

94



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Zejaus

FACULTAD DE PSICOLOGIA

OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE UN CAPEP A TRAVES DE LA RESIGNIFICACION DEL TRABAJO

REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA GEORGINA MARGARITA GARCIA PATCHEN



DIRECTORA DE TESIS: MTRA. EVA LAURA GARCIA GONZALEZ ASESORA: LIC. MARGARITA OLVERA ESQUINCA

SEPTIEMBRE 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.

INDICE

ANTECEDENTES ..

Desarrollo del Niño7

Alteraciones del Desarrollo 13

**La Atención Integral al niño preescolar
con problemas de desarrollo 15**

Estructura y Operación de los CAPEP 17

Los CAPEP como Organización 34

PROCEDIMIENTO 49

EVALUACION 58

ANALISIS 76

CONTRIBUCION 84

BIBLIOGRAFIA 87

ANEXOS

AGRADECIMIENTOS

Al personal del CAPEP Tláhuac y a todos los niños que son atendidos en este Centro, por ser las razones primordiales que me motivaron a llevar a cabo este trabajo.

A la División de Educación Continua, a la Lic. Margarita Olivera Esquinca responsable del Seminario Metodológico, asesora de este Reporte Laboral que con su apoyo me permitió lograr una de mis más preciadas metas.

INTRODUCCION

En el año de 1989, ingresé a trabajar a un Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar, ubicado en la Delegación de Xochimilco. En este CAPEP también eran captados los niños procedentes de la Delegación de Tiáhuac. Con la finalidad de acercar el servicio se formó a finales de 1991 un grupo anexo en un Jardín de Niños en dicha delegación. El equipo se integró por tres especialistas : una terapeuta en el área de Estimulación Múltiple, otra en Lenguaje y su servidora en Psicología. Debido a que se generó gran demanda del servicio, seis meses después dejó de ser un grupo anexo del CAPEP Xochimilco y empezó a funcionar como todo un Centro denominado CAPEP Tiáhuac y se me nombró Directora del mismo. Al iniciar esta actividad me di cuenta que estaba ante 17 personas a las cuales tenía que dirigir, atender aspectos administrativos y técnicos que desconocía, además de afrontar una infinidad de carencias en todas las áreas. No obstante, el problema más evidente era que dicho personal se caracterizaba en general por mostrar actitudes de apatía, indiferencia y molestia hacia su trabajo, lo cual repercutía en sus funciones para brindar el apoyo de calidad que estos pequeños requerían para superar su disfunción. La integración de equipo para trabajar en forma interdisciplinaria realmente no se obtenía y me cuestionaba como pretendía este personal especializado sensibilizar, motivar e involucrar a los padres de familia de estos pequeños seres humanos; cuando eran ellos los que carecían de estos elementos para desempeñar su función. Era como tratar con magos sin magia.

Ante el dilema de cómo hacer que la gente trabajase bien, con entusiasmo y que estuviese contenta y satisfecha con su labor, me pareció que primero era necesario

que el personal del CAPEP Tláhuac hiciera una resignificación de su trabajo, y que a partir de ello hicieramos algunos cambios operativos para lograr una optimización del servicio que prestabamos a la comunidad.

Debo reconocer que en aquel momento, estas ideas no tuvieron la claridad con que ahora son plasmadas pero siempre, de una u otra manera fueron la inquietud que me llevó a ensayar 3 distintas formas de desempeñar mi función. Dos de ellas generaron resultados parciales en relación a mis expectativas y a veces hasta efectos que influyeron negativamente en el ambiente laboral y la productividad del Centro. El tercer intento significó un gran avance en el quehacer de todos los que laboramos en el CAPEP Tláhuac , ya que permitió a cada uno reconocer la trascendencia de su trabajo y generó mayor participación en la toma de decisiones, así como un fuerte compromiso para con los pacientes, la profesión y la Institución.

Al escribir este reporte, reconceptualice la labor desarrollada dentro de un marco teórico del cual muchas veces me sentí ajena, pero en el proceso tuve que admitir aunque doliera a mi ego, que cuando recibí el cargo de directora no estaba capacitada para hacerlo, pues el hecho de ser una buena especialista en el diagnóstico y tratamiento de las alteraciones del desarrollo solo garantizaba que podía hacer bien una parte del trabajo. La otra parte tuve que aprenderla como se aprende en el mundo: haciendo y echando a perder, apoyada en lecturas aisladas. Reintegrar estos conocimientos y contextualizarlos teóricamente dió un nuevo significado a lo que hago y me permitió reconocer que, independientemente del área que se egrese, la Psicología es una.

A continuación presento algunos aspectos reelevantes sobre el desarrollo del niño y sus alteraciones, como contexto para explicar en que consiste la atención integral del preescolar. Posteriormente se aborda la estructura y operación de los CAPEP, los CAPEP como Organización, los diversos tipos de liderazgo utilizados por los Directores para motivar a su personal y los diferentes enfoques sobre la Gerencia de Recursos Humanos.

ANTECEDENTES

DESARROLLO DEL NIÑO

Postulados Teóricos

Al nacer cada niño es portador de un bagaje congénito que lo diferencia de los demás, por ende sus respuestas ante un mismo estímulo son diferentes en cada ser humano, lo que hace complejo poder determinar cuándo un pequeño es "normal" o no lo es. Por lo que es necesario recurrir a normas de edad, normas evolutivas, niveles de madurez; que permitan establecer el grado de desviación entre una conducta "anormal" y otra considerada normal.

Los estudios sistemáticos sobre el origen y las bases de la formación de la personalidad, nos permiten tener un panorama más amplio sobre el desarrollo del niño. Autores como Sigmund Freud, Jean Piaget, Arnold Gesell, han hecho una división del desarrollo en fases o períodos que son de utilidad como un elemento de comparación de unos niños con otros en torno a su crecimiento, así como guías de educación; favoreciendo el desarrollo armónico e integral del individuo, quien es una unidad biopsicosocial.

S. Freud (1905), en su teoría psicoanalítica del desarrollo, señaló que en tanto el niño crece, su yo se va diferenciando a través de etapas cuyas características son el resultado de tendencias y necesidades de orden pulsional; estas tendencias llamadas libidinales se organizan bajo el predominio de una zona erógena determinada y un modo específico de relación de objeto. Esta teoría comprende cinco etapas que van desde el nacimiento hasta la adolescencia (oral, anal, fálica, latencia y genital). Dichas

etapas serán además un punto de referencia para una mejor comprensión de los desvíos hacia la patología, ya que señalan la importancia de las posibles fijaciones y regresiones a esos distintos periodos. (Freud,S. ,1978.)

J. Piaget en su teoría, se refiere a la evolución del pensamiento, y afirma que el individuo actúa cuando experimenta una necesidad, es decir, cuando se rompe momentáneamente el equilibrio entre el medio y el organismo. La acción tiende a restablecer dicho equilibrio, a readaptar al organismo. Piaget dividió el desarrollo de la inteligencia en tres fases (período sensoriomotriz, inteligencia preoperatoria e inteligencia concreta), sus conceptos se centraron en establecer los elementos intrínsecos que determinan los cambios en las estructuras cognoscitivas sin descartar la influencia de factores sociales en el desarrollo de la inteligencia.(Piaget, 1980.)

A. Gesell , hizo una descripción del desarrollo del niño desde el nacimiento, distinguió etapas en cuyo contenido utilizó conceptos tales como perfil del comportamiento y rasgos de madurez. El conjunto de estos rasgos se hayan divididos en cuatro campos:

- ◆ Conducta motriz, que comprende: postura, locomoción y prensión.
- ◆ Conducta adaptativa, que implica: el examen de la coordinación motora y la capacidad de usarla con fines adaptativos y constructivos.
- ◆ Lenguaje: su-madurez es estimada bajo todas las formas de comunicación (gestos, sonidos, palabras).
- ◆ Conducta personal social que comprende: todas las reacciones del niño con respecto a todas las influencias ambientales y su capacidad de adaptación a las exigencias de su medio.

Estas etapas son un punto de referencia para determinar el grado de desarrollo que el niño ha alcanzado en relación con una conducta determinada. (Gesell, 1975)

A continuación se presenta en forma resumida los elementos más relevantes del desarrollo del niño normal, de acuerdo con las aproximaciones teóricas de estos tres autores.

S. FREUD

EDAD

- 1 año** **Etapa oral:** la fuente primaria de placer y gratificación es la boca.
Primeras reacciones frente al objeto bueno.
Percepciones frustrantes y ansiógenas del objeto malo.
- 2 años** **Etapa anal:** zona erógena dominante, región anal.
Importancia capital de las funciones excretoras.
La disciplina esfinteriana establece un sistema de
contrapulsiones: expulsiva-retentiva.
- 3-4 años** **Etapa fálica:** el pene en el varón y el clitoris y los genitales
externos en la niña, son las zonas erógenas dominantes.
Identificación del YO. Desarrollo del complejo de Edipo.
- 5-7 años** **Etapa de latencia:** organización del aparato psíquico
Construcción del YO y de la estructura del aparato psíquico
inconsciente. Se organiza el sistema inconsciente.
El YO ejerce sus funciones de defensa y adaptación a la
realidad.
- 8-9 años** Construcción progresiva del pensamiento social, lógico y moral.
- 10-12 años** **Etapa Genital Pubertad:**
Reactivación de las tendencias infantiles rechazadas.

J. PIAGET

EDAD

- 1 año** **Período sensoriomotriz, reflejos. Reacción circular y esquema primario.**
Reacción circular y esquema secundario. Coordinación de esquemas secundarios y su aplicación a nuevas situaciones.
Reacción circular y esquemas-inteligencia sensoriomotriz.
Construcción de un universo objetivo.
- 2-4 años** **Período preoperacional Aparición de la función simbólica. interiorización de los esquemas de acción y representación.**
Inteligencia representativa preoperatoria
a) Pensamiento egocéntrico y sincrético.
b) Realismo intelectual sin razonamiento.
c) Intrincación afectiva e intelectual.
- 4-5 años** **Organizaciones Representativas fundadas sobre configuraciones estáticas y conjuntos de acciones**
- 5-7 años** **Organización de la función representativa de formas mentales semi reversibles**
- 8-9 años** **Período Operacional Concreto. Inteligencia concreta, constitución de los esquemas operatorios.**
- 10-11 años** **Operaciones simples, inclusión de sistemas de conjuntos coordinados, construcción de los números, de los objetos primeras ejecuciones de la ley de causalidad.**
Características de este estadio:-carácter concreto de las operaciones intelectuales.-constitución de un sistema de valores relativamente fijos (reglas del juego).

