-B

MATERNAL C

PREESCOLAR

4.7.3 Se recopiló la información de las funciones que debe realizar la administradora (Directora), en el Manual de Procedimientos de la Coordinación de Estancias Infantiles de las Delegaciones del DDF, (Anexo 1) para obtener el perfil ideal del puesto.

4.7.4 El Diagnóstico de necesidades se realizó aplicando los siguientes instrumentos:

- La técnica de análisis de puestos (cuestionario, ver anexo 2) para obtener las habilidades, conocimientos y actitudes que tienen en realidad las administradoras y así conformar el perfil real del puesto. (ver anexo 3)
- Una entrevista para buscar las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene este personal, es decir, las necesidades de capacitación del puesto.

Los datos obtenidos del perfil ideal se compararon con los obtenidos en el diagnóstico y se obtuvieron los siguientes resultados:

- a. Las administradoras tienen como principal meta la asistencia de los niños inscritos en el CENDI.
- b. Tienen una formación teórica insuficiente para crear actividades de tipo psicopedagógico, por tanto se limitan a seguir el programa de CENDIS o las disposiciones de la jefatura de CENDIS.
- c. No conocen la metodología para elaborar planes y programas de actividades y evaluar los resultados.
- d. Utilizan el sentido común para organizar y dirigir el trabajo del personal o delegar funciones o motivar al personal a través de incentivos.
- e. El programa permanente de capacitación carece de la detección de sus necesidades reales por lo que sus contenidos son inadecuados y con frecuencia repetitivos.
- f. Las dificultades que presentan en relación con el personal a su cargo y los padres de familia, indican la necesidad de información sobre relaciones humanas, dinámica de grupos y/o liderazgo.
- g. En resumen los conocimientos y habilidades necesarios en cada CENDI son:

CENDI 1	CENDI 2	CENDI 3	CENDI 4
Conocimien tos pedagó gicos, re- laciones humanas, contabili- dad finan- ciera, di- bujo, meca nografía.	Administración de recursos hu- manos, manejo de archivo, con tabilidad, fi- nanzas, bienes materiales, me- canografía.	Organización, admi nistración, rela- ciones humanas, contabilidad, mane jo de archivo, tra to al público, di- rección, costura y tejido, mecanogra- fia.	Administración, relaciones huma nas, actividades pedagógicas (ac tualización), li derazgo, dinámi ca de grupos, so lución de proble mas, motivación, otorgamiento de incentivos, redac ción.

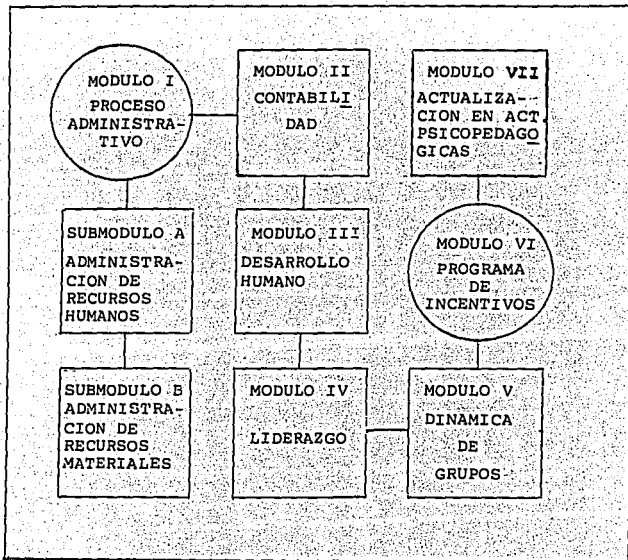
4.7.5 Con la información anterior se estructuró el siguiente listado actualizado de los requerimientos del puesto:

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO DE ADMINISTRADORA DE CENDI.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Administración básica	Facilidad para aplicar el proceso administra- tivo, dirigir, planear, organizar, supervisar y evaluar.	Facilidad para las rela- ciones interpersonales.
Contabilidad	Capacidad de abstrac- ción, facilidad numé- rica.	Iniciativa.
Liderazgo	Capacidad para mane- jar el liderazgo.	Responsabilidad.
Dinámica de grupos.	Creatividad.	Participación.
Programa de incentivos.	Capacidad para organi- zar un programa de in- centivos.	Capacidad para trabajar bajo presión.

4.7.6 Con los elementos de los requisitos del puesto de Administradora de CENDI, como son los conocimientos, las habilidades y las actitudes, se diseñan los módulos necesarios para la capacitación en el puesto y se representan en el mapa modular.

MAPA MODULAR



Simbología



- Es el símbolo para representar los módulos teóricos



- Es el símbolo para representar los módulos prácticos



- Es el símbolo para representar los módulos teórico-prácticos.

4.7.7 Una vez elaborado el mapa modular se desarrollan los módulos específicos para el puesto de administradora de CENDI.

Aquí se ejemplifica el desarrollo del módulo número cuatro cuyo contenido es el liderazgo (ver el mapa modular).

A continuación se presenta la guía modular, la cual indica el procedimiento a seguir para cursar el módulo pero también ilustra la estructura del módulo.

MODULO IV

LIDERAZGO

GUIA INSTRUCCIONAL
CAPACITANDO-INSTRUCTOR

1. Se realiza la detección de necesidades del capacitando a partir de la cual se diseñarán y recomendarán los módulos que cursará.
2. Acudir a la Oficina de Capacitación para recibir el catálogo de especificaciones correspondiente al módulo que cursará o bien para recibir instrucciones respecto a sus posibilidades de capacitación tomando como referencia el mapa modular.
3. Elegir el módulo que cursará y leer el catálogo de especificaciones para identificar objetivos y contenidos del mismo.
4. Aplicar la evaluación de requisitos previos para verificar que cuenta con los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para ingresar al módulo elegido.
 - 4a. Si cuenta con los requisitos necesarios para ingresar al módulo elegido pasa al punto 5.
 - 4b. Si no cuenta con los requisitos previos, recibe asesoría del instructor y se le canaliza al módulo o módulos correspondientes.
5. Se le aplica la evaluación de entrada al módulo o pre-evaluación para conocer el porcentaje de dominio de los objetivos pertenecientes al mismo.
6. Cursa todo el módulo o las actividades del submódulo correspondientes al mismo. Los submódulos aquí desarrollados representan dos simuladores a modo de estudio de caso, con una sección de información, la cual guía al capacitando hacia su buen desempeño o le indica cuando está en un error, dando retroalimentación sobre el particular además de servir como evaluación intermedia.

7. Las evaluaciones intermedias se encuentran en cada submódulo o situación y se cursan con cada uno de ellos.

7a. La sección de información indica cuándo se cometió un error y los remite a la sección de preguntas, teniendo la posibilidad de elegir otra respuesta y al mismo tiempo se proporciona retroalimentación, una vez que se encuentra la respuesta correcta se indica al capacitando que pase a otra sección hasta concluir el o los submódulos.

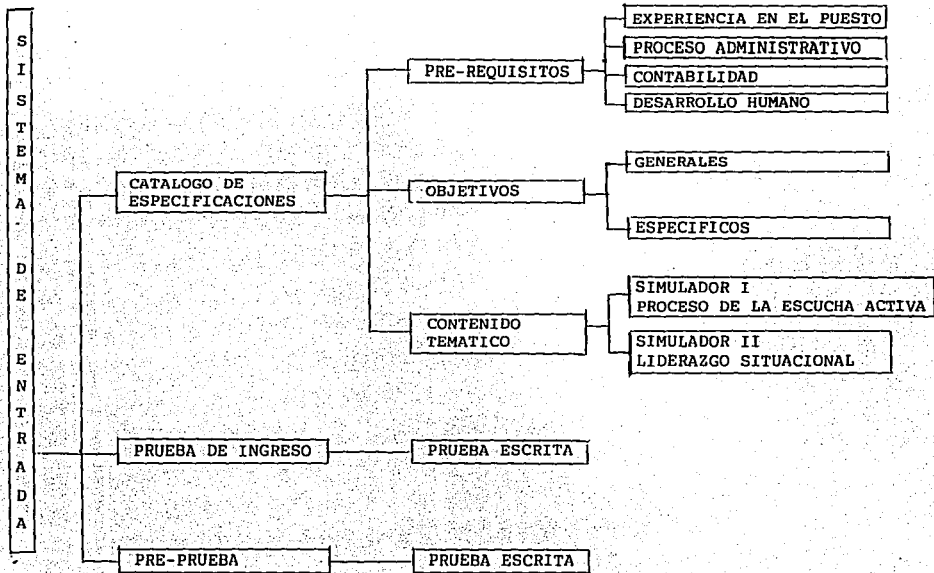
8. Al finalizar los submódulos, del módulo total, se aplica la evaluación final.

8a. Si aprueba todos los objetivos de la evaluación final se le canaliza a un nuevo módulo.

8b. Si no aprueba alguno o algunos de los objetivos se le canaliza a la sección de preguntas relacionadas con el tema fallado. Las cuales tienen retroalimentación en la sección de información.

9. Finaliza el módulo y se le canaliza u orienta a cursar otros módulos como el de actualización en actividades psicopedagógicas, el programa de incentivos o el de dinámica de grupos. Incluso se podría crear un módulo de expresión verbal y/o del desarrollo de la creatividad, habilidades muy importantes en el quehacer de la administradora.

El ejemplo inicia con el sistema de entrada (expresado en el esquema 1) al módulo IV denominado Liderazgo, constituido por el catálogo de especificaciones, la prueba de ingreso y la pre-prueba. Puntos 3, 4, y 5 de la Guía instruccional.



ESQUEMA 1

CATALOGO DE ESPECIFICACIONES.

El presente módulo está dirigido a las administradoras de los Centros de Desarrollo Infantil de la Delegación Alvaro Obregón.

Se revisarán dos aproximaciones teóricas sobre el liderazgo, la de Gordon (1988) y la de Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1986).

De Gordon se eligió la habilidad de la escucha activa como un medio para que el líder conozca y busque formas de satisfacer las necesidades de los miembros del grupo y así convertirse en un líder efectivo.

De Blanchard y cols. se revisará el concepto, características y la aplicación del liderazgo situacional.

OBJETIVO GENERAL: El participante aplicará la habilidad para la escucha activa y el liderazgo situacional, a través de dos estudios de caso para incorporarlo a su función como directora (administradora)

Los requisitos recomendados para inscribirse al módulo son:

- Tener por lo menos seis meses en el puesto
- Conocimientos de Administración Básica.
- Conocimientos de Contabilidad Básica.
- Conocimientos teórico-prácticos de Relaciones Humanas.

CONTENIDO DEL NUCLEO.

SUBMODULO I. SITUACION I HABILIDAD PARA LA ESCUCHA ACTIVA EN EL LIDERAZGO (GORDON).