A. GESELL

EDAD

1 año	Conocimiento del cuerpo propio. Distinción entre figuras familiares y extrañas. Inicio de la marcha. Inicio del juego manipulativo. Nociones de su personalidad. Fases de oposición.
2 años	Desarrollo considerable del lenguaje. Inicio de la socialización (disciplina esfinteriana).
3 años	Fase contradictoria de interés por los demás.
4 años	Fase de la cooperación y disciplina social.
5-7 años	Crisis con tendencias a las actitudes extremas. Afirmación y organización del YO.
8-9 años	Interés por la vida social.
10-12 años	El niño se convierte progresivamente en miembro del grupo social.

Alteraciones en el Desarrollo.

Una conducta atípica que se repite o una constante respuesta inapropiada a determinados estímulos, deberá alertarnos ante la posible presencia de un problema en el niño, mismo que requerirá de un diagnóstico encaminado a descubrir las causas que estén provocando dichos trastornos y que alteran el desarrollo del individuo. La naturaleza de estos puede ser orgánica o psíquica, resultando compleja su delimitación, ya que un alto porcentaje de problemas de origen orgánico tiene repercusiones emocionales. Teóricamente un niño "normal" es aquel que siendo dotado de una energía correcta y un medio ambiente favorable a su desarrollo, después de pasar por determinadas etapas alcanza el ideal que significa la utilización máxima de sus capacidades. De aquí que el trastorno de conducta podríamos definirlo como la desviación o detrimento de ese desarrollo teórico; y se considera la gravedad del problema en la medida que el niño se aparta de la utilización óptima de sus capacidades. (Velasco, 1975).

El ser humano como unidad biopsicosocial es dinámico y complejo, por ser dinámico cada una de sus etapas integra los avances acumulados para lograr el crecimiento global, por ser complejo cada período de su desarrollo abarca la intrincada relación de los procesos físicos y mentales, de interacción entre lo interno y lo externo que le permite al individuo hacerse de una identidad y desplegarla ante los demás. Por lo tanto para diagnosticar un trastorno no podemos basarnos únicamente en el comportamiento que se observa a simple vista, se debe utilizar un modelo de comparación en cuanto a las funciones y trabajos que el niño puede efectuar en el transcurso de sus etapas transicionales (cronológicas y psíquicas) para concluir un

resultado. No obstante un niño que no cumple con las tareas correspondientes a su nivel, falla en la integración de sus funciones y entonces puede afirmarse que hay un problema que está frenando el desarrollo del niño y que se va a manifestar a través de síntomas visibles. (Estrada, 1975). Estos síntomas pueden ser agresividad, hiperquinesia, enuresis, trastornos del lenguaje, baja capacidad de atención, labilidad emocional, problemas de aprendizaje, aislamiento, terrores nocturnos, dependencia exagerada, bulimia, hostilidad, aislamiento, onicofagia, ansiedad y depresión, que de no ser atendidos pueden consolidarse como pre-estados del desarrollo neurótico (Anna Freud, 1965).

En este sentido el desarrollo del niño implica dinámicas biológicas, psicológicas y sociales; interdependientes entre sí y que se proyectan en su forma de actuar, es decir que se expresan como un todo.

El juego es postulado como la actividad a través de la cual los pequeños de cuatro y cinco años de edad se relacionan con su medio circundante y expresan sus vivencias, afectos y procesos mentales, es decir, su personalidad global. Es por ello que en el Jardín de Niños, la Educadora puede observar éste y percatarse del grado de madurez que han alcanzado sus alumnos y detectar a aquellos que se encuentran por debajo de la norma para referirlos a atención especializada.

La Atención Integral al niño preescolar con problemas de desarrollo (SEP).

La Dirección de Educación Preescolar concibe el desarrollo integral como la óptima interacción de las capacidades del individuo, comprendidas en tres áreas: La Afectivo-Social, la Psicomotriz, y la Cognoscitiva. Y para fomentar dicho desarrollo armónico e integral, dirige también acciones concernientes a las atenciones de los pequeños que presentan alteraciones; a través del Departamento de Psicología y Psicopedagogía; creado en 1965 con los siguientes objetivos:

***Proyectar las acciones psicopedagógicas que faciliten la integración del preescolar a su medio social y escolar.**

***Detectar, diagnosticar y evaluar al preescolar que presenta alteraciones del desarrollo para canalizarlo y posteriormente darle tratamiento en los Centros de Atención Preventiva de Educación Preescolar, actualmente conocidos como Centros de Atención Psicopedagógica.**

***Proporcionar atención especializada a los preescolares de los Jardines de Niños oficiales que manifiesten alteraciones perceptuales, psicomotoras, de lenguaje, problemas de conducta, de privación ambiental y carencias afectivas, fincando así las bases de una personalidad sana y útil a la sociedad.**

***Difundir entre los padres de familia los conocimientos que permitan manejar adecuadamente las diferentes etapas del desarrollo infantil.**

***Asesorar a las Educadoras de los Jardines de Niños oficiales en los aspectos psicopedagógicos necesarios, que contribuyan a mejorar la educación integral del preescolar. (SEP, 1984).**

En los Centros de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (CAPEP) se reciben a los menores de cuatro y cinco años de edad que presentan signos de inmadurez y/o lesiones leves en su desarrollo Problemas de lenguaje (omisión de algunos fonemas, escaso vocabulario); de conducta (timidez, inseguridad, agresividad, desobediencia patológica); fallas en su atención (en la memoria, en la comprensión); torpeza en sus movimientos. Estos preescolares son enviados por las Educadoras de los Jardines de Niños oficiales, las Instituciones del Sector Salud o bien son llevados por sus padres al detectar alguna alteración.

En los CAPEP los pequeños son atendidos por un grupo de profesionales, integrado por : Psicólogos, Médicos, Cirujanos Dentistas, Trabajadores Sociales, Especialistas en la áreas de problemas de aprendizaje, lenguaje y trastornos neuromotores, quienes llevan a cabo su labor en forma interdisciplinaria con el objetivo de atender idónea y oportunamente la problemática que manifieste el preescolar, antes de su ingreso a la primaria regular.

Estructura y operación de los CAPEP

La estructura ideal que deben presentar los Centros de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (C.A.P.E.P.) es:

**1. DIRECCIÓN DEL CENTRO DE
ATENCIÓN PSICOPEDAGÓGICA**

**2.ÁREA DE DETECCIÓN Y
PREVENCIÓN**

**3. ÁREA DE ATENCIÓN
PSICOPEDAGÓGICA**

4. AREA DE APOYO ADMINISTRATIVO

La primera instancia desarrolla la funciones de planeación, dirección y control de las otras.

La segunda es el área de Detección y Prevención , sus funciones son las de organizar, coordinar y aplicar las acciones para la detección de alteraciones leves que pueden presentar los preescolares de los Jardines de Niños oficiales, brindando orientaciones psicopedagógicas a Educadoras y Padres de Familia que participen en el programa.

La tercera es el área de Atención, sus funciones son las de organizar, coordinar y aplicar los estudios psicológicos y psicopedagógicos a efecto de diagnosticar y proporcionar la atención requerida por cada educando que solicite el servicio.

La cuarta proporciona las condiciones materiales para el funcionamiento de todo el centro.

La recepción de casos, de menores procedentes del Jardín de Niños del sistema regular se da de la siguiente forma:

ACTIVIDAD	TAREAS	RESPONSABLE
a) Observación	*Observar y registrar conductas del niño	Educadora del J.N.
	*Elaborar oficios de solicitud de atención del J.N.	Educadora y Directora
b) Evaluación	*Analizar la solicitud y hacer la canalización interna si corresponde al C.A.P.E.P., o externa si pertenece a otra Institución	Responsable de Atención
	*Entregar el pase de canalización interna al equipo interdisciplinario	Responsable del niño

(SEP. 1984)

Al recibir el responsable del niño, su pase de canalización interna al C.A.P.E.P., se llevan a cabo las siguientes etapas:

ETAPA	MATERIAL DE APOYO TÉCNICO	RESPONSABLE
1.Prediagnóstico	Entrevista, exploración breve de lenguaje y Figura Humana	Psicólogo/ Especialista
2. Diagnóstico	Historia psicopedagógica Bender, Gestalt test (Koppitz) Terman-Merrill o WPPSI	Equipo Interdisciplinario
3.Diagnóstico específico	Exploración médica Exploración larga de lenguaje Exploración psicomotora Exploración ortodentofacial Historia Social	Médico Terapeuta de lenguaje Terapeuta de psicomotricidad Dentista Trabajadora social

Cada una de estas etapas opera con su propia normatividad

Normas del Prediagnóstico

1. La etapa de prediagnóstico se realizará únicamente al inicio del ciclo escolar (septiembre y octubre).
2. El Director del Centro, será el responsable de organizar al personal que participe en esta etapa.
3. Participará en esta etapa, tanto el personal adscrito al programa de Detección y Prevención así como el de Atención Psicopedagógica.
4. Las binas quedarán integradas considerando las siguientes opciones:
especialista-especialista
especialista-orientador
orientador-orientador
5. La bina atenderá semanalmente 15 niños, por turno de 20 horas.
6. El Director del Centro ubicará a las binas en las instalaciones del Centro o en los grupos anexos a los Jardines de Niños, tomando como base para esta determinación, el número de cubículos y aulas de que dispone el Centro y el número de binas que integró.
7. Las binas ubicadas en el Centro, realizarán el prediagnóstico y canalización de los preescolares que reciban en un solo día.
8. Las binas ubicadas en grupos anexos a los Jardines de Niños, se organizarán de tal forma que al finalizar la semana hayan prediagnosticado y canalizado a 15 preescolares, por turno de 20 horas.
9. Los integrantes de cada bina entregarán semanalmente al Director del Centro, los expedientes de los niños prediagnosticados y mensualmente el formato: **Relación de niños prediagnosticados a C.A.P.E.P.**

Normas del Diagnóstico

1. El equipo permanente de diagnóstico estará integrado por: un especialista que atiende grupo de Estimulación Múltiple, un especialista en Audición y Lenguaje y un Psicólogo.
2. El equipo se ubicará físicamente en las instalaciones que ocupa el C.A.P.E.P.
3. Se aplicarán semanalmente 6 estudios de diagnóstico, por turno de 20 horas.
4. Los integrantes del equipo nombrarán al responsable del mismo, el cual deberá llenar el formato: Relación de Niños Diagnosticados a C.A.P.E.P.

Conforme a los resultados obtenidos, el niño será atendido en las siguientes áreas:

-Estimulación Múltiple*

- Psicología**

- Lenguaje**

- Psicomotricidad**

- Ortodontofacial**

- Médica**

Trabajo Social**

*El infante deja de asistir al Jardín de Niños; se presenta diariamente al C.A.P.E.P.

**El niño continúa asistiendo al J.N.; asiste a C.A.P.E.P. en sesiones programadas.

Para que el menor ingrese a atención en el área o áreas correspondientes, debe reunir características específicas.

Area de Estimulación Múltiple

Es el área en donde se proporciona atención psicopedagógica graduada e integral, a los preescolares que presentan alteraciones generalizadas en su desarrollo; es decir que con base al estudio diagnóstico presenten un desfase de un año seis meses como máximo , entre su edad cronológica y su edad mental.

En el siguiente cuadro se describen comparativamente las características madurativas de niños de 4 y 5 años de edad, con los menores que son atendidos en los C.A.P.E.P., en esta área.

COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS MADURATIVAS DE LOS NIÑOS DE 4 Y 5 AÑOS

NIÑOS "NORMALES"

NIÑOS QUE ASISTEN A

GRUPO DE ESTIMULACION MULTIPLE

4 AÑOS

5 AÑOS

ATENCIÓN

Logra dirigir su atención hacia un estímulo específico. Responde a su nombre. En actividades que implican una conducta motora, mantiene su atención en forma más eficaz que en actividades donde sea solamente sujeto receptor. En cuartos e estímulos ambientales su atención se centra espontáneamente.

El niño deberá tener un grado de atención más consistente, que le permite escuchar un relato y referir posteriormente el contenido íntegro y en secuencia correcta. El niño será capaz de centrar su atención en un estímulo específico.

La atención es: Inestable
Lábil
Poco persistente
Alto índice de fatiga

MEMORIA

Repite dos frases sin error, una oración completa, ejecuta consignas que impliquen de 2 a 3 acciones. Repite de 4 a 5 palabras en forma inmediata. Repone 3 objetos de un grupo de 5. Su memoria gráfica le permite reproducir el círculo por imitación o ante la presencia de un modelo gráfico. Es capaz de recordar parcialmente el contenido de un relato o hecho, así como las principales acciones y personajes de los mismos. Es capaz de recordar sus principales actividades del día.

Es capaz de recordar letras, versos, rimas y canciones, recuenta 3 objetos en orden inverso. Logra reproducir el número y el contenido ante la presencia de un modelo gráfico. Logra recordar de 5 a 8 objetos de un grupo de 7 que le presenten.

La memoria se presenta: Lábil
Inexacta
Inconsistente
Atención disminuida

PENSAMIENTO CONCEPTUAL Y RAZONAMIENTO

La función de análisis-síntesis le permite identificar personas, animales u objetos por alguna de las partes que lo forman. Arma objetos y rompecabezas con corte sencillo. En el aspecto de juicio y razonamiento, su pensamiento es concreto. Logra establecer semejanzas y diferencias. Logra encontrar opuestos de objetos y situaciones concretas. Elabora conceptos en base a características físicas del objeto e incla las de funciones e a través de funciones del objeto. Soluciona problemas con ayuda de terceras personas. De inicia la expresión de su imaginación constructiva. Reproduce formas concretas o gráficas conocidas con autonomía. Logra construir en dos dimensiones dando nombre a sus construcciones. Crea movimientos corporales como respuesta a un estímulo musical y de forma concreta e sus ideas a través del modelado y el dibujo. Da en forma oral su interpretación a cuentos, canciones, relatos escuchados con anterioridad.

Logra analizar las partes de un todo, integrándolo posteriormente. Es capaz de armar rompecabezas de 5 a 7 elementos. Arma secuencias representadas en tarjetas. Podrá anticipar soluciones a hechos o situaciones que se le presentan. De inicia el pensamiento simbólico mezclándolo a través de signos, dando paso al nivel abstracto. Logra discriminar semejanzas y diferencias en los objetos tanto a nivel concreto como abstracto. Es capaz de encontrar el opuesto de objetos conocidos por él. Define los objetos por su función o utilidad. Forma conceptos genéricos. Logra solucionar los problemas o situaciones que se le presentan. A través del juego manifiesta su pensamiento

En esta categoría se observan las siguientes alteraciones: Percepción incorrecta Asociación lenta y mala elaboración y estructuración de procesos tales como: semejanzas, diferencias de opuestos y conceptualización.

LENGUAJE

Es todavía egocéntrico. Inventa compañeros de juego. Aplica órdenes, expresiones y lenguaje familiar del medio que lo rodea. Utiliza frases simples, cortas y bien estructuradas. Utiliza la forma interrogativa correctamente así como la pasiva. Maneja verbos en varios tiempos. Comprende casi

Reconoce y discrimina sonidos ambientales y del lenguaje. Su memoria auditiva le permite repetir de 10 a 12 sílabas y versos de 3 a 4 sílabas; recite pequeños cuentos respetando la secuencia.

En el área de lenguaje se observan las siguientes alteraciones: Aproveche tardíamente Nivel de comprensión y expresión disminuido. Problemas de coordinación neuromotora que distorsionan la emisión de sonidos.

Niños "NORMALES"

4 AÑOS

en su totalidad al lenguaje cotidiano. Lenguaje abstracto incomprendible. La simplificación de palabras de difícil pronunciación, disminuye significativamente. Desaparece el hábito infantil acercando una realización articulatoria más adecuada, aunque aun puede o no presentar alteraciones.

5 AÑOS

Capta de acompañar palabras y frases cortas con movimientos rítmicos. Combina palabras que riman y crea pequeños versos. Comprende lo que se le dice cuando se dirigen a él. Puede realizar órdenes más completas y contestar a preguntas donde se incluyen situaciones en el espacio y en el tiempo referidos a actividades cotidianas. Comprende órdenes cotidianas. Comprende algunas abstracciones explicando el porque del error. Clasifica palabras que se relacionan entre sí por su significado; asocia las que pertenecen a una misma familia. Da vida e interpreta personajes que le gustan. Le agrada escuchar los relatos cuentos, fábulas y poemas. Poesía en lenguaje espontáneo a través del cual manifiesta su pensamiento. El empleo de algunos elementos gramaticales aun no es el adecuado. Puede presentar algunas alteraciones en la articulación de ciertos fonemas (r, n, l, s, y).

Niños QUE ASISTEN A GRUPO DE ESTIMULACION MULTIPLE

Expresión verbal incomprendible o ininteligible o pausada. Dificultad en la articulación de algunos o varios fonemas. Lenguaje repetitivo. Inadecuada utilización de categorías gramaticales.

RAZONAMIENTO NUMÉRICO

Este aspecto se encuentra en un período concreto (psicológico). Logra seriar de 3 a 5 elementos. Inicia la posibilidad de intercambiar un nuevo elemento en un grupo de 5 objetos ordenados. Sin clasificación es capaz de elaborar configuraciones perceptivas. La noción de conservación es incipiente. Establece correspondencias ópticas y en forma intuitiva de término a término.

Se encuentra en una etapa de transición entre el razonamiento basado en la percepción y las operaciones de reversibilidad. Es capaz de seriar de 5 a 7 objetos formando ma base un objeto intermedio. Puede intercambiar un elemento en una serie organizada en relación métrica. Es capaz de formar clases de objetos en base a características perceptivas semejantes y posteriormente la clasificará por su clase específicas o por categoría genérica. Se inicia la noción de conservación basándose en dimensiones.

Las alteraciones que manifiesta son: Alteraciones en la capacidad de análisis y síntesis. Alteraciones en percepciones. Falta de madurez.

COORDINACIÓN MOTORA (GRUEBA-FINA)

Es capaz de ejecutar movimientos simultáneos, alternados-disociados. Sus movimientos aun son torpes. No hay control adecuado en la fuerza, ritmo y magnitud de los movimientos. Logra un adecuado equilibrio corporal. Toma su propio cuerpo como punto de referencia en la ubicación espacial. Pierde el tiempo a través de las actividades que realiza por su

Sus movimientos son más controlados y adecuados a la acción que se ejecuta. Disminuye el esfuerzo y la fatiga. Es capaz de realizar movimientos alternados y controlados que le permitan la ejecución de trazos en planos gráficos.

Los niños manifiestan: Movimientos torpes. Pérdida de equilibrio. Pueden presentar dificultades. Problema de tono muscular. Desorganización tiempo-espacial. Lateralidad no definida. Dificultad en la manipulación de objetos y herramientas.

NIÑOS "NORMALES"

4 AÑOS

duración o velocidad. Inicia el establecimiento de su dominancia lateral. Realiza actividades de auto cuidado requiriendo de ayuda. Su coordinación visomotora es adecuada al tomar objetos, pero en el aspecto gráfico aun no tiene precisión para trazar en límites de espacio. Para seguir ritmo requiere de la imitación, puede copiar de un plano vertical cosas sencillas.

5 AÑOS

Mantiene mayor equilibrio postural. Toma conciencia de la inmovilidad de las partes de su cuerpo en el espacio, utilizando las coordenadas básicas. Integra nociones de tiempo a través de la ejecución y velocidad. Está su dominancia lateral. Adquiere nociones de derecha izquierda. Adquiere mayor destreza en la manipulación de objetos. Realiza actividades para bastarse a sí mismo. Logra hacer representaciones gráficas con la "decuada orientación, direccionalidad y aprovechamiento del espacio. Es capaz de copiar figuras dentro de un mismo plano o cambiando o no, realiza el círculo, cuadrado y triángulo aun exista dificultad en el trazo de líneas oblicuas requeridas para la copia del rombo.