SUBMODULO 2. SITUACION II LIDERAZGO SITUACIONAL (BLANCHARD Y COL.)

La evaluación intermedia está incorporada a cada situación o submódulo.

Además se evalúa los requisitos para ingresar al módulo y también el posible dominio de los objetivos de el presente módulo.

MODULO IV

LIDERAZGO

EVALUACION DE INGRESO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS.

1. Defina el término Administración.

2. Describa las funciones que integran el proceso administrativo.

3. Defina el término Contabilidad.

4. Describa los elementos que integran la Contabilidad en una empresa de servicio.

5. Ejemplifique la importancia del Desarrollo Humano en el área laboral.

MODULO IV

LIDERAZGO

PRE-EVALUACION

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS.

1. ¿Cuales son los pasos de la escucha activa?

2. Describa cada uno de los pasos de la escucha activa.

3. Ejemplifique los pasos de la escucha activa.

4. ¿Cómo se define el estilo de liderazgo?

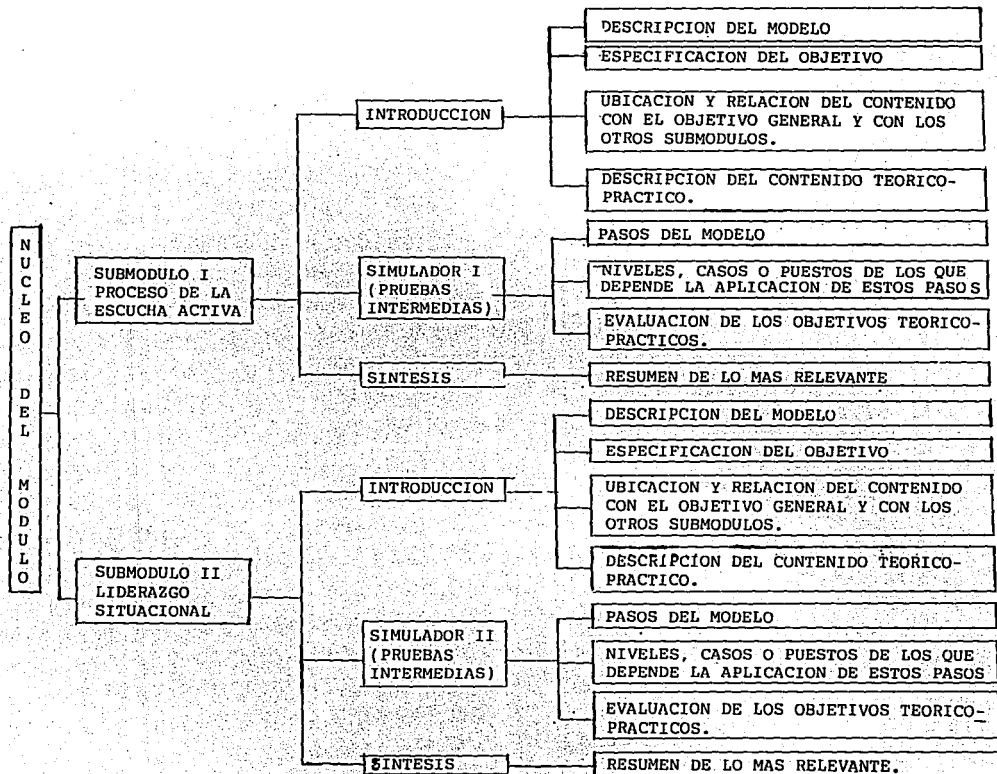
5. ¿Cómo identificamos los cuatro estilos de liderazgo?

6. Ejemplifique los cuatro estilos de liderazgo.

Núcleo del Módulo.

En el núcleo del módulo se encuentran los objetivos general y particular del módulo; asimismo se presentan los dos submódulos que lo integran con sus respectivos objetivos. Los correspondientes a la es cu cha act iva y la del liderazgo situacional.

Esto se expresa en el esquema 2.



ESQUEMA 2

SUBMODULO I

HABILIDAD PARA LA ESCUCHA ACTIVA

INTRODUCCION

Gordon (1988) afirma que la importancia del líder radica en que puede construir o destruir al grupo, sus actitudes y su comportamiento tienen gran influencia sobre el desempeño del grupo, así como el grado de satisfacción de que disfrutan los miembros del grupo.

Para algunos, la experiencia del liderazgo resulta desagradable y casi siempre se debe a la propia ineficacia del líder. Por lo que el líder eficaz es quien logra que los miembros de su grupo de trabajo sienten que sus necesidades están satisfechas y que los mismos líderes sienten que sus necesidades se están satisfaciendo. El primer paso es adquirir la habilidad para la escucha activa porque es una manera de descubrir estas necesidades.

Las administradoras de los CENDIS cumplen entre otras con la función del liderazgo, por lo que este módulo plantea un caso donde se ilustra la habilidad de un líder para la escucha activa, como un medio para resolver problemas de su centro de trabajo.

La tarea que se propone a las administradoras es contestar las preguntas que se formulan con el fin de simular o ejemplificar cómo se resuelve éste caso en particular y aprender paralelamente el proceso que implica la escucha activa.

Con esto se cumplen tres de los requisitos de un módulo de enseñanza, que es el contenido, las pruebas intermedias y las pruebas remediales o retroalimentación.

OBJETIVO GENERAL

El participante aplicará la habilidad para la escucha activa incorporándola a su función de administradora.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- El participante reconocerá el mensaje que indica que el subordinado tiene problemas como un inicio del proceso de la comunicación con éstos.
- El participante identificará las respuestas que faciliten al subordinado la expresión de su problema como un segundo paso para la comunicación efectiva.
- El participante empleará la habilidad para escuchar pasivamente con respuestas de reconocimiento como parte de la tercera etapa para una comunicación efectiva.
- El participante identificará el mecanismo de la retransmisión para conformar el proceso de la escucha activa.

SUBMODULO I

SITUACION I

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta un caso en la que se ejemplifica la habilidad para la escucha activa.

Se realizan preguntas relacionadas con el caso, las cuales tienen tres posibles respuestas, cada una de ellas tiene un número que las remiten a la sección de información y se da retroalimentación en caso de acierto o error, finalmente se indica cuándo debe pasar a la siguiente sección hasta concluir con todas las secciones.

SITUACION I

La administradora llega al CENDI, saluda al personal, inmediatamente después llega Clarita, una asistente educativa del grupo de maternal C, quien llega tarde, apenas saluda (ella que es tan platicadora) y a continuación se pone a trabajar, se escucha que les grita a los niños.

Al poco rato le anuncia a la administradora que vá a faltar al día siguiente (sigue molesta).

En la hora del almuerzo, comenta con Josefina que no debió de haberse levantado hoy, -agregando- ¡mi madre me advirtió que había días como hoy!

La administradora piensa que Clarita debe tener algún problema, por lo cual decide hablar con ella. Cuando están a solas:

Administradora: Clarita, he observado que estas molesta, supongo que tienes algún problema, me interesaría saber cómo te sientes, a veces ayuda el compartir los problemas.

Clarita: En verdad tengo un problema pero creo que no debo cargarla con mis problemas.

Administradora: Me agradaría ayudarte, si es posible (abrepuertas).

Clarita: Es que... me peleé con mi esposo.

Administradora: Mueve la cabeza.

Clarita: Resulta que se gasta el dinero en su mamá y a nosotros, a mis hijos y a mí no nos dió el gasto de la semana.

Administradora: Comprendo.

Clarita: No es justo, yo me mato trabajando y él no hace nada por la casa.

Administradora: Mm-Hm.

Clarita: Lo que voy a hacer, es que si no dá dinero a la casa, que no me pida de comer porque no le voy a dar.

Administradora: Ahora cómo te sientes.

Clarita: Creo que saqué mi enojo y es lo que me hacía falta. gracias por escucharme.

Administradora: De nada, me agrada serte útil.

Clarita: Bueno, regreso con los niños, hasta luego.

Administradora: Hasta luego.

Conteste las preguntas que a continuación se presentan.

Indique, qué elementos de la comunicación empleó la Administradora, en su papel de líder de su equipo de trabajo. Trate de seguir un orden lógico.

Sección A.

¿Cuál es el primer paso de la comunicación?

- a) Que la persona con problemas envíe un mensaje en clave. (7)
- b) Que se quede callada, la persona con problemas (2)
- c) Que se muestre sarcástico. (10)

Sección B.

¿Cuál es el segundo paso de la comunicación?

- A) Amonestar, o sea, decir...si usted no hace esto entonces... (5)
- b) Razonar, o sea, decir...la experiencia nos dice que.... (8)
- c) El abrepuertas, es decir, invitar a la asistente educativa a que comente su problema, interesándose en sus sentimientos (1)

Sección C.

¿Cuál es el tercer paso de la comunicación?

- a) Que la persona escuche y se ocupe de sus propios pensamientos (9)
- b) Que la persona (receptor) calle y escuche el problema utilizando respuestas de reconocimiento (11)
- c) Que la persona (receptor) emita críticas.

Sección D.

¿Cuál es el cuarto paso de la comunicación?

- a) Que quién escucha aconseje o dé soluciones (12)
- b) Decir, por ejemplo....mañana se sentirá mejor. (3)
- c) El que escucha reexpresa, con su propio lenguaje, lo que entendió del mensaje que emitió la otra parte. (6)

SECCION DE INFORMACION

(1) ¡Correcto! El abrepuertas es la respuesta.

Es una forma de darle seguridad a las personas, de que, quien escucha está en disposición de darle su atención y su ayuda.

Pase a la sección C.

(2) Mostrarse callado es una conducta que no aparece en el ejemplo, por lo que no es la clave de inicio de la comunicación. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.

(3) Tranquilizar no contribuye a que la persona resuelva sus problemas, por el contrario lo vuelve dependiente del líder. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.

(4) Criticar es una barricada en la comunicación y es una forma de arrebatarle al propietario del problema, su responsabilidad para resolverlos y los deposita en manos del líder. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.

(5) Amonestar es un mensaje que impide que el otro solucione su problema. Se le denomina Barricada. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.

(6) ¡Perfecto! El cuarto paso de la comunicación es reexpresar lo que la persona dijo para así confirmar que entendió el mensaje correctamente, con esto se concluye el proceso de la comunicación, este elemento no aparece en el diálogo antes descrito, pero es un elemento importante para realizar una comunicación adecuada. FIN.

(7) ¡Muy bien! El proceso de la comunicación se inicia cuando una persona tiene un problema (emisor) y envía un mensaje en clave, que nos dice que algo le molesta.

Las claves se pueden manifestar con la conducta o con lo que decimos:

CONDUCTAS

Evitar a las personas, verse abatido o deprimido.

Mostrarse desusadamente incomunicativo.

Estar inusualmente irritable.

No sonreír como acostumbra

CLAVES VERBALES

Estoy realmente alterado.

Debí haberme quedado en cama hoy.

Esa condenada oficina de CEN DIS me está volviendo loca.

Oh, olvídale.

Caminar lentamente o más aprisa
 Soñar despierta.
 Retardos.
 Mostrarse sarcástico.

Mi madre me advirtió que habría
 días como éste
 Deja de molestarme ¿no?
 Si no es una cosa es otra.
 ¿Cómo quiere que haga mi trabajo
 si no tengo el material su-
 ficiente?
 A veces me dan ganas de dejar-
 lo todo.

Pase a la Sección B.

- (8) Razonar es otra forma de inhibir la comunicación, con quien tiene problemas. Seleccione otra opción de la misma sección, para seguir adelante.
- (9) Ignorar lo que la persona dice, es una forma de impedir que la persona confíe sus problemas a otros. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.
- (10) Mostrarse sarcástico es una de las conductas que denotan un problema pero no explica en sí mismo el inicio de la comunicación. Seleccione otra opción de la misma sección para seguir adelante.
- (11) ¡Muy bien! Cuando se tiene un problema y se encuentran con alguien que calla y escucha, generalmente uno se siente alentado a continuar hablando de su problema, pero es necesario que ocasionalmente, quien escucha envíe mensajes de reconocimiento como evidencia de que entiende lo que se dice (este proceso se denomina escucha activa). Ejemplos de éstos mensajes son:

Contacto ocular	asentir con la cabeza	interesante
ya veo	comprendo	claro
Oh	ciertamente	te escucho
Mm-Hmm	no me digas	

Pase a la sección D.

- (12) Aconsejar o dar soluciones impide que la persona con problemas los enfrente con sus propios recursos disponibles. Seleccione otra opción de la misma sección.

SUBMODULO II
LIDERAZGO SITUACIONAL
INTRODUCCION

El liderazgo situacional fue creado por Blanchard, Zigarmi y Zigarmi (1986) es un modelo cuyo objetivo se centra en lograr el rendimiento progresivo de los subordinados, combinando su competencia e interés de acuerdo a las diferencias individuales, es decir, el líder eficaz aplica los diferentes estilos de liderato tomando en cuenta el nivel de desarrollo (interés) de los subordinados, de manera flexible, estableciendo acuerdos con ellos para cumplir con los objetivos de trabajo.

Esta forma de liderazgo parte de la idea de delegar la responsabilidad del líder a los subordinados, convirtiéndose en proveedor de los recursos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo, supervisando y aportando su experiencia y conocimiento al servicio de los subordinados.

El conocimiento de este tipo de liderazgo permitirá a las administradoras de los CENDIS dirigir sus esfuerzos a la capacitación y apoyo del personal a su cargo, de tal manera que formen un equipo de trabajo y así lograr los objetivos de la institución.

OBJETIVO GENERAL

El participante practicará la habilidad del liderazgo situacional para tener alternativas de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- El participante identificará las características del liderazgo efectivo para compararlo con su práctica actual.
- El participante reconocerá los diferentes estilos de liderazgo situacional para tener las bases de este modelo.
- El participante aplicará, con apoyo del simulador, los cuatro estilos de liderazgo situacional para resolver problemas de su equipo de trabajo.

SUBMODULO II
LIDERAZGO SITUACIONAL

INSTRUCCIONES

A continuación se describe una situación donde se aplica el liderazgo situacional.

Se realizan preguntas que se relacionan con el conocimiento de este tipo de liderazgo, con tres posibles respuestas que tienen un número cada una, el cual remite a la sección de información y se da retroalimentación, en caso de acierto o error, indicando cuando debe pasar a la siguiente sección hasta concluir con todas las secciones.

SITUACION II

En un día normal del CENDI, una persona interesada en el tema del liderazgo, acudió a éste por el prestigio de la directora, en cuanto a la forma de emplear el liderazgo.

Al entrar la persona saludó a la directora, quien estaba en el filtro recibiendo a los niños en compañía de las asistentes educativas (A.E.), a quienes también saludó.

Dando las 9:10 a.m. se cierra el CENDI y se inician las labores con los niños, dirigiéndose la visitante y la directora a la oficina de ésta última.

Visitante: Tengo noticias de que usted es una excelente líder y me gustaría aprender de usted.

Directora: ¿Cuáles con sus expectativas sobre la función del líder?

Visitante: Yo me dedico a dirigir un Centro de atención para niños de la calle, tengo a mi cargo personal técnico y administrativo, con frecuencia asumo la responsabilidad de todas las decisiones y programas que se llevan a cabo en el Centro.

Trabajo diez y seis horas al día, el personal depende en todos sentidos de los lineamientos por mí marcados, a veces, es una tarea agotadora, por lo que estoy en la búsqueda de alternativas para aligerar éste trabajo

Directora: ¿Puede decirse que el Centro es una organización?

Visitante: Si.

Directora: ¿Cómo concibe ésta organización?

Visitante: Como un pirámide, la cual yo encabezo.

Directora: La desventaja de concebir la organización como una pirámide, es justo lo que usted menciona, toda la responsabilidad recae sobre sus hombros, excluyendo de ésta a su personal.

Visitante: ¿Cómo es éso?

Directora: Yo concibo la organización como una pirámide a la inversa, es decir, que en lugar de que el directivo sea el único responsable

del trabajo, delegue esta responsabilidad en manos del equipo de trabajo, convirtiéndose el líder en un proveedor de los recursos necesarios para que el equipo desempeñe adecuadamente su trabajo, sumado al apoyo técnico y administrativo que requieren.

Visitante: ¿Pero cómo puedo crear una organización de este tipo?

Directora: Aplicando el liderazgo situacional.

En primer lugar es necesario que observe ejemplos de esto, la invito a que visite las salas del CENDI y platique con el personal.

Visitante: Muy bien, la primera sala del fondo es muy atractiva para mí, puedo iniciar allí.

Directora: Claro que sí, es la sala de preescolar, voy a presentarla con la Asistente Educativa Raquel, vamos.

Se dirigen a la sala de preescolar, hace la presentación y la Directora se retira, haciendo la recomendación que puede visitar las otras áreas sin problemas.

Visitante: Tengo entendido que su jefa es una excelente Directora ¿Cómo la trata en su trabajo?

Raquel: El trabajo aquí es muy creativo, es necesario basarse en el manual psicopedagógico, que es el programa educativo para cada área. Normalmente realizo mi trabajo, tomando mis propias decisiones, en lo relativo al manejo del grupo de niños y en mi relación con los padres de familia, la Directora respeta estas decisiones, en base al acuerdo previo que tuvimos de que yo realizaría mi trabajo de esta forma, la directora sólo interviene cuando yo solicito su colaboración. Yo he creado mi propia forma de trabajo y los niños -según la Directora- se encuentran en un buen nivel de desarrollo psicomotriz.

Visitante: ¿La Directora conoce los cambios que usted realiza en su trabajo cotidianamente?

Raquel: Por supuesto, le rindo un informe mensual de estas actividades, con objetivos y la descripción de las mismas.

Visitante: Es muy interesante, ¿Podría visitar otra sala?

Raquel: Claro que sí, usted puede elegir, seguramente la Directora ya avisó al personal de su visita.

SALA DE LACTANTES.

Visitante: Encuentra a la A.E. Carolina con la sala tranquila realizando la motivación (decoración) del salón.

Visitante: Buenos días.

Carolina: Buenos días.

Visitante: ¿La Directora ya le anunció mi visita?

Carolina: Así es, ¿en que puedo ayudarla?

Visitante: Estoy interesada en conocer su opinión de cómo realiza el liderazgo su jefa.

Carolina: En mi caso, supervisa muy cercanamente mi trabajo, tiene especial interés en esta sala, debido a que la estimulación temprana brinda una sólida base para el posterior desarrollo de los niños.

Visitante: ¿No le molesta esta supervisión tan exhaustiva?

Carolina: No, considero que la Directora es una experta en la materia, yo agradezco que dirija mi trabajo, me informa de los secretos para lograr un buen trabajo con los niños.

Visitante: ¿Le gustaría que algún día eso cambiara?

Carolina: Esto ha sido comentado con la Directora, es posible adquirir otro nivel de desarrollo, cuando se domina la actividad que desempeñamos, entonces la forma en que me relaciono con la Directora cambiará.

Visitante: Estoy sorprendida de que se trate al personal de diferentes formas, ¿puedo hablar con la A.E. de maternal C, ¿cómo se llama?

Carolina: Claro que sí, se llama Claudia.

Visitante: Gracias, con permiso.

SALON MATERNAL C.

Visitante: Buenos días, Claudia, tengo gran curiosidad acerca de la manera en que emplea la Directora el liderazgo con usted.

Claudia: En mi caso tengo la posibilidad de proponer actividades y materiales para desarrollar el trabajo con los niños, sólo que antes de iniciarlas, debo consultarlas con la Directora sobre el particular, si existen sugerencias, modifico mi plan de clase de tal manera que se ajuste a lo planteado por la Directora.

Visitante: Ahora sí que no comprendo, supervisa su trabajo pero además discuten sus ideas.

Claudia: Así es.

Visitante: ¿Existe otra forma de liderazgo?

Claudia: Le sugiero visite a Lolita, de maternal A-B.

Visitante: Lo haré, gracias Claudia.

SALA MATERNAL A-B.

Lolita vigilaba que los niños realizaran un dibujo con crayola.

Visitante: Buenos días Lolita, Claudia mencionó que existe otra forma de liderazgo además de la que emplea con Raquel, Claudia y Carolina, ¿cómo es eso?

Lolita: Mire, a mí la Directora me trata como su igual, conjuntamente planeamos las actividades que realizaré en el mes y discutimos con el fin de enriquecer y variar las actividades que diseñamos, el manual nos marca objetivos y tenemos la libertad de diseñar actividades que sean apropiadas para las necesidades de nuestros niños.

Visitante: Ahora tengo mucho que platicar con la Directora, gracias Lolita, hasta luego.

La visitante se dirige a la oficina de la Directora.

Visitante: Tengo varias preguntas que hacerle, ¿puedo formularlas?

Directora: Si.

Visitante: ¿Cuántas formas de liderazgo emplea?

Directora: Los denomino estilos de liderazgo, es decir, es la manera en que supervisamos a alguien o le ayudamos en su trabajo. Yo empleo cuatro estilos de liderazgo, para lo que es pertinente ser flexible -como ya lo constató en la charla con el personal- y son el directivo, instructivo, apoyativo y el delegacional.

Visitante: ¿Qué requiero para ser líder situacional?