INTELIGENCIA SOCIAL

Emocionalmente dependiente de su núcleo familiar. Las relaciones con los demás son todavía inestables y no diferenciadas. Realiza por sí mismo actividades de auto cuidado requiriendo de ayuda en ocasiones. Aumenta su curiosidad sexual, diferenciando paulatinamente su propio sexo. Los "por que" y los "cómo" aparecen frecuentemente. Es egocéntrico demandando la atención de los demás hacia sus actos. En sus juegos se observa independencia y socialización pero abandona el juego solitario y paralelo, amenazando la fantasía.

Se muestra menos dependiente de su núcleo familiar. Posee comprensión y conocimiento de sí mismo y de su comunidad. Dice su nombre, sexo y edad. Muestra más autonomía en sus acciones. Su socialización se va iniciando conviniendo, participando y cooperando con otros. Va asimilando y respetando reglas de convivencia social y moral.

NIÑOS QUE ASISTEN A GRUPO DE ESTIMULACION MULTIPLE

Requiere de ayuda para bastarse a sí mismo. Desintegración del esquema corporal.

Puede manifestar: Dificultad para bastarse a sí mismo. Valor de poca confianza de sí mismo. Agresividad. Eñidez. Inseguridad (torpeza, negativismo atemorido). Egota. Poca iniciativa y creatividad. No respeta reglas ni límites.

Area de Psicología

Proporciona atención únicamente en una de las siguientes modalidades: Psicoterapia de juego o Grupo dinámico de orientación a padres o Psicoterapia familiar.

Parámetros de aceptación:

Psicoterapia de juego.

Individual.-Preescolares que presentan:

- *Problemas reactivos ante situaciones traumáticas.
- *Problemas de relación y comunicación interpersonal.
- *Problemas emocionales en las relaciones objetales (pérdida de figuras parentales o figuras representativas en la vida del niño.
- *Problemas mixtos (orgánico y emocional), cuya sintomatología principal sea de mal control de impulsos

Grupal.-Grupo de 4 preescolares, con problemática compatible, que permita la interrelación grupal.

- *Trastornos psicossomáticos.
- *Trastornos en el desarrollo de la personalidad (inmadurez).
- *Trastornos emocionales derivados de una dinámica familiar inadecuada.
- *Problemas de adaptación al medio (socialización).

Grupo dinámico de orientación a padres.

Estos grupos están integrados por padres de familia que presenten alguna (s) de las

características que se mencionan a continuación:

- *Falta de conscientización acerca del problema que su hijo presenta.
- *Poco control de impulsos hacia su hijo (padres que gritan , golpean y castigan sin reflexionar sobre sus actos).
- *Dificultades en la comunicación y expresión afectiva con su hijo.
- *Fallas en el ejercicio de su autoridad como padres.
- *Desacuerdo entre los padres, en la forma de educar a sus hijos.
- *Interferencias constantes de familiares en la educación de los hijos, que resta autoridad en los padres, y que son permitidos por éstos.
- *Padres que solicitan un apoyo para desempeñar de mejor manera su rol dentro del marco familiar.

No se aceptan en el grupo, familias que atraviesan por situaciones de:

- Divorcio o separación.
- Pérdidas de seres queridos (por muerte).
- Enfermedades críticas de uno de los padres.
- Padres con problemas de personalidad que requieran de atención psiquiátrica.
- Casos de drogadicción o alcoholismo crónico de alguno de los padres.
- (Estas familias serán canalizadas a otras instituciones en donde reciban atención especializada que el caso requiera)

Psicoterapia familiar.

Esta es una atención complementaria que se imparte a la pareja o grupo familiar, cuando la estructura y dinámica de la misma sea la causa directa del problema que presenta el niño, y que esta es susceptible de ser modificada.

(SEP.1991)

Area de Lenguaje

Parámetros de aceptación.

Niños cuya comprensión sea acorde a su edad cronológica y que presenten en su comunicación lingüística alguna(s) de las siguientes alteraciones:

- *Trastornos en la articulación de algunos fonemas.
- *Lenguaje ininteligible por múltiples alteraciones articulatorias.
- *Alteraciones en los órganos fonoarticuladores (labios, paladar o dientes).
- *Inadecuada utilización de categorías gramaticales (alteraciones morfosintácticas y/o alteraciones articulatorias.
- *Retardo en la adquisición del lenguaje.
- *Escaso vocabulario por privación ambiental y/o cultural.
- *Dificultad en el ritmo de la expresión verbal (tartamudez).

Area de Psicomotricidad

Parámetros de aceptación.

Los niños canalizados al área de psicomotricidad presenta alguna (s) de las siguientes alteraciones:

- *Desconocimiento y/o falta de integración del esquema corporal, así como de sus funciones.
- *Representación gráfica del esquema corporal fragmentada o incompleta.
- *Torpeza motora.
- *Inconsistencia en el tono muscular.
- *Equilibrio inestable

*Lateralidad no definida o contrariada.

*Alteraciones perceptuales correspondientes a la coordinación fina y visomotora.

*Alteraciones en la organización temporo-espacial y estructuras rítmicas.

*Inquietud excesiva, atención dispersa, poca posibilidad para relacionarse o adaptarse a su medio ambiente.

*Tímidez e inseguridad para participar en actividades grupales.

***Se atenderá en el grupo de psicomotricidad, a los preescolares que presenten secuela de P.C.I., hemiplegia, hemiparecia, distrofia muscular, siempre y cuando presenten constancia médica de que fueron dados de alta en rehabilitación física. (SEP, 1991)

Area Ortodontofacial

Parámetros de aceptación.

Niños preescolares canalizados al área, por presentar alteraciones en órganos fonarticulatorios:

*Labios.

*Lengua

*Dientes.

*Encía.

*Carrillos.

*Piso de boca.

*Paladar (duro y blando).

*Frenillos.

*Glándulas salivales.

*Articulaciones temporomandibulares.

(SEP 1991)

Area Médica

Parámetros de aceptación.

Niños que en la aplicación de la Historia Psicopedagógica presentan datos de importancia en los apartados de:

*Antecedentes hereditarios de importancia para el padecimiento actual.

*Antecedentes prenatales, perinatales y postnatales.

*Antecedentes personales patológicos.

*Evolución del lenguaje.

*Antecedentes del desarrollo psicomotriz.

*Hábitos de sueño.

Niños que con base en el resultado del estudio de diagnóstico, manifieste probable existencia de disfunción cerebral o daño en el sistema nervioso central.

Niños que con base en las observaciones realizadas por el especialista que los atiende manifieste problemas severos de conducta que dificulten su adaptación al grupo.

Niños que manifiesten problemas visuales, auditivos, anatómicos, nutricionales, de higiene personal, procesos infecciosos agudos o crónicos. (SEP, 1991)

Area de Trabajo Social

Parámetros de aceptación.

- *Familias en donde se reporta que alguno de los padres no asume su rol, entorpeciendo con esto la atención psicopedagógica que se brinda al preescolar.
- *Abandono total o parcial y maltrato del preescolar por su familia de origen, que afectan su desarrollo .
- * Familias que durante el período de atención que recibe el preescolar, se enfrentan a situaciones traumáticas como : muerte de alguno de los miembros, divorcio, separación, agresiones, enfermedades.
- * Familias en las cuales uno de los miembros altera la dinámica por presentar problemas de alcoholismo, drogadicción o psiquiátricos, serán valoradas y canalizadas al servicio de asistencia social correspondiente para su atención.
- * Familias que durante la atención psicopedagógica que recibe el escolar muestre poca participación o incompromiso hacia la misma.
- * Familias en las que se reporten malos hábitos de higiene y de alimentación. (SEP, 1991).

Responsabilidades Complementarias de la Dirección

El Director de C.A.P.E.P. debe convocar y verificar que se lleven a cabo las Juntas Interdisciplinarias (revisión clínica de casos), conforme a las fechas autorizadas por la Dirección General Preescolar. Los casos sujetos a revisión clínica se seleccionarán de acuerdo a los siguientes criterios:

- *Casos en que se observa regresión o estancamiento durante el proceso de atención.
- *Casos en donde el plan de atención instituido no sea eficaz.

El Director del Centro es responsable de programar las Juntas Psicopedagógicas dirigidas a padres de familia de los pequeños que asisten al C.A.P.E.P. y de verificar que en las mismas participen todos los especialistas.

Dichas Juntas tienen como finalidad:

- *Proporcionar información general o específica acerca de la atención que reciben sus hijos en el C.A.P.E.P.
- *Sensibilizar acerca de la problemática que presentan sus hijos y la importancia de su participación en el plan de atención. (SEP, 1992).

LOS CAPEP COMO ORGANIZACION

Los Centros de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar, como toda organización requiere de una infraestructura que la soporte de una manera equilibrada, porque es todo un sistema dinámico, interdependiente e interrelacionado dentro de sí mismo y con otros fuera de él. Como todo sistema se compone de tres elementos o subsistemas:

1) Técnico.- se refiere a toda la documentación oficial que determina la Secretaría de Educación Pública, para la ejecución de las tareas (registros de asistencia, manuales, formatos, pruebas psicológicas).

2) Administrativo.- es la estructura de la organización, la normatividad, control de asistencia del personal, estadística y todo lo que se relaciona con los recursos financieros del plantel (libro de caja, talonarios de las cooperaciones voluntarias de los padres, compra de materiales didácticos para cada una de las áreas y mantenimiento físico del edificio).

3) Humano.- básicamente su interés radica en lo relacionado a principios y normas, que satisfagan las necesidades individuales del personal que labora en el Centro.

La acción recíproca de estos tres subsistemas influyen en el rendimiento del organismo.

La Dirección entonces involucra responsabilidades de Planeación, Organización, Coordinación y Evaluación, en estos tres subsistemas.