Directora: Se requiere de tres cualidades, desarrollar la flexibilidad, aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que de penden de usted y aprender a negociar acuerdos con ellas.

FIN DE LA SITUACION II.

SECCION DE PREGUNTAS

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

Sección A

1. ¿Cómo se define el estilo de liderazgo?

- a) Es quien ha llegado desde arriba por el apoyo de alguien que tiene poder social superior. (1)
- b) Es la manera de comportarse a largo plazo para tratar de influir en el rendimiento de los demás. (6)
- c) Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otras personas a que hagan lo que se le manda. (11)

Sección B.

2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo?

- a) Democrático, autocrático. (5)
- b) Carismático, tradicional. (12)
- c) Directivo, instructivo, apoyativo, delegacional. (8)

Sección C.

3. ¿Cómo identificamos los cuatro estilos de liderazgo situacional?

- a) Por la combinación de las dos actitudes básicas del líder, el comportamiento rector y el comportamiento seguidor. (10)
- b) Indicando su función social. (3)
- c) Por las características de la personalidad del líder. (7)

Sección D

4. Indique cuál de los cuatro estilos de liderazgo se emplea con el personal del CENDI, básiese en la lectura anterior.

- a) Democrático, autocrático, tradicional, carismático. (9)
- b) Delegacional, directivo, instructivo, apoyativo. (2)
- c) Laizzer fair, paternalista, genuinamente democrático, burocratizado. (4)

SECCIÓN DE INFORMACION

(1) Es la definición de poder desde el punto de vista de su origen. Rodríguez (1988) indica que el líder requiere de autoridad y poder. Desde el punto de vista de su origen existen dos tipos de poder, el de posición antes descrito y el personal que es fruto del reconocimiento de sus cualidades, por personal que tiene posibilidad de promoverlo. Elija otra opción de la misma sección.

(2) Con Raquel se emplea la delegación porque tiene la responsabilidad de planear y efectuar las actividades de su puesto sin intervención de la Directora.

Con Carolina emplea el estilo directivo porque supervisa y propone formas de trabajo que la Asistente lleva a cabo al pie de la letra. Con Claudia utiliza el estilo instructivo porque la Asistente propone actividades pero espera la autorización de la Directora para llevarlas a efecto.

Con Lolita usa el estilo apoyativo porque su creatividad se apoya en los conocimientos y el estímulo proporcionado por la Directora.
FIN.

(3) Rodríguez (1988) define el liderazgo en forma similar a Blanchard y cols. (1986) que es el autor en que se basa este estudio, no enfoca un carácter de la persona que dirige, sino ciertos modos de conducta, por tanto se toma el liderazgo como una función social no como un rasgo de personalidad. El segundo autor se enfoca hacia el aspecto laboral. Elija otra opción de la misma sección.

(4) Los estilos de liderazgo marcados en este inciso se centran en aspectos diversos de la personalidad del líder y no en las situaciones aplicables como es el caso que nos ocupa. Elija otra opción de la misma sección.

(5) Los estilos de liderazgo mencionados se derivan del sistema de mocrático implantado después de la Revolución Francesa (siglo XIX) en el cual, el papel cuenta más que la persona que lo ocupa, la ley está por encima de los funcionarios, la obediencia se tributa a la ley no a la voluntad del gobernante. Elija otra opción de la misma sección.

(6) ¡Correcto! Es la definición apropiada del liderazgo. Pase a la sección B.

(7) El liderazgo situacional se ocupa de conductas no de la personalidad del líder, ya que puede adaptarse a las situaciones cambiantes. Elija otra opción de la misma sección.

(8) ¡Perfecto! Los cuatro estilos de liderazgo se mencionan en esta respuesta. El estilo 1, Directivo predomina el comportamiento rector sobre el seguidor. El líder le dice al seguidor cuál es el objetivo, qué se considera un trabajo bien hecho y le ofrece un plan sobre cómo hacerlo paso a paso. El líder solventa el problema, toma las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar las ideas del jefe.

Estilo 2, Instructivo. Combina el directivo y la ayuda. Se realiza una comunicación en ambos sentidos, el apoyo consiste en tomar en cuenta las sugerencias del subordinado reforzando su iniciativa, la asunción de riesgos, escuchando y dando las facilidades necesarias para el trabajo. Se trata de enseñar a la gente a valorar su propio trabajo, pero es el líder quien toma la decisión definitiva.

Estilo 3, Apoyativo. El comportamiento seguidor predomina sobre el comportamiento rector. Ayuda a los subordinados en su esfuerzo, escucha sus sugerencias y facilita su interacción con los demás. Para darles seguridad y motivación el líder les anima y elogia. Pocas veces el líder indica cómo resolver un problema específico o llevaría a cabo una tarea determinada. Ayuda a sus subordinados en la elaboración de soluciones propias, mediante preguntas que desarrollen el horizonte mental de los mismos, animándoles a asumir riesgos.

Estilo 4, Delegacional. El líder transfiere la responsabilidad cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas a las personas encargadas del trabajo.

Los cuatro estilos de liderazgo pueden aplicarse a un mismo problema. Pase a la sección C.

(9) Estos estilos de liderazgo no aparecen en los ejemplos descritos porque obedecen a rasgos de la personalidad y poder que se confieren a un líder. Elija otra opción de la misma sección.

(10) Así es! La combinación de éstas dos actitudes nos permiten i dentificar los estilos de liderazgo.

La actitud o comportamiento rector lo definimos como estructurar, controlar y supervisar.

El comportamiento seguidor incluye elogiar, escuchar y dar facilida des.

El estilo directivo es apropiado cuando: 1. La decisión debe tomar se con rapidez y los riesgos son grandes. 2 El subordinado es inex- perto pero tiene posibilidades, potencial para alcanzar algún día la iniciativa propia para autodirigirse. 3 Para el personal dotado de conocimientos pero que no está familiarizado con la empresa, sus objetivos y prioridades, su política y su manera de realizar el tra bajo.

El estilo instructivo es adecuado cuando existe el desencanto debi- do a que la tarea encomendada se tarda más tiempo de dominar que el previsto.

O cuando se considera que el esfuerzo no se compensa debidamente. Cuando el progreso es muy lento y se duda de la propia capacidad pa ra aprender a hacer bien una tarea.

Se aplica este estilo porque se dirige activamente mientras ellos todavía han de perfeccionarse.

El estilo apoyativo es adecuado para la gente con experiencia y com petente que requieren de la participación del jefe, escuchándola y respaldándola, ya que tiene poca confianza en el valor de sus ideas. La delegación es apropiada cuando tratamos con personas que son com petentes y bien motivadas que no requieren supervisión y encuentran en sí mismos el incentivo para actuar. Pase a la sección D.

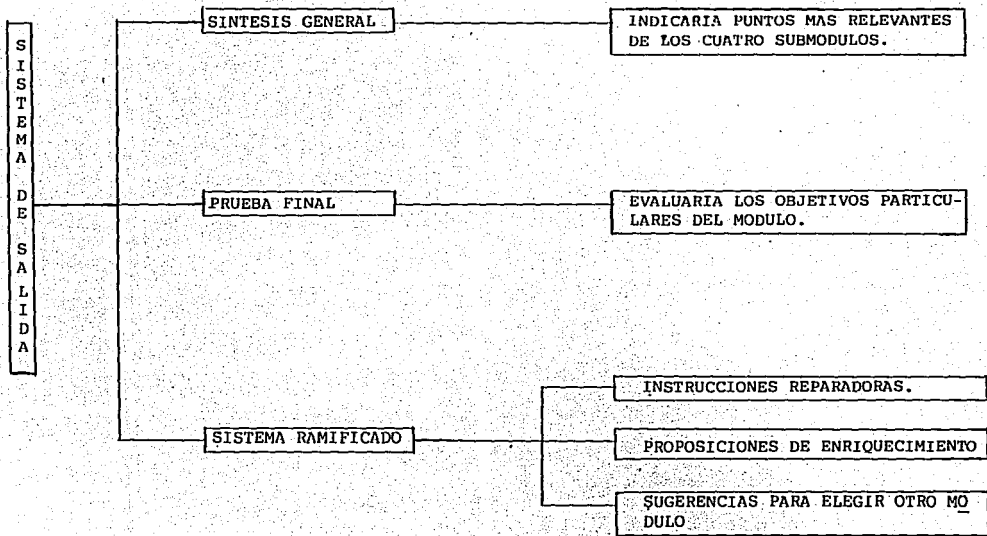
(11) Forma parte de la clasificación del poder en el manejo de las relaciones interpersonales, Rodríguez le denomina poder de coerción. Elija otra opción de la misma sección.

(12) El carismático se basa en el prestigio personal del líder, el tradicional se basa en el gobierno por encargo y autoridad divina; ninguno describe la relación líder y seguidores por tanto elija o- tra opción de la misma sección.

Sistema de Salida.

A continuación se esquematiza el sistema de salida (esquema 3) en el cual se incluye:

- a) Síntesis general en donde se indican los puntos mas relevantes del módulo.
- b) La Evaluación Final, que se utiliza para evaluar al capacitando en cuanto al logro de los objetivos particulares del módulo y
- c) El Sistema Ramificado, integrado por las instrucciones reparadoras o unidades de recuperación, proposiciones de enriquecimiento y /o sugerencias para elegir otro módulo.



ESQUEMA 3

MODULO IV
LIDERAZGO

EVALUACION FINAL

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE ACUERDO A SUS CONOCIMIENTOS.

1. ¿Cuáles son los pasos de la escucha activa?

2. Describa cada uno de los pasos de la escucha activa.

3. Ejemplifique los pasos de la escucha activa.

4. ¿Cómo se define el estilo de liderazgo?

5. ¿Cómo identificamos los cuatro estilos de liderazgo?

6. Ejemplifique los cuatro estilos de liderazgo.

SUBMODULO I
RESUMEN

PROCESO PARA LA ESCUCHA ACTIVA.

1. Una persona que posiblemente tenga un problema (emisor) envía un mensaje inicial en clave, del sentimiento expresándolo verbalmente o a través de la conducta, ejemplos:

CONDUCTAS

Mostrarse desusadamente
incomunicativa.
Evitar al líder.
Ausentismo excesivo.
Estar inusitadamente irritable.
No sonreír como acostumbra.
Soñar despierta.
Retardos.
Verse abatida o deprimida.
Mostrarse sarcástica.
Caminar lentamente o más aprisa.

CLAVES VERBALES

Estoy realmente alterada.
Debí haberme quedado en cama hoy.
Esa condenada Oficina de Cendis
me está volviendo loca.
Oh, olvidalo.
Mi madre me advirtió que habría
días como éste.
Deja de molestarme ¿no?
Si no es una cosa es otra.
Cómo quieren que haga mi trabajo
si no tengo el material suficien
te.
No soporto la manera en que Este
la se comporta en la hora de des
canso.
A veces me dan ganas de dejar el
trabajo.