CAPEP Tiáhuac I

El CAPEP Tiáhuac I empezó a dar servicio en el mes de octubre del año 1991, en un edificio ex profeso para Jardín de Niños, con un equipo de trabajo integrado por tres especialistas: lenguaje, problemas de aprendizaje y su servidora en el área de psicología. Rápidamente la demanda fue en aumento y se fue integrando más personal. Seis meses después me nombraron Directora del Plantel, me encontré ante 17 personas a quienes dirigir, una serie de situaciones nuevas y una enorme responsabilidad para atender las necesidades de cada uno de los tres subsistemas mencionados anteriormente, pero el que evidenció tener mayor impacto en la operación general del Centro fue lo relativo al Subsistema Humano, ya que el personal se caracterizaba por mostrar actitudes de apatía, indiferencia y molestia ya que faltaban y llegaban tarde sin previo aviso, no atendían a los menores si llegaban unos diez minutos tarde a la cita, alterando el trabajo interdisciplinario, creando un ambiente desagradable y molesto para todos, lo cual repercutía negativamente en la atención de los preescolares.

Obviamente no se estaba cumpliendo con el objetivo de la Institución, pero lo más grave era el daño irreversible causado a estos seres humanos, por lo que me formulé la siguiente pregunta: ¿Cómo hacer que la gente trabaje bien y bien a la primera?

Al reunir y hablar con el personal de ésta situación, la mayoría manifestó estar molesto por carecer del espacio y el mobiliario necesario para llevar a cabo su función. Detectado el problema, pensé que se requería de una Optimización de los Recursos Humanos. El conflicto era cómo lograrlo, para ello intenté varias

alternativas hasta darme cuenta que lo que funcionaría sería lo que llamé: **una resignificación de su trabajo**. Lo que implicó buscar una respuesta al problema en el área de la motivación.

Adair, 1990, en su libro "Cómo Motivar" define a la motivación como lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinada manera. La motivación puede ser extrínseca, que es cuando se indica una determinada dirección para llegar a la meta; y la intrínseca se refiere a los factores autogenerados que van a llevar a las personas a comportarse de una manera especial para lograr un determinado fin. En una organización el Director es el responsable de motivar al personal para que trabaje.

Se examinarán cinco procedimientos alternativos o estilos de liderazgo utilizados por los Directores o Supervisores para motivar a sus subordinados:

Autoritarismo.-Este procedimiento consiste en obligar a las personas a trabajar amenazándolas con despedirlas si no lo hacen como se les indica; parece ser el más común, pero no el más adecuado. Strauss (1974), en su libro "Los problemas Humanos de la Dirección", habla de los siguientes efectos en los subordinados:-

No proporciona ningún estímulo para trabajar con más ahínco que el necesario para evitar la sanción resultando ser el menos efectivo, porque la información que transmite no es específica.

Otra desventaja es que ambas partes (supervisor-subordinado) derrochan una gran cantidad de energía, procurando ser más lista siempre una parte que la otra.

La producción es más baja de lo que sería en cualquier otro caso. La Dirección

sintiéndose defraudada replica en forma irracional, creándose un círculo vicioso de prohibiciones y evasiones.-

Se crean grupos y camarillas para protegerse contra toda presión, dando como resultado que la Dirección nunca se entere de lo que está ocurriendo en los niveles de los subordinados y por lo tanto no hay disciplina.

El éxito de los Gerentes depende primordialmente de su habilidad para comunicar a todas las personas que estén bajo su responsabilidad qué necesitan hacer y la importancia de hacerlo. Ello implica la aceptación del cambio, el compromiso con el servicio al cliente, la creación del dónde sin depender del futuro de la nación y de la oferta de trabajos (Garnet, 1990).

Cuando se somete a las personas a demasiada presión se sienten frustradas, es decir se ven privadas de la satisfacción de un deseo. (Santillan, 1995). Provocando respuestas de ira, hacia un chivo expiatorio. La reacción colectiva de un grupo de trabajadores ante la frustración puede surtir efectos devastadores en toda la organización.

***Paternalismo:**-El supervisor adopta la filosofía del "sé bueno" el argumento ingenuo sostiene que si la dirección se muestra buena, los empleados trabajarán árdamente por pura lealtad y gratitud. (Strauss, 1974) dice lo siguiente:

-El paternalismo puede más bien engendrar rencores que gratitud porque los empleados prefieren decidir por sí mismos lo que desean, a nadie le gusta depender siempre del otro.

Se espera que los trabajadores se muestren sumisos en agradecimiento a los

"beneficios" que reciben. A medida que pasa el tiempo, los trabajadores empiezan a ver seguros dichos "beneficios" porque los consideran parte de su retribución periódica, la Dirección se ve obligada a seguir haciéndolo cada vez mejor, de lo contrario los trabajadores se vuelven rencorosos, dejan de reconocer cualquier mérito de la Dirección.

***Convenio implícito.**-El nivel de producción y las condiciones de trabajo de los empleados, se determina por medio de un convenio no escrito establecido entre Supervisor y subordinado.

-Tanto el Supervisor como el subordinado establecen un crédito haciéndose favores mutuamente y los dos esperan ser correspondidos cuando lo necesitan. Estos convenios brindan muy pocas oportunidades de aumentar la producción.

***Competencia.**- Proporciona varias formas de satisfacción de necesidades como ganar un ascenso, aumento de salario, en donde el empleado dice: vale la pena esforzarse. La competencia establece una fuente razonablemente satisfactoria de motivación, se necesita menos supervisión, porque cada quien hace lo mejor posible su trabajo.

(Strauss, 1974) nos habla de las siguientes desventajas de la Competencia:

-No todo el mundo tiene interés de mejorar.

-La competencia exagerada ha llegado a deshacer organizaciones enteras. La colaboración es algo vital para la productividad continua y sostenida.

En muchas labores resulta imposible medir el rendimiento de cada empleado.

Los esfuerzos por alentar la competencia pueden sentirse como presión dando lugar a la frustración.

Por último el quinto procedimiento es:

***Proporcionar oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo.-** Que la gente goce haciendo bien su labor, y que en la medida de que este sea mejor, más elevado será el nivel de satisfacción. Esto exige que la Dirección haga totalmente a un lado la presunción de que el trabajo en sí puede ser un puente de objeciones. Por lo tanto corresponde a la Dirección crear las condiciones bajo las cuales las personas trabajen de buen grado y voluntariamente para alcanzar los objetivos de la organización, que gocen su trabajo y sientan que esa labor es algo importante (op.cit).

Concretando, es responsabilidad del Director de una organización propiciar la motivación en sus subordinados.

Nota. Cada una de estas estrategias fueron utilizadas por la Dirección de la Organización que nos ocupa, para tratar de solucionar el problema de inoperatividad de la misma, sus efectos serán descritos en el procedimiento.

Enfoques teóricos facilitadores para la comprensión y solución del problema del CAPEP Tláhuac.

Desde que el hombre se organizó en grupos para alcanzar objetivos, surgió el problema de cómo dirigirlos para conseguir la máxima eficiencia en su funcionamiento. En el ámbito industrial este problema se refiere a la historia de la búsqueda de principios que condujeran a la excelencia organizacional. Fue en los inicios del siglo XX, cuando se formularon de una manera científica dichos principios, orientados por las siguientes premisas:

Aquellos que dirigen personas pueden mejorar su arte si hacen uso de su conocimiento organizado, el cual debe ser claro y pertinente.

Dirigir es crear y mantener un entorno favorable para hacer posible la consecución de determinados objetivos y misiones.

Al finalizar la Revolución Industrial, la producción era la actividad fundamental de las empresas, en este contexto tuvo la formación el ingeniero Frederick W. Taylor, mejor conocido como el "Padre de la Gerencia Científica" (Viedma, 1992), su principal preocupación fue la de aumentar la eficiencia de la producción, no sólo para disminuir costos e incrementar beneficios, sino para que los trabajadores pudieran tener acceso a mejores salarios si conseguían mayor productividad.

Los principios básicos que propuso Taylor, y que fundamentaron el enfoque Científico son:

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos por la ciencia.
2. Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.

3. Lograr la cooperación entre el personal, en vez de un individualismo caótico.
4. Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa (op. cit.).

Taylor pensaba que se podían armonizar los intereses de los subordinados, administradores y propietarios.

Henry Fayol, empresario francés conocido como el "Padre de la Teoría Moderna de la Gerencia", centró sus estudios en la naturaleza y principios de toda organización. En su obra "Administration Industrielle et Générale" (1916) enumeró catorce principios generales de la Administración los cuales no son absolutos e inflexibles.

1. División del trabajo. Debe producirse una especialización, tanto en las actividades técnicas como en las administrativas, para conseguir un uso eficiente del factor trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad. Considera la autoridad como derivada de la posición del administrador dentro de la estructura u organigrama de la autoridad personal, y la concede como una consecuencia del conjunto de cualidades personales del administrador mismo. La responsabilidad es a su vez consecuencia y producto de la autoridad ejercida, por lo cual ambas están estrechamente vinculadas.
3. Disciplina. Respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía, y señales exteriores de respeto. Todo ello requiere directivos eficaces.
4. Unidad de mando. Para la ejecución de cualquier tarea, un empleado sólo debe recibir órdenes de su jefe.

5. **Unidad de dirección.** Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
6. **Subordinación del interés individual al general.** Es función de la administración conciliar estos intereses en caso de que haya discrepancia.
7. **Remuneración del personal.** El sistema de retribución debe ser justo y recompensar equitativamente tanto al empresario como a los trabajadores.
8. **Centralización.** Su grado depende de la capacidad de los directivos y del tamaño de la organización.
9. **Jerarquía.** La "cadena de autoridad" de una organización, debe dirigirse desde los niveles directivos más altos a los más bajos. Es conveniente que la estructura jerárquica no sea demasiado rígida para poder modificarse si la situación lo requiere.
10. **Orden.** Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. **Equidad.** La organización debe impregnarse del sentido de justicia, de manera que tanto los administradores como los trabajadores sean leales y respetuosos unos con otros.
12. **Estabilidad del personal.** Fayol señaló los peligros y costos que significan los frecuentes cambios del personal y los consideró como causa y efecto de la mala administración.
13. **Iniciativa.** Es la creación y ejecución de un plan. Aconseja a los dirigentes que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.
14. **Espíritu de grupo.** De acuerdo con la máxima "la unión hace la fuerza", es necesario promover un espíritu de equipo que dote a la organización de unidad y coherencia. El estímulo de las relaciones interpersonales y el apoyo a la comunicación informal crea este clima.(ob. cit).

La escuela del Comportamiento de Elton Mayo y F.J.Roethlisberger,(1933) también conocida como escuela de las Relaciones Humanas, surgió de la observación de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción. En este experimento Mayo y sus colaboradores descubrieron que la mejora de la productividad era debida a factores sociales, como la moral, un sentido de pertenencia al grupo, un gerente efectivo que entendiera el comportamiento humano y en especial el comportamiento del grupo.Las conclusiones del "Experimento Hawthorne" son los siguientes:

*Los trabajadores no pueden ser considerados aisladamente sino como miembro de un grupo dentro de una empresa.

*La necesidad de pertenecer a un grupo y de poseer un status dentro del mismo.

*La constitución de grupos informales en el seno de la empresa ejerce una gran influencia sobre el comportamiento de los trabajadores.

*Los directivos y supervisores han de manifestarse sensibles a estas "necesidades sociales" y satisfacerlas si quieren que los trabajadores colaboren efectivamente con la organización en vez de "trabajar contra ella".

En resumen el trabajo es una actividad social, en la cual los trabajadores forman parte de un grupo y no se integran a la organización como individuos aislados. Por lo tanto, el entorno social de los trabajadores ejerce una gran influencia sobre la productividad.

El enfoque Contingente o Situacional fue desarrollado por directivos e investigadores que trataron de aplicar los principios de las diferentes escuelas de la Gerencia a las situaciones concretas de la vida real.

Según A.F.Stonner y Charles Wankel, en su libro "Gerencia", dice: "La tarea de los directivos es identificar que técnicas y principios contribuyen mejor al logro de objetivos de la [organización] en cada situación particular, bajo unas circunstancias concretas y un momento determinado."(Viedma,1992).

Los tres factores fundamentales que condicionan la elección de los principios y técnicas de gestión para la consecución del éxito en la empresa son:

*"El entorno o ambiente en que la empresa desarrolla sus actividades.

*La tecnología que emplea.

*La motivación y la preparación de los Recursos Humanos de que la empresa dispone. Es decir, en el enfoque situacional todo es relativo y no existen principios universales que puedan ser aplicables a todas las situaciones.

Los principios que el enfoque Evolutivo aporta son:

-La empresa desarrolla su actividad sometida a factores ambientales, tecnológicos y organizativos.

-En un entorno cambiante, el contenido de trabajo enriquece y los individuos desarrollan tareas de mayor complejidad y diversificación.

-Liderazgo. Los entornos dinámicos exigen un líder de talento, participativo, con un comportamiento orientado hacia las personas.

-Motivación y satisfacción. En medios que se transforman con rapidez, el mejor incentivo para el individuo es la satisfacción en el desempeño de su propio trabajo.

-Polivalencia. En un ambiente dinámico los puestos de trabajo no son necesariamente, bien definidos y pueden cambiar su naturaleza en poco tiempo. Esto requiere de personas polivalentes, que se adapten rápidamente a las nuevas necesidades.

-Creatividad. En condiciones cambiantes, la toma de decisiones no ha de ser un

proceso rutinario o programado, sino creativo.

-Planificación. Se usan menos las reglas y políticas establecidas, los planes son menos detallados, y el pronóstico se basa más en la situación y la creatividad que en los datos históricos.

-Control. En un control dinámico los individuos realizan, de manera espontánea el autocontrol de sus actividades. (Viedma, 1992).

Otro enfoque que complementa el Contingente o Situacional es: el enfoque de Sistemas, el cual es útil para comprender el funcionamiento de las distintas partes de una organización, su interrelación y la relación de cada una de ellas y todas en conjunto con respecto al exterior de la misma.

Un sistema es esencialmente un conjunto u ordenamiento de partes interrelacionadas que forman una unidad compleja. A estas partes se les denomina subsistemas. Un sistema puede ser abierto o cerrado. Es abierto cuando interactúa con su medio ambiente y es influenciado por el mismo; es cerrado cuando no interactúa con su entorno. Los sistemas abiertos tienen flujos de información, materiales y energía que entran al sistema, procedentes del medio. Estos flujos sufren de un proceso de transformación en el interior del sistema y salen finalmente en forma de bienes y servicios.

El enfoque de Sistemas nos dice: una organización no existe en el vacío, sino que ésta es parte de un conjunto de sistemas mayores, tal como la industria a la que pertenece el mismo sistema económico y la sociedad.

De este enfoque se derivan los siguientes principios:

- *Toda organización es un sistema que interactúa intensamente con su ambiente, del que se halla separado por unos límites flexibles.
- *Tiene una misión central, que hace que todas las partes de la misma realicen sus funciones orientadas hacia una finalidad común.
- *Posee una visión globalizadora es decir, considera a esta como una parte integrada a lo que la rodea.
- *Las acciones de cualquier parte de la organización afectan a la totalidad de la misma.
- *Sinergia. El todo es más grande que la suma de sus partes. Si todas las secciones de la organización cooperan entre sí, se obtienen mejores resultados, que si actúan en forma aislada.
- *El ámbito de la organización es dinámico y el cambio continuo. La organización ha de vivir con una constante actitud de adaptación.

Todos estos principios sirvieron de fundamento al enfoque de Gerencia de Recursos Humanos (Collins, 1985), este se basa en lo siguiente:

- 1.- Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito.
- 2.- Las políticas y procedimientos del personal están estrechamente ligados y hacen una coordinación importante para el logro de objetivos y planes estratégicos Institucionales.
- 3.- La cultura y los valores de la institución, el clima organizacional ejercen una influencia primordial en el logro de la excelencia. La cultura tiene que ser gerenciada, es decir los valores organizacionales deben cambiar comenzando desde la cima, para conseguir que estos valores sean aceptados y observados en la práctica.

4.- Que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un propósito común. "Confíe en las personas y trátelas como adultos, entusiásmelas mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y muestre una observación por la calidad, hágalas sentir que la [institución] es de ellas y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto"(op.cit).

En resumen la Gerencia de Recursos Humanos considera que las políticas y programas tienen que forjarse dentro de objetivos y planes estratégicos de la organización y debe tener como propósito conseguir la participación de todos aquellos que la integran.

Un gran exponente en favor de este movimiento fué Maslow quien fundamenta que sólo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta. Dichas necesidades pueden ubicarse en uno o varios de los niveles que propuso éste autor en la jerarquía a decir:

- * Necesidades Fisiológicas.- Son todos los elementos esenciales para la supervivencia (alimentos, vestido, etc.).
- * Necesidades de Seguridad.- De protección ante el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
- * Necesidades de Estima.- Es la necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio), abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
- * Necesidades de Autorrealización.- Es la necesidad de desarrollar potenciales y destrezas, de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

Los miembros de una organización deben considerar su trabajo como un soporte, una contribución a la creación y el mantenimiento de su propio valor y de la importancia personal. (Likert, 1970).

Toda institución debe planearse con miras a la integración y participación. Los individuos deben sentir que tienen un alto grado de control personal sobre el establecimiento de sus propias metas y sobre los caminos para definir tales metas.

El enriquecimiento del trabajo es un medio para incrementar la efectividad Institucional, es decir : tales mejoras deben centrarse en el trabajo mismo como una motivación."Si la gente siente que el trabajo la engrandece, se sentirá motivada a hacerlo bien". (Argyris, 1990).

A continuación presento el procedimiento que emplee en la Dirección del CAPEP para tratar de superar el estancamiento de nuestra institución y para llegar a implementar los conceptos de la Gerencia de Recursos Humanos. Cabe mencionar, que estos serán descritos en fases, mismas que corresponden al uso de diversas estrategias de liderazgo, mencionadas con anterioridad, así mismo muestro los efectos cualitativos sobre el ambiente y la actitud del personal, pues si bien cada uno de los intentos produjeron un impacto directo sobre el servicio, estos serán expuestos en la evaluación.

PROCEDIMIENTO

FASE 1 (Ciclo escolar 91-92).

Paternalismo

*Recursos Humanos

Autorización de:

- Convivios
- Festejo de cumpleaños
- Libre entrada de personas ajenas al Centro
- Ingesta de alimentos en el plantel
- Entrada de aparatos eléctricos (grabadoras,t.v.).

Efectos:

- Todo era motivo de festejo
- Ingestión de alimentos a cualquier hora
- Los trabajadores manuales constantemente tenían que salir del plantel a comprar todo lo que deseaban las especialistas, provocando molestia entre los mismos
- Algunos especialistas escuchaban radio e incluso tenían encendido un pequeño televisor en horas laborables
- Se propició la entrada a vendedores
- Pérdida de objetos personales
- Desconfianza entre todo el personal

Todo lo anterior generó una reducción importante del tiempo de atención a los infantes.

***Administrativa**

- No elaborar reportes de incidencias por:
- Inasistencias
- Retardos
- Incumplimiento de horario
- Entrega de documentación incompleta y/o errónea
- Con respecto a los recursos económicos del plantel se permitió:
- Recibos de cooperaciones mal elaborados
- Notas sin R.F.C. o con errores
- Compra de material didáctico sin autorización

Efectos:

Las inasistencias y retardos se incrementaron casi en todo el personal, y al tratar la situación, me percaté de la existencia de dos grupos, uno integrado por personas puntuales y que no faltaban, contra las que sí faltaban y llegaban tarde, lo que dió lugar a un ambiente hostil.

La entrega de documentación se realizaba en forma extemporánea y/o incorrectamente, lo que implicaba emplear mayor tiempo en corregir o elaborar nuevamente la documentación, descuidando otras acciones.

Pensaba que con esto se evitarían conflictos, y así los especialistas trabajarían contentos y por lo tanto brindarían una mejor atención a los pequeños; pero resultó todo lo contrario, porque sólo logré apatía e irresponsabilidad por parte del personal.

Repercutiendo en la atención a los preescolares.

***Técnica.**

Permitir:

- Utilizar material de mi propiedad para la aplicación de pruebas psicológicas
- La suspensión de niños para la elaboración de expedientes
- La atención de menor número de niños
- La entrega de documentación incompleta y/o incorrecta como:

Lista de asistencia de los niños

Estadísticas

Expedientes

Proyecto anual de trabajo

Bitácora

- No cumplir con todas sus funciones
- Las Juntas de Orientación Psicopedagógica dirigida a padres de familia y Educadoras no sólo eran programadas por mí, ya que también tenía que impartirlas, para aminorar la carga de trabajo del personal.