2. El proceso de resolución de problemas se inicia cuando el líder o receptor, abre la puerta para el ayudado, es decir, que invite al ayudado con mensajes tales como:

- ¿Quisieras hablar de tu problema?
- ¿Puedo serte de alguna ayuda en este problema?
- ¿Me interesaría saber cómo te sientes?

¿Te sería de ayuda si habláramos de ello?
A veces ayuda compartir el problema.
Me agradaría ayudarte, si es posible.
Cuéntame que te pasa.
Tengo tiempo si tú lo tienes ¿quieres hablar?

3. La disposición que tiene el líder para escuchar atentamente abre la posibilidad para el ayudado para que exprese el problema que tiene, además de callar y escuchar, es importante para el ayudado que tenga evidencia de que efectivamente lo están escuchando. El líder por tanto puede emplear respuestas de reconocimiento como:

Contacto Ocular, asentir con la cabeza, ya veo, oh, Mm-Hmm, comprendo, interesante, ciertamente, no me diga, claro, te escucho, etc,

Con frecuencia los líderes tienen la tendencia a emplear algunas de las denominadas "barricadas" como dirigir, amenazar, moralizar, aconsejar, razonar, criticar, adular, ridiculizar, interpretar, tranquilizar, interrogar, distraer, etc.

Cuando se enfrentan los problemas de los demás, el empleo de barricadas arrebatan la responsabilidad de manos del propietario del problema y a depositarla en manos del líder.

Esto impide el crecimiento, desarrollo y salud psicológica de las personas.

4. La fase final del proceso es la decodificación del mensaje por parte del líder, es decir, que éste exprese con sus propias palabras lo que entendió del mensaje enviado por el ayudado. Esto permite confirmar o corregir el mensaje.

La práctica continua de todo este proceso que se denomina la escucha activa permite incrementar la comunicación de un equipo de trabajo con el líder.

SUBMODULO II
LIDERAZGO SITUACIONAL
RESUMEN

Estilos de liderazgo

Estilo 1. Directivo

El líder le dice al seguidor cuál es el objetivo, qué se considera un trabajo bien hecho y le ofrece un plan sobre cómo hacerlo paso a paso. El líder solventa el problema, toma las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar las ideas del jefe.

Estilo 2. Instructivo.

Combina la dirección y la ayuda. Toma en cuenta las sugerencias del subordinado, reforzando su iniciativa, la asunción de riesgos, escuchando y dando las facilidades necesarias para el trabajo pero el líder toma la decisión definitiva.

Formas de aplicación.

El estilo directivo es apropiado cuando:

1. La decisión debe tomarse con rapidez y los riesgos son grandes.
2. El subordinado es inexperto pero tiene potencial para alcanzar la iniciativa para auto dirigirse.
3. Para el personal dotado de conocimientos pero que no está familiarizado con los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa.

El estilo instructivo es apropiado cuando:

1. Existe el desencanto porque la tarea asignada se tarda más tiempo para dominarla que el previsto.
2. Cuando el esfuerzo no se compensa debidamente.
3. Cuando el progreso es muy lento y se duda de la propia capacidad para aprender a hacer bien una tarea.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Estilo 3. Apoyativo

Ayuda a los subordinados en su esfuerzo, escucha sus sugerencias y facilita su interacción con los demás. El líder los anima y elogia para darles seguridad y motivación.

Pocas veces el líder indica cómo resolver un problema específico; ayuda al subordinado a elaborar soluciones propias mediante preguntas que desarrollan su creatividad, animándoles a asumir riesgos.

Estilo 4. Delegacional.

El líder transfiere la responsabilidad cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas a las personas encargadas del trabajo.

El estilo apoyativo es apropiado para:

1. La gente con experiencia y competente que requieren de la participación del jefe, escuchándolo respaldándolo, ya que tiene poca confianza en el valor de sus ideas.

El estilo delegacional es apropiado cuando:

Tratamos con personas que son competentes y bien motivadas que no requieren supervisión y encuentran en si mismos el incentivo para actuar.

CONCLUSIONES

La capacitación modular es una alternativa para el capacitando porque:

1. Se puede conformar un currículo para puestos-tipo tomando como base las actividades que presentan dificultad para su buen desempeño.
2. Se ofrece una opción de aprendizaje flexible, interesante y diversificado.
3. Se fomenta la autoinstrucción ya que no es forzoso la conducción de un instructor, con ésto se adquiere la responsabilidad e independencia en la ejecución.
4. En sustitución existe un catálogo de especificaciones el cual es un guía que especifica lo que va a encontrar al salir del módulo, adecuando el contenido a sus intereses.
5. Se permite elegir lo que quiere aprender de acuerdo a su propio ritmo.
6. El papel del instructor se concreta a facilitar el aprendizaje, aclarar dudas y discutir las alternativas de aprendizaje.
7. Las adquisiciones se desglosan en conocimientos, habilidades y actitudes.
8. Las metas y situaciones de aprendizaje de cada módulo se dirigen a las necesidades del que ocupa el puesto.
9. El mismo módulo ofrece retroalimentación, es decir, contiene instrucciones reparadoras, proposiciones de enriquecimiento, sugerencias y así tener el dominio del aprendizaje.
10. El capacitando no obtiene una calificación sino que se evalúan sus logros contra estándares de trabajo prefijados. Por tanto no se compara con otros capacitandos.

Para la ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION es importante debido a que:

1. Permite la planeación de la capacitación de manera continua, permanente y con flexibilidad, esto implica que existe la posibilidad de cambio o actualización en los contenidos, paralelo a los

cambios en las funciones del puesto por cambio de equipo o sistema de trabajo.

2. La Oficina de Capacitación se convierte en un colaborador de los especialistas de la materia para la elaboración de módulos de enseñanza.
3. La función de los instructores se modifica a la de asesores, que orientan y crean planes personalizados de estudio.
4. La capacitación modular permite detectar y capacitar las actividades que afectan el buen desempeño del puesto.
5. Se evalúan los logros con mayor facilidad.
6. En empresas que tienen filiales, sucursales, que controlan varias empresas del mismo tipo (como en el caso de CENDIS-DAO) se pueden crear módulos para puestos afines homogeneizando sus conocimientos.
7. El instructor puede atender al capacitando que tiene mayores dificultades en su aprendizaje.
8. El instructor del grupo no determina el número de participantes sino la magnitud de las instalaciones y los intereses del capacitando.
9. Este modelo es apropiado para ser aplicado enteramente en una empresa; la inversión financiera se justifica por la optimización de los recursos humanos y la posibilidad de manejar los programas dirigidos a las necesidades de esta empresa.
10. Si se toma en cuenta que los módulos de capacitación se estructuran en base a los objetivos de la empresa, entonces se puede afirmar que hay congruencia entre los módulos y las necesidades organizacionales.

Limitaciones del modelo.

1. Es necesario invertir mucho tiempo y conocimientos para formar animadores del acto pedagógico que proporcionen diferentes posibilidades de aprendizaje y se constituyan en guía para los capacitandos. También es necesario capacitar a quien diseñará los módulos, para sustituir a los que ahora diseñan cursos.
2. La flexibilidad e integración del modelo pueden chocar contra procedimientos administrativos rígidos de algunas organizaciones.

3. El número de módulos que se requiere diseñar está en relación con la magnitud de puestos-tipo así como del tamaño de la empresa y de eso depende el tiempo necesario para su diseño.
4. Dentro del costo-beneficio se pretende el dominio de la tarea ocupacional que redunde en un óptimo desempeño laboral, ésto impulsará la tarea del especialista que realice los módulos y lo motiva a que invierta todo el tiempo (se requiere mucho) y competencia necesarios para ésto.
5. Es deseable contar con un análisis y un perfil de puestos así como las evaluaciones del desempeño, para poder determinar con mayor facilidad cuáles son las áreas que son necesarias desarrollar.

La capacitación modular permite a la empresa el logro de sus objetivos contribuyendo a lograr una organización coherente, planificada y creativa a través del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales de la especialidad contando con el medio de formación del personal, permanente y flexible.

Sugerencias para futuras investigaciones.

El modelo de capacitación modular aquí desarrollado se basó en la información recopilada en los CENDIS-DAO.

La sugerencia para futuras investigaciones es que no sólo se dé la aplicación en lo referente al DNC, sino que se generalice al desarrollo de todos y cada una de los módulos y submódulos marcados en el mapa modular, a fin de que se pueda aplicar a las administradoras de los CENDIS y así obtener retroalimentación de la viabilidad del modelo para esta población en particular, además de ajustar o corregir los errores que surjan. Esto implica la negociación con la dependencia para lo cual es necesario hacer énfasis en el aspecto político de un estudio del costo-beneficio de la capacitación.

BIBLIOGRAFIA.

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 2a. edición. México, 1986.

Blanchard, Zigarmi y Zigarmi. El Líder Ejecutivo al Minuto. Editorial Grijalbo. México, 1981.

CENAPRO. El Diseño de Paquetes de Aprendizaje para la Capacitación. Pedagogía para el Adiestramiento. ARMO. vol. XI. num. 42. México, 1981.

C.L.A.T.E.S. Enseñanza Modular. E. de O. de la U.A.B.C. México, 1987.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. la. edición. México, 1990. Mc. Graw-Hill.

D'Hainaut, Louis. (Compilador). Programas Escolares y Educación Permanente. UNESCO. París, 1980.

D.D.F. Lineamientos Básicos para el Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo y Evaluación de Personal de las Estancias Infantiles de las Delegaciones del DDF. México, 1987.

Diario Oficial de la Federación. Criterios y Formatos para el Registro de Sistemas Generales de Capacitación y Adiestramiento. S.T.P.S. Tomo CCCLXXIII (30), 12-34. México, 1984.

Diario Oficial de la Federación. Decreto de Aprobación del Programa Nacional de Capacitación y Productividad. S.T.P.S. Tomo CDLIII (14) 11-12. México, 1991.

Diario Oficial de la Federación. Programa Nacional de Capacitación

y Productividad. S.T.P.S. Tomo CDLIII. México, 1991.

Gordon, Thomas. L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados. Editorial Diana. México, 1988.

Hernández, R. N. El Sistema Modular en la UAM Xochimilco. Foro Universitario. (2) 25-30. México, 1989.

Kerlinger, Fred N. Investigación del Comportamiento. Editorial Mc. Graw-Hill. México, 1988.

Mager, R. F. La Confección de Objetivos para la Enseñanza. México, 1975.

Mendoza, Alejandro. Cómo Detectar Necesidades de Capacitación. Editorial Trillas. México, 1976.