Efectos:

No se elaboró el material necesario para la aplicación de las pruebas y al incrementarse el número de personal, este fue insuficiente y muchos pequeños no fueron revalorados; algunos expedientes estaban extraviados. La atención no era la óptima, lo que originó que muchos pequeños tuvieran que continuar con el tratamiento el siguiente ciclo escolar o ingresar a la primaria regular con apoyo psicopedagógico. Con respecto a las Juntas dirigidas a los padres de familia no se llevaron a cabo todas por falta de tiempo, lo que dió lugar a una carencia de información, sensibilización y participación de los padres en el tratamiento de sus hijos. No se estableció una

comunicación adecuada con las Educadoras de los Jardines de Niños y se empleó tiempo en hacer diagnóstico a pequeños que no correspondían al servicio. La carga de trabajo me resultó excesiva y finalmente nunca quedé bien con nadie.

FASE 2 (ciclo escolar 92-93).

Autoritarismo

***Recursos Humanos**

Se prohibió:

Realizar convivios en el plantel

Ingerir alimentos

Festejar cumpleaños

La entrada a personas ajenas al plantel

Constantemente existía la amenaza de reportes, con la finalidad de no perder tiempo de atención a los niños, la información se daba en forma escrita a través de carteles.

La toma de decisiones se hizo sin considerar al personal.

Efectos

Las reuniones y convivios continuaron realizándose, pero en mi ausencia. Se formaron pequeños grupos para protegerse unos con otros, algunos especialistas adoptaron actitudes irónicas y de enfado para conmigo y los infantes.

***Administrativa:**

-Registro de asistencia bajo la vigilancia de una persona (apoyo administrativo).

-Elaboración de reportes de incidencias:

Inasistencias

Retardos

Entrega extemporánea e incorrecta de la documentación

-Incumplimiento de sus funciones de acuerdo a los lineamientos

-La Dirección era la única responsable de recibir las cooperaciones de los padres de familia.

-La compra de material didáctico era realizada exclusivamente por la dirección.

Efectos:

Agresión verbal hacia la persona (apoyo administrativo) responsable de vigilar el registro de asistencia. Los ingresos disminuyeron, porque los especialistas dejaron de solicitar las cooperaciones a los padres de familia. Todo el personal incluyendo el de intendencia, se mostró demandante en su solicitud de material, tomando como excusa su escasez para no llevar a cabo su función en forma idónea. Repercutiendo directamente en la atención de los menores canalizados al servicio.

*Técnico:

-Realizar todas sus funciones como indica los lineamientos de cada área.

Cumplimiento al 100% del número de aplicaciones de estudios psicométricos. Atención de niños de acuerdo a los parámetros.

Elaborar todos y cada uno de los formatos correctamente.

Elaborar el material necesario para las pruebas psicológicas.

Efectos.

Los expedientes fueron integrados y entregados con una pésima calidad, el número de niños atendidos disminuyó, porque no se elaboró el material para las pruebas, debido

a que el personal argumentó que los lineamietos no señalan que deban hacerlo.

El personal manifestó actitudes de molestia, agresión y apatía hacia mi persona, padres de familia y los niños, negando la atención a todos aquellos que no se presentaran puntualmente a su cita.

FASE 3 (ciclo escolar 93-94).

Proporcionar oportunidades de lograr satisfacer necesidades mediante la realización del trabajo. (Gerencia de Recursos Humanos)

***Recursos Humanos**

Consenso mediante

-Instauración de un sistema de comunicación interna a través de :

- a) Designación de un lugar para transmitir en forma escrita las actividades planeadas por todo el personal en eventos especiales, (día del niño, día de las madres, etc.)
- b) Colocación de un cartel con todos los nombres del personal del Centro, incluyendo trabajadores manuales, con la fecha de su cumpleaños.
- c) Felicitación por escrito en un pizarrón a todo el personal por su onomástico y/o su participación sobresaliente en algún evento especial.

Efectos

Se logró la cooperación, participación, respeto, unificación de objetivos, iniciativa, integración, planeación creativa, espíritu de equipo y armonía en las acciones de todo el grupo. Se optó por usar un uniforme que nos identificara como miembros del Centro.

***Administrativo**

- Se empezó a llevar cabo pequeñas juntas de información y toma de decisiones de 8:30a.m. a 8:50.
- Los especialistas recibían las cooperaciones de los padres de familia e inmediatamente pasaban a la dirección para la elaboración de los recibos correspondientes.
- Cada especialista era responsable de adquirir el material didáctico con sus cooperaciones con previa autorización de la Dirección
- Se elaboraron oficios a diferentes Instituciones para la donación de material
- Se solicitó apoyo a la Delegación
- Se acordó el uso de gafete de identificación
- Registro de acceso al Plantel de toda persona

Efectos:

El índice de puntualidad aumentó considerablemente, se incrementaron las cooperaciones, por lo tanto se dotó de material didáctico todas las áreas. En el área de Psicología se logró la subdivisión de una de las aulas en cubículos (con el apoyo del Club Rotario Tláhuac), se adquirieron pruebas psicológicas y juegos educativos. En el área de Estimulación Múltiple se obtuvo material didáctico, un teatro guiñol, se ambientaron las aulas con cortinas y plantas. En el área de psicomotricidad, se habilitó una aula con piso de duela y espejos, (con el apoyo de la Delegación de Tláhuac). El área de O.D.F. se ubicó en una de las bodegas del Plantel, se consiguió un lavabo, una cama pediátrica y el material necesario. Además de contar con el apoyo de las camionetas del DIF para brindar atención dental a los pequeños que lo requerían. En el área de Lenguaje, se adquirieron juegos educativos. En el área de Trabajo Social se

adaptó un cubículo. En el salón de juntas y pláticas dirigidas a padres de familia se obtuvieron 40 sillas para adulto, un televisor de 27", cortinas para oscurecer, (con apoyo de la Delegación, una fabrica de muebles y cooperaciones de los padres de familia. Se arregló toda la instalación eléctrica del edificio(con el apoyo de CONALEP).Se equipó el aula cocina con cortinas, antecomedores para los niños, vajillas, licuadora, olla express, etc. (con el apoyo de padres de familia, Club Rotario Tláhuac).En el área administrativa, se consiguieron máquinas de escribir, papelería, cambio de lámparas, teléfono, (con el apoyo de Jardines de Niños, otros CAPEP, S.E.P.).Para el mantenimiento del plantel se adquirieron una podadora, carretillas, palas, picos, etc. (apoyo de la Delegación de Tláhuac y cooperaciones de los padres).Se obtuvo la donación de un columpio y dos sube y baja .Se pintaron murales con apoyo de los padres de familia y de todo el personal que labora en el Centro.

***Técnico**

-Participación de todo el personal en :

Visitas programadas a los Jardines de Niños del sector I de

la Delegación de Tláhuac

Pláticas mensuales a Educadoras de los Jardines de Niños en el CAPEP

Pláticas a los padres de familia de los niños que asisten a CAPEP

Efectos

Incremento en el número de niños diagnosticados y atendidos porque:

Las Educadoras canalizaron a mayor número de niños correspondientes al servicio, se estableció una comunicación directa entre los Especialistas y las Educadoras.

Las especialistas al conocer la lejanía de los poblados y las condiciones económicas de los padres de familia, mostraron actitudes de tolerancia en cuanto a los horarios de

cita, comprensión, respeto, trato amable y sobre todo una mejor atención a los preescolares. Lo que dio como resultado que un mayor número de niños superaran su problemática e ingresaran satisfactoriamente a la primaria regular.

EVALUACIÓN

La manera de evidenciar los efectos descritos con anterioridad en cada uno de los subsistemas será :

Recursos Humanos .- presentar las cifras de niños atendidos durante los tres ciclos escolares, comparando la productividad lograda en cada uno de ellos.

Técnico y Administrativo.- mostrar fotografías de los cambios realizados en la Institución y el Diploma que se obtuvo en el ciclo escolar 93-94 (anexo No. 1)

Cabe señalar que no se incluyen los índices de rotación del personal , asistencias y reportes por ser información de control de la S.E.P.

A continuación se presentan los datos del número de niños que:

- Fueron diagnosticados , es decir evaluados para saber si requerían de algún tipo de tratamiento.
- Recibieron tratamiento en alguna de las áreas (psicología, lenguaje, ODF y/o psicomotricidad)
- No superaron su problema, y tuvieron que continuar con el tratamiento al siguiente ciclo escolar.
- No superaron satisfactoriamente su problema y por tener más de seis años, fueron canalizados a la primaria con apoyo psicopedagógico.
- Si superaron su problema y fueron dados de alta durante el ciclo escolar, o bien ingresaron a la primaria regular

En ellos pueden evidenciarse cuantitativamente, los efectos concomitantes al tipo de liderazgo empleado en cada período.

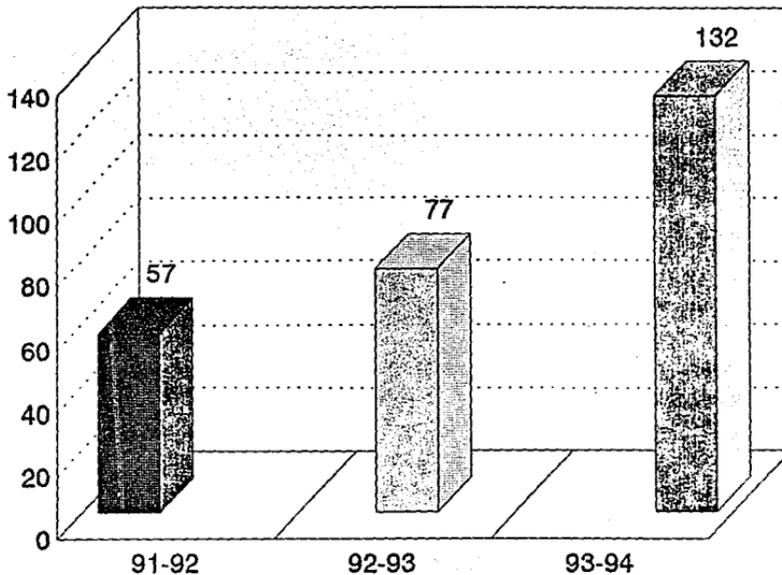
El No. de niños atendidos no se desglosaron por áreas por considerar irrelevante esa información para los fines de este reporte laboral.