Nagel, T. S. y Richman, P. T. Instrucción Basada en la Capacidad. 3a. Edición. Editorial Trillas. México, 1979.

Ogalde, Isabel. Cómo Formular Objetivos de Aprendizaje. Editorial Edicol. México, 1984.

Pansza, M. Enseñanza Modular. Perfiles Educativos, (11), 30-49. México, 1981.

Piastro, B. E. Antecedentes de la Estructura Curricular Modular. DIDAC. 1, (4) 17-22. México, 1984.

Pick de Weiss, Susan. Cómo Investigar en Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México, 1980.

Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa. 5a. Edición. México, 1985.

Rodríguez Estrada, Mauro. Liderazgo. Editorial El Manual Moderno.

México, 1988.

Rojas Soriano, Raul. Guía para realizar investigaciones sociales. Textos Universitarios. UNAM. México, 1980.

SEP. Manual Técnico Pedagógico del Director de un Centro de Desarrollo Infantil. México, 1986.

S.T.P.S. Criterios para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. México, 1984

S.T.P.S. Disposiciones legales referentes a la Capacitación y Adiestramiento. Subsecretaría B. Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1984.

S.T.P.S. Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. México, 1979.

Siliceo, A. A. Capacitación y Desarrollo de Personal. 2a. Edición. Editorial Límusa. México, 1991.

Uribe, E. Autodiscusión. Simulación Clínica. 50 casos de Patología Médica. CEUTES-UNAM. México.

Villagómez, J. L.; Escandón, S. y Sánchez, P. Propuesta de formación Profesional Permanente para el Psicólogo del Trabajo. Ponencia del 3er. Congreso de Psicología del Trabajo. Fac. de Psicología. UNAM. México, 1992.

ANEXO 1

Manual de Procedimientos de la Coordinación de Estancias Infantiles de las Delegaciones del DDF. (fragmento)

A continuación se describirá el perfil ideal del puesto de administradora de CENDI, la base de dicho perfil es el puesto de directora de CENDI de SEP por lo que algunas funciones manifiestan una organización diferente a los CENDIS de las Delegaciones Políticas, es decir, este manual se ha adaptado, en la práctica, a las características de dichos CENDIS.

DIRECTORA

I. Rasgos Generales.

Edad: 25 - 40 años
 Sexo: Femenino
 Estado Civil: Indistinto
 Escolaridad: Título de cualquier especialidad de los servicios existentes en la Estancia Infantil.

II. Funciones.

General:

Planear, dirigir, coordinar, orientar y supervisar las actividades técnicas y administrativas de la Estancia Infantil de acuerdo a los lineamientos y programas que para el efecto le señale las autoridades de la Subdirección de Servicios Educativos del Departamento del Distrito Federal.

Específicas:

- Promover y coordinar el buen funcionamiento técnico y administrativo de la Estancia Infantil.
- Orientar, supervisar, evaluar y coordinar el trabajo de todo el personal de la Estancia Infantil, a fin de que se logren los objetivos del mismo.
- Solicitar a cada jefe de área el Proyecto Anual de Trabajo y vigi-

lar el cumplimiento de éstos

-Organizar y dirigir los eventos técnicos, cívicos, sociales y culturales que se lleven a cabo en la Estancia Infantil.

-Propiciar la adecuada interrelación con el personal de las diferentes áreas de la Estancia Infantil, a través de reuniones periódicas que fomenten la participación armónica de todos.

-Convocar periódicamente, según las necesidades de la institución a reuniones de interconsulta y estudio de casos con los especialistas de la Estancia Infantil, llevando un registro con los resultados de las mismas.

-Organizar un sistema de incentivos para el personal de la Estancia Infantil, en reconocimiento a la labor individual o colectiva desempeñada.

-Promover programas de capacitación y superación profesional para su personal.

-Propiciar y favorecer las relaciones con el personal y con los padres de familia. Promoviendo la colaboración de ellos en las actividades de la Estancia Infantil.

-Promover y organizar la integración de la asociación de padres de familia y responsabilizarse del funcionamiento de ésta, de acuerdo con el reglamento respectivo.

-Presidir las juntas de la Asociación de Padres de Familia y adoptar las medidas necesarias para que los acuerdos que en ellas se tomen sean llevados a efecto dentro del término previsto.

-Detectar las necesidades de orientación de los padres de familia y generar actividades que promuevan su realización como personas y como padres.

-Organizar y dirigir la inscripción y admisión de niños en la Estancia Infantil, así como la integración de los mismos en los grupos o niveles que les correspondan.

-Tener al día la documentación de la Estancia Infantil.

- Elaborar los informes que le solicite las autoridades correspondientes.
- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Estancia Infantil.
- Efectuar la rotación del personal en las diferentes áreas, según las necesidades que se presenten y las aptitudes individuales, con objeto de lograr un mejor funcionamiento de la Estancia Infantil.
- Establecer las guardias del personal para la entrada y salida de los niños, vigilando que se cumplan.
- Organizar los períodos para que el personal tome sus alimentos dentro de la jornada diaria, de acuerdo con las condiciones de la Estancia Infantil y el horario de labores.
- Reportar a las autoridades correspondientes, por escrito y con copia al interesado, las irregularidades y fallas del personal, llevando un control de los oficios remitidos.
- Tramitar los permisos y días que solicite el personal para ausentarse de sus labores, de acuerdo con los lineamientos que indique la Delegación a la que pertenece.
- Organizar, promover y vigilar el aprovechamiento y uso correcto de alimento, material de oficina, útiles de aseo, material didáctico, etcetera, llevando un sistema de control de todos y cada uno de los aspectos antes mencionados.
- Llevar el control de altas y bajas del mobiliario y enseres, a través de tarjetas de inventario.
- Reportar a las autoridades correspondientes, los desperfectos e irregularidades del equipo e instalaciones.

III. Requisitos.

- Conocimientos de las necesidades básicas del niño en lo que respecta a las áreas afectiva, cognoscitiva y social.
- Capacidad de organización, administración, dirección y coordinación del trabajo.

- Habilidad para la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Buenas relaciones interpersonales con el personal, padres de familia y autoridades.
- Responsabilidad e iniciativa en la realización de su trabajo.
- Disposición para trabajar.
- Estabilidad física y emocional.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

Se aplicó el siguiente cuestionario para determinar las funciones reales del personal que administra los CENDIS y su perfil real.

Sección I

1. ¿Cuál es el nombre del puesto?
2. ¿En qué Dependencia, Subdelegación y Unidad desarrolla su trabajo?
3. ¿Cuáles puestos están bajo su mando?
4. ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?
5. ¿A quien reporta su trabajo? No es necesario el nombre sólo el puesto que ocupa?
6. ¿Existen otras personas a quienes reporta? Indique el puesto que ocupa.
7. ¿Qué contactos permanentes tiene dentro y fuera del CENDI?
Internos.
con _____ para _____
Externos
con _____ para _____
8. ¿Cuáles son los puestos inmediatos al suyo?
inferiores _____
superiores _____
9. ¿Existe algún puesto que tiene afinidad con el suyo para fines de sustituciones temporales?
10. ¿Cuántas personas desempeñan el mismo puesto analizado, en cada CENDI?
11. ¿Cuál es su jornada normal de trabajo?
12. ¿Cuál es la fecha de ingreso a la institución?
13. ¿Cuál es la fecha de ingreso al puesto?

Sección II.

1. Explique en general en qué consiste su trabajo.
2. ¿Qué función llena este puesto en el CENDI?
3. ¿Qué fin tiene? Hágalo brevemente.

Sección III.

1. Enumere las actividades que realiza en un día de trabajo, para esto tome en cuenta las siguientes preguntas.
 - a) ¿Qué hace?
 - b) ¿Cómo las hace?
 - c) ¿Porqué las hace?
 - d) ¿Donde las hace?
 - e) ¿Cuándo las hace? _____ hrs. aproximadas.
 - f) ¿Con qué las hace?

2. Describa las actividades que realiza periódicamente (cada semana, mes o año).

Actividad	aprox. cada	hrs. aprox.

3. Describa las actividades que realiza eventualmente (ocasionales o a intervalos irregulares)

4. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? Describalas

Sección IV

(Marque la (s) opciones correctas de las preguntas que se formulan)

1. ¿Qué habilidades son necesarias para un buen desempeño del puesto? (Especifique con detalle)

Requiere:

Mecanografía _____ manejo de automóvil _____

Manejo de archivo _____ Dibujo _____

Contabilidad _____ Otros conocimientos _____

2. ¿Qué conocimientos teóricos requiere el puesto que ocupa?

Asistente Educativa _____ Educadora _____ Otros _____

Puericultista _____ Técnico en Administración _____

3. ¿Qué experiencia previa se requiere para el puesto?

Fuera de la Dependencia.

En qué puestos _____

Por qué tiempo _____

En la Dependencia.

En qué puestos _____

Por qué tiempo _____

4. ¿Cuanto tiempo considera usted que será necesario para conocer y desempeñar bien el puesto que ocupa (especifique)

meses _____

Años _____

Sección V. (Seleccione la(s) opción (es) que describan su caso)

a) ¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? si () no ()
 Describa esta rutina _____

b) ¿Debe usted misma organizar diariamente en forma distinta su trabajo? si () no () Describa esta organización. _____

c) ¿Organiza o prepara diariamente el trabajo de otros? si () no ()
 Describa esta organización _____

1. ¿El puesto exige que tome decisiones y/o resolver problemas? si () no () Si la respuesta es afirmativa conteste lo siguiente:

2. Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar.

3. Ejemplifique el tipo más ordinario de problemas a los que se enfrenta.

4. ¿Para tomar las decisiones o resolver los problemas que se le presentan, usted

Puede consultar _____

Sólo en casos difíciles _____

Debe consultar _____

Debe decidir por sí misma _____

--Complete y marque la(s) opción(es) que describa su caso.

5. Su puesto de trabajo :

a) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo _____

b) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos _____

c) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente la crea-

ción de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. _____
 d) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, procedimientos, etc. _____

Sección VI

1. El puesto exige: (Complete y marque la(s) opción(es) correcta(s))
 tipo de cosas peso aprox. dist. aprox. frecuencia

Cargar _____
 jalar _____
 empujar _____
 sujetar _____
 otros tipos de esfuerzo _____

2. El puesto requiere determinados requisitos de: (Especificar)

Edad _____ Presentación _____
 Sexo _____ Voz _____
 Estado civil _____ Don de mando _____
 Nacionalidad _____ Otros _____

3. ¿Su trabajo requiere de esfuerzo mental y/o visual? si () no ()
 Especifique.

	razón	ocas.15%	frec.50%	cons. ó mas 75%
Ligera atención superficial.	_____	_____	_____	_____
Atención superficial constante.	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____

Sección VII

1. ¿Usted tiene bajo su responsabilidad bienes? Como por ejemplo: Describalos.

Despacho propio _____
 escritorio-silla _____ archivero _____
 artículos de escritorio _____ utensilios de cocina _____
 otros _____
 dinero _____ cantidad \$ _____

2. ¿Qué posibilidad de pérdidas existe?

remota _____ fácil _____ monto aproximado anual \$ _____

3. ¿Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que en el ejercicio del trabajo y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien, que este se descubra muy posteriormente.

Anote el monto aproximado: \$ _____

Tipo de trámite o proceso causas que originan alternativas
 el daño _____

4. ¿Tiene usted responsabilidad en la supervisión

inmediata si () no () a cuántas personas supervisa _____

indirecta si () no () a cuántas personas supervisa _____

Tipos de trabajo que supervisa _____

Sección VIII

1. ¿Su trabajo requiere de discreción en:

a) El acceso a datos confidenciales relacionados con:

(marque la(s) opción(es) que describa(n) su caso)

Problemas del personal

individuales _____ interpersonales _____

Problemas de los niños con:

sus padres _____ Otros _____

las asistentes educativas a cargo del grupo _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

2. ¿El trabajo necesita del contacto con el público? si() no()

a) ¿Con qué frecuencia lo tiene?

b) ¿A quienes se dirige?

c) ¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

Sección IX

1. ¿Qué posiciones suele adoptar para el desarrollo de sus labores?

de pie _____ sentada _____

caminando _____ agachada _____

Otros _____

2. ¿En qué medio ambiente se desarrollan sus labores?

§ aprox.

bien ventilado y templado _____

frío _____

caliente _____

extremoso _____

húmedo _____

a la intemperie _____

otros medios molestos _____

3. Usted considera su trabajo: (complete)

muy monótono _____ variado e interesante _____

rutinario _____ otros _____

4. ¿En su trabajo existe el riesgo de contraer enfermedades o lesiones? si() no()

Tipo de lesión posible causas alternativas gravedad
(días enferma)

hernias

columna

tensión nerviosa

otras (especifique)

PRINCIPIOS GERALES

1. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

2. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

3. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

PRINCIPIOS GERALES

PRINCIPIO 1

1. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

PRINCIPIO 2

2. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

3. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

4. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

PRINCIPIO 3

5. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

PRINCIPIO 4

6. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

7. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

COMENTARIOS

8. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

9. El presente Reglamento tiene por objeto establecer las normas que rigen el funcionamiento de los Comités de Empresa en las empresas de titularidad pública.

FALLA DE ORIGEN

PROYECTO CENSA

PROYECTO CENSA

1. Organizar y dirigir las actividades de los miembros del equipo de trabajo para la realización del estudio de campo en la zona de estudio.

OBJETIVO 1

OBJETIVO 1

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

2. Mantener la comunicación constante con el personal de las diferentes áreas de la institución, en el sentido de recibir informes periódicos que permitan la coordinación con respecto de los

En el desarrollo de las actividades de campo, mantener un contacto permanente con el personal.

3. Mantener permanente contacto con el personal de las diferentes áreas de la institución, en el sentido de recibir informes periódicos que permitan la coordinación con respecto de los

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

OBJETIVO 2

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

OBJETIVO 3

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Elaboración de planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

COMENTARIOS

Se elaboraron y dirigieron los planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Se elaboraron y dirigieron los planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

Se elaboraron y dirigieron los planes de trabajo para el primer trimestre de 1965, en el marco del programa de actividades del CENSA.

ESTADO DE AVANCE

PROYECTO 1988.

PROYECTO 1988

organización de la
Estadística Administrativa
como un organismo que
sea responsable de sus
resultados.

La organización en el área
de las estadísticas para
el personal de la Es-
tadística Inferior, se re-
comendaba a la es-
tadística individual a ser
realizada de manera

1. Promover programas
de capacitación y de-
sarrollo profesional
para el personal

2. Realizar un censo
de las estadísticas
en el personal y con
los padres de familia

CENSO 1

CENSO 2

1. Tener contacto con los
padres de familia para
tener más relación con
el personal y del in-

formar la comunidad con los padres
de familia para que esto sea buena con-
ciencia, más amor y fidelidad al de-
ber del niño.

CENSO 3

conocer a todos los
padres.

2.

3.

3. Se entrevista al
padre cuando hay un
niño que se está
preparando en el
paralelo, de manera o

CENSO 4

Esperar interés por el
censar como se calcula
un programa de incentivo.

CONCLUSION

Hay que hacer de visitas, que se
realicen entre los años estadís-
ticos. Por instrucciones de la
Unidad de CENSO 1 se visitó
MADRID.

Los incentivos se proporcionan
según los recursos de cada CENSO
y la disposición de la Admisión
Médica para el personal, por in-
formación recibida. La información
también tiene premio que se re-
aliza a los recursos de estadística
y

Existe el programa permanente de
estadística para CENSO, impartido
de por sí y coordinado por la
Unidad de CENSO, en UNO.

Hay que hacer con los padres
de familia, de cooperación
y otros servicios.

Existen dificultades para propo-
cionar la buena relación entre los
padres y el personal, a menudo
se presenta una inadecuada comu-
nicación.

PERFIL IBA.

PERFIL IBA.

El presente es un informe
elaborado sobre el
estado de salud en los
estudiantes de la
Escuela IBA.

COMO 1
Elaborado sobre el
estado de salud

COMO 2
Elaborado sobre el estado de
salud de los niños
de la escuela de la zona
urbana de la ciudad.

COMO 3
Elaborado sobre el estado de
salud de los niños de la
zona rural de la ciudad.

COMO 4

COMENTARIO

El presente informe
sobre la integración de
la escuela de la
zona de la ciudad y los
estudiantes de la
Escuela IBA en el
sistema educativo.

El presente informe
sobre la integración de
la escuela de la
zona rural de la ciudad
en el sistema educativo.

El presente informe
sobre la integración de
la escuela de la zona
rural de la ciudad en el
sistema educativo.

El presente informe
sobre la integración de
la escuela de la zona
rural de la ciudad en el
sistema educativo.

El presente informe
sobre la integración de
la escuela de la zona
rural de la ciudad en el
sistema educativo.

PLAN 1984

PLAN 1984

10. Mantener las bases actuales de estadísticas de las pólizas de familia y generar estadísticas que permitan en sus actividades tener cuenta de las pólizas.

PLAN 1

Del presupuesto y por área de familia.

11. Organizar y dirigir la inspección y supervisión de las actividades laborales del personal que integra el personal de los programas y áreas que son llevadas a cabo.

12. Tener al día la documentación de la historia laboral.

13. Mantener las bases de datos que le solicita

PLAN 2

Registros de inscripciones de amos, con ingresos y los datos. Llevar formas de participación política del extranjero para entrar y salida de los datos presentados de forma mensual, actualizada correspondiente, mientras existan fotografías y papeles de vuelta.

Registrar los gastos del día de nacimiento de la persona, realizar la actualización de la información laboral, identificación de recibos de ventas, registro de niños a más, llevar formas nuevas al año de ingreso y egreso. Sistema de estadísticas de los el personal de familia, informe de actividades de

PLAN 3

14.

11. Inscripciones.

11. Mantener al día la información de los recibos de venta, registro de niños del día de ingreso, mantener la información, inf. estad. 12. Informe diario, -Relación mensual de

PLAN 4

Las informaciones sobre las solicitudes de inscripción al CMNO, hacer inscripciones, llevar estadísticas para comparación de inscripción, estadísticas actuales correspondientes, e historia laboral de los datos y expediente al día. Hacer lista de asistencia, e, nombre de, día, horas mantenidas, hacer recibos, llevar expedientes, llevar la historia laboral de pólizas, archivar estos. Hacer informes mensuales de áreas y bases de los datos.

PLAN 5

Deberían estar actualizados para las generar estadísticas, organizar la función e la técnica de CMNO.

PLANILHA GERAL

PLANILHA GERAL

CINCO 1

CINCO 2

CINCO 3

CINCO 4

COMENTARIO

1. Despesas das per-
sonas para que se pag
em: para que sejam
as contas de la
de acordo de
com as condições de
de trabalho infantil e
e, quando de, quando.

2. Despesas e as su-
as despesas corresponden-
tes que sejam e as
de acordo de, quando
de acordo de, quando
de acordo de, quando
de acordo de, quando

3. Despesas das per-
sonas e das que sejam
as pessoas para quem
de acordo de, quando
de acordo de, quando
de acordo de, quando

1. Se trata de pessoal, segundo o tempo e quantidade de pessoal, em um e dois períodos.

2. Este respeito de acordo com o tempo porque se trata de despesas de pessoal
de acordo de, quando

3. Despesas das per-
sonas que sejam e das que sejam
de acordo de, quando
de acordo de, quando
de acordo de, quando

PRINCIPIOS GENERALES

PRINCIPIOS GENERALES

La Inspección General de los Presupuestos tiene las siguientes atribuciones:

1. Vigilar el cumplimiento de los deberes de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

2. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

3. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

PRINCIPIOS GENERALES

PRINCIPIOS GENERALES

PRINCIPIOS GENERALES

PRINCIPIOS GENERALES

PRINCIPIOS GENERALES

1. Las administraciones públicas son responsables de la gestión de los recursos humanos, materiales, económicos y de otros, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

2. Es responsable de la gestión de los recursos humanos, materiales, económicos y de otros, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

3. Las administraciones públicas son responsables de la gestión de los recursos humanos, materiales, económicos y de otros, de acuerdo con el Código de Ética y el Reglamento de la Inspección General de los Presupuestos.

PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	CENDE 1	CENDE 3	CENDE 4	COMENTARIOS
<p>1. Promover y coordinar el buen funcionamiento técnico y administrativo de la Estancia infantil. (CENDE).</p>	<p>CENDE 1</p> <p>Orientar e informar a las personas que lo requieran. (padres de familia, personal y niños)</p>	<p>CENDE 1</p> <p>En el desayuno diario se establece una dinámica informal de trabajo, eventualmente se realizan sesiones de trabajo con el personal para solucionar un caso complejo.</p> <p>Supervisa las actividades de cada área: asistentes, cocina, atañadora, las actividades se realizan de acuerdo al programa de SEP y la Oficina de CENDEIS.</p>	<p>CENDE 3</p> <p>1.</p> <p>2. Orientar. A principio del año escolar se organiza al personal para que cada quien sepa sus funciones en ese año.</p> <p>Supervisor todas las áreas.</p> <p>Revisar las evaluaciones y mensuales.</p>	<p>CENDE 4</p> <p>Orientación.</p> <p>Hacer juntas mensuales de trabajo con el personal para planeación de actividades</p>	<p>Tienen dificultades los administradores para dar orientación, ya que por su escasa escolaridad frecuentemente utilizan el sentido común más que la teoría, esto también es válido en relación al desconocimiento del proceso Administrativo técnicamente hablando.</p> <p>No existe en la plantilla de personal al jefe de área por lo que cada administrador presenta su proyecto anual, según el formato de SEP.</p>
<p>3. Solicitar a cada jefe de área, el proyecto anual de trabajo y vigilar el cumplimiento de éste.</p>		<p>Elaborar el plan anual de trabajo para tener una base y cumplir las metas, se basa en las necesidades de un CENDE en general.</p>	<p>1.</p>		

FALLA DE ORIENT

PERFIL IDEAL

4. Organizar y dirigir los eventos técnicos, cívicos, sociales y culturales que se lleven a cabo en la Estancia Infantil.

5. Propiciar la adecuada interrelación con el personal de las diferentes áreas de la Estancia Infantil, a través de reuniones periódicas que fomenten la participación armónica de todos.

6. Convocar periódicamente, según las necesidades de la institución a reuniones de interconsulta y estudio de casos con los

PERFIL REAL

CENDI 1

CENDI 2

Anualmente se realizan las jornadas por la paz y el desarrollo; se programan actividades para que las desarrollen todo el personal de CENDIS. Organizar posadas, el 10 de mayo, el día del niño, fin de cursos, etc.

En el desayuno diario del personal, se busca mantener las buenas relaciones entre el personal.

Eventualmente se realizan sesiones de trabajo con el personal para solucionar un caso específico de difícil solución.

CENDI 3

4. Organizar festivos, paseos, juntas, cursos y convocar a los participantes. Dibujar las motivaciones de cuatro periodos del año.

5. Propiciar las relaciones humanas, formarse un juicio de acuerdo a la problemática que presenta el personal. Reuniones informales en el desayuno.

6. Reporta su trabajo al Psicólogo, Médico, y Odontólogo, en casos difíciles como son los niños que no hablan, no

CENDI 4

Organizar cada mes la elaboración del periódico mural y la motivación en cuatro periodos (septiembre, noviembre, marzo, diciembre).

Es importante conocer las diferentes personalidades. Juntas mensuales de trabajo con el personal para planeación de actividades y resolución de problemas interpersonales.

Atender periódicamente y dar información al Médico, Odontólogo, Psicólogo, etc.

COMENTARIOS

Se organizan y dirigen los eventos cívicos, sociales y culturales excepto los cursos porque son coordinados por la jefatura de CENDIS e imparten los cursos el área de Capacitación de SEP.

El CENDI 2 y 4 realizan en ocasiones sesiones formales de trabajo mismas que son conducidas con dificultad puesto que no conocen la metodología de la dinámica de grupos.

No se realizan reuniones de interconsulta formales, sólo se canalizan los casos según la especialidad, sólo se cuenta con un Médico, una Odontóloga y una Psicóloga para los ocho CENDIS y se

FRASE DE ORIGEN
FALLA DE ORIGEN

PERFIL IDEAL

especialistas de la Estancia Infantil, llevando un registro con los resultados de los mismos.

7. Organizar un sistema de incentivos para el personal de la Estancia Infantil en reconocimiento a la labor individual o colectiva desempeñada.

8. Promover programas de capacitación y superación profesional para su personal.

9. Propiciar y favorecer las relaciones con el personal y con los padres de familia

PERFIL REAL

CENDI 1

Tener contacto con los padres de familia para tener más relación con el personal y dar in-

CENDI 2

Fomentar la comunicación con los padres de familia para que haya una buena comunicación, entre ambos y cuidar el desarrollo del niño.

CENDI 3

caminan o niños enfermos.

7.

8.

9. Se entrevista al padre cuando hay problemas con su hijo promoviendo su cooperación. Se convoca a

CENDI 4

Expresó interés por conocer cómo se estructura un programa de incentivos.

Hacer juntas con los padres de familia, de cooperación u otros motivos.

COMENTARIOS

hacen roles de visitas, que no coinciden entre los tres especialistas. (Por instrucciones de la Unidad de CENDIS y Servicios Médicos.

Los incentivos se proporcionan según los recursos de cada CENDI y la disposición de la Administradora para otorgarlos, por favores recibidos. La Delegación también tiene premios que se otorgan a los cercanos al sindicato.

Existe el programa permanente de capacitación para CENDIS, impartido por SEP y coordinado por la jefatura de CENDIS, sin DNC.

Existen dificultades para propiciar la buena relación entre los padres y el personal, a menudo se presenta una inadecuada comunicación.

PERFIL IDEAL

Promoviendo la colaboración de ellos en las actividades de la Estancia Infantil.

10. Promover y organizar la integración de la asociación de padres de familia y responsabilizarse del funcionamiento de ésta, de acuerdo con el reglamento respectivo.

11. Presidir las juntas de la asociación de padres de familia y adoptar las medidas necesarias para que los acuerdos que en ellas se tomen sean llevadas a efecto dentro del término previsto.

PERFIL REAL

CENDI 1

formación sobre el desarrollo de sus niños

CENDI 2

-Fomentar esta relación para obtener la cooperación de ellos para el mejoramiento de la Estancia, se obtiene el apoyo social, para actividades extraescolares (paseos, convivios).

CENDI 3-

los padres para tratar problemas del CENDI o dar información

CENDI 4

COMENTARIOS

Se promueve pero en general no se responsabilizan de su buen funcionamiento, delegan la responsabilidad en la masa directiva.

10. Se promueve y organiza la integración de la soc. de padres de familia, promoviendo su participación en beneficio del CENDI.

11.

Quien preside y obtiene los acuerdos es la Supervisora de la Unidad de Educación Inicial de SEP.

PERFIL IDEAL

12. Detectar las necesidades de orientación de los padres de familia y generar actividades que promuevan su realización como personas y como padres.

13. Organizar y dirigir la inscripción y admisión de niños en la Estancia Infantil, así como la integración de los mismos en los grupos o niveles que les corresponden.

14. Tener al día la documentación de la Estancia Infantil.

15. Elaborar los informes que le soliciten

PERFIL REAL

CENDI 1

Dar orientación a padres de familias.

CENDI 2

Registros de inscripciones.- Se anotan los ingresos y las bajas.
- Llenar formas de inscripción: Solicitud, autorización para entradas y salidas de los niños. Presentación de documentos, estudio socioeconómico, historia clínica, fotografías y pago de cuota.

Registrar los gastos del día, la asistencia del personal, realizar la estadística de la población Infantil. Elaboración de recibos de cuotas. Registro de niños al SAID (llenar formas). Llevar el libro de ingresos y egresos.
Informe de actividades de todo el personal de CENDIS. Informe de actividades de

CENDI 3

12.

13. Inscripciones.

14. Anotar el menú, llevar la contabilidad (libro de caja), relación de niños inscritos, manejo de archivo, inf. diario.
15. Informe diario.
-Relación mensual de

CENDI 4

Dar información sobre los requisitos de inscripción al CENDI, hacer inscripciones, llenar solicitudes, carte compromiso, recibo de inscripción, solicita el estudio socioeconómico e historia clínica, se realiza su expediente al niño.
Hacer lista de asistencia, el menú del día, checar mensualidades, hacer recibos, revisar expedientes, llevar un control diario de gastos, archivar notas.
Hacer informes mensuales de altas y bajas de los niños.

COMENTARIOS

Detectan estas necesidades pero no generan actividades, delegan la función a la Oficina de CENDIS.

PERFIL IDEAL

PERFIL REAL

las autoridades correspondientes.

16. Efectuar la rotación del personal en las diferentes áreas, según las necesidades que se presenten y las aptitudes individuales, con objeto de lograr un mejor funcionamiento de la Estancia Infantil.

17. Establecer los guardias del personal para la entrada y salida de los niños, vigilando que se cumplan.

CENDI 1

CENDI 2

de personal administrativo, pedagógico, de cocina y de limpieza.
Informe mensual de asistencia promedio de niños.

CENDI 3

niños inscritos.

CENDI 4

COMENTARIOS

16.

La rotación de personal está condicionado a los intereses de del personal, al sindicato y a la Oficina de CENDIS y la Superivisora de SEP. Frecuentemente al personal se niega a cambiar de área porque su escolaridad no les permite entender con rapidez una nueva rutina de trabajo.

17.

Todas establecen esta rutina, pero frecuentemente hay inconformidad y problemas.

PERFIL IDEAL

PERFIL REAL

CENDI 1

CENDI 2

CENDI 3

CENDI 4

COMENTARIOS

18. Organizar los periodos para que el personal tome sus alimentos dentro de la jornada diaria de acuerdo con las condiciones de la Estancia Infantil y el horario de labores.

19. Reportar a las autoridades correspondientes, por escrito y con copia al interesado, las irregularidades y fallas del personal llevando un control de los oficios remitidos.

20. Tramitar los permisos y días que solicite el personal para ausentarse de sus labores, de acuerdo con los lineamientos que indique

18. Se reúne el personal según el tamaño y cantidad de personal, en uno o dos periodos.

19. Este reporte se hace verbalmente porque se tiene miedo de las represalias del personal de otros CENDIS que apoyan a quien es delatada.

20. Existen dos tipos de permisos:

Los que otorga la Administradora sin trámite formal y los que se tramitan a través de una incidencia ante la jefatura de CENDIS éstos van al expediente de la empleada y tienen un límite por lo que se evitan al máximo, cada empleada hace sus trámites.

PERFIL IDEAL

PERFIL REAL

1a Delegación correspondiente.

21. Organizar, promover y vigilar el aprovechamiento y uso correcto de alimentos, material de oficina, útiles de asec, material didáctico, etc. llevando un sistema de control de todos y cada uno de los aspectos antes mencionados.

22. Llevar el control de altas y bajas del mobiliario y enseres, a través de tarjetas de inventario.

23. Reportar a las autoridades correspondientes los desperfectos e irregularidades del equipo e instalaciones.

CENDI 1

CENDI 2

CENDI 3

CENDI 4

COMENTARIOS.

21. Los administradores preguntan los requerimientos de material didáctico y de asec. al personal y hace las compras necesarias o las pide a los padres de familia y se distribuyen, no llevan un control, ni vigilan el buen aprovechamiento de estos materiales.

22. El inventario lo hace la Delegación, funcionando como responsable la administradora a quien se le proporciona una copia.

23. Cada nueva administración de CENDIS solicita verbalmente o por escrito el reporte de los desperfectos del inmueble, canalizándolos a la Subdelegación de Obras, dependiendo de la buena relación con ellos y los recursos disponibles hacen las reparaciones (rara vez).