IMPACTO SOBRE EL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

	Ciclos Escolares		
	91-92	92-93	93-94
No. de Niños			
Diagnosticados	87	134	193
Asignados a alguna terapia.	57=100%	77=100%	132=100%
Que No superaron su problema	16=28%	16=21%	12=9%
Que fueron canalizados a Primaria con apoyo	3=6%	6=8%	13=10%
Que si superaron su problema	38=66%	55=71%	107=81%
Total de niños atendidos. *	57	77	132

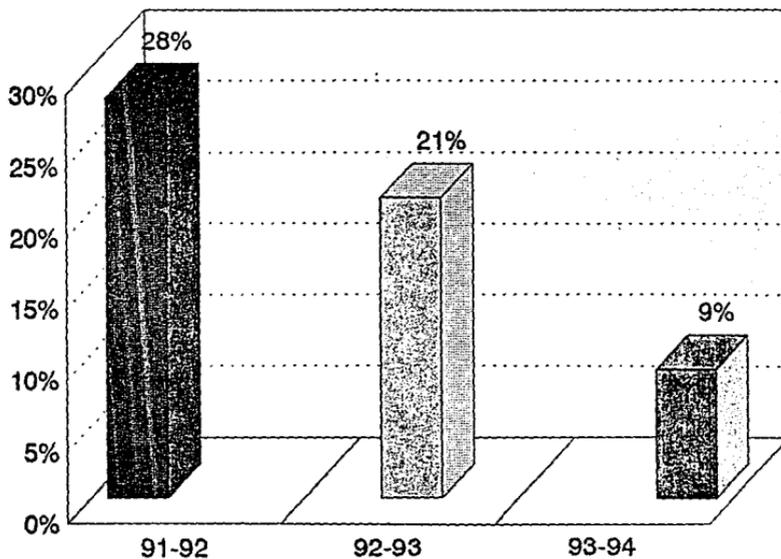
GRAFICAS COMPARATIVAS INTERCICLOS

TOTAL DE NIÑOS ATENDIDOS EN CAPEP.



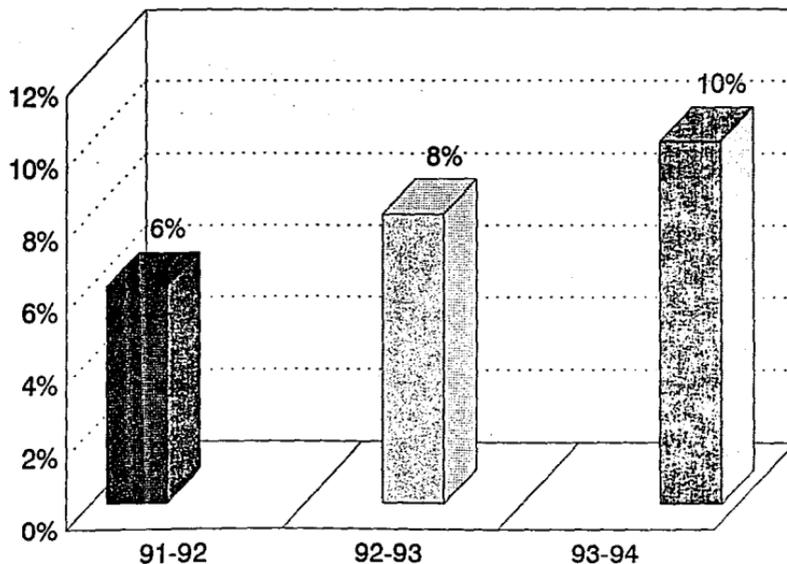
ALCANCES DEL TRATAMIENTO.

NIÑOS QUE NO SUPERARON SU PROBLEMA CON LA TERAPIA.



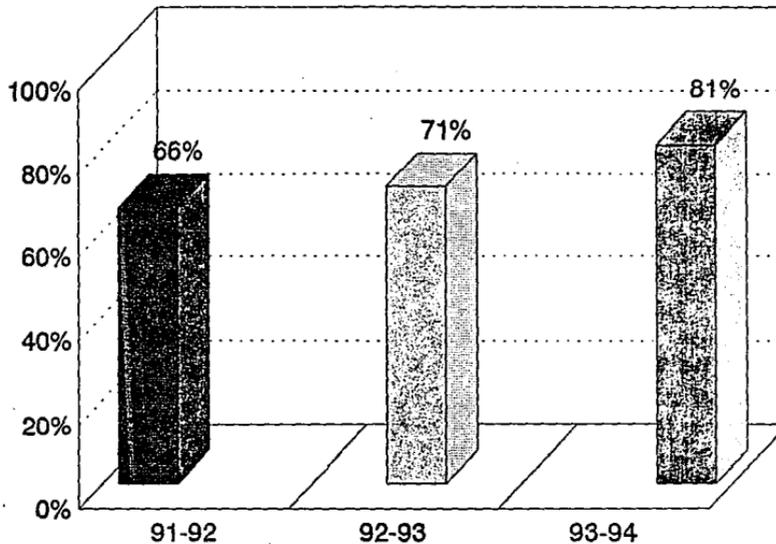
ALCANCES DEL TRATAMIENTO

NIÑOS QUE FUERON CANALIZADOS A PRIMARIA CON APOYO



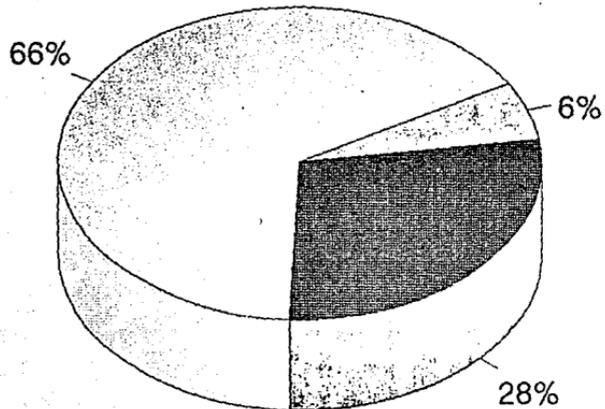
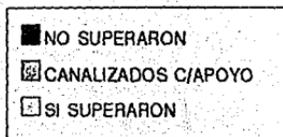
ALCANCES DEL TRATAMIENTO

NIÑOS QUE SI SUPERARON SU PROBLEMA



GRAFICAS POR CICLO ESCOLAR

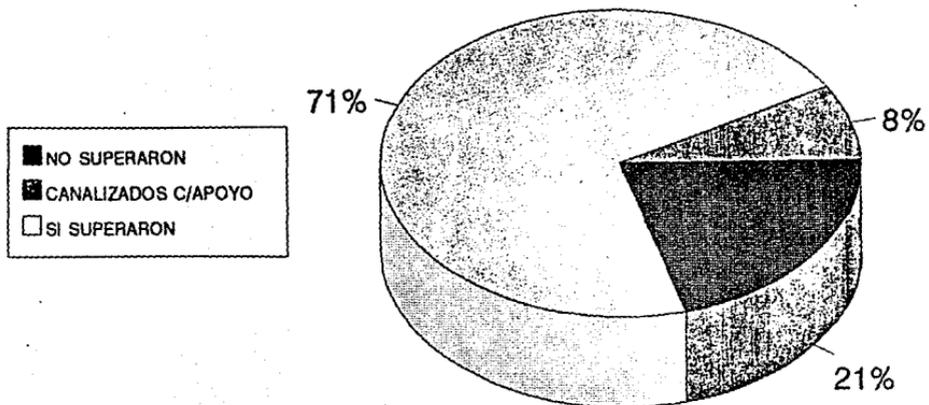
ALCANCES DEL TRATAMIENTO



91 - 92

GRAFICAS POR CICLO ESCOLAR

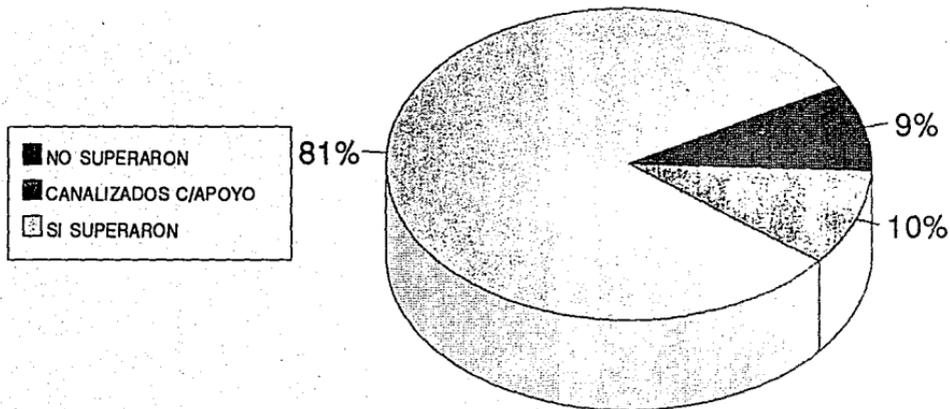
ALCANCES DEL TRATAMIENTO



92 - 93

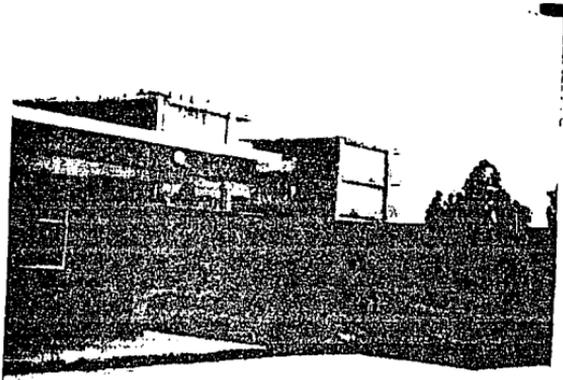
GRAFICAS POR CICLO ESCOLAR

ALCANCES DEL TRATAMIENTO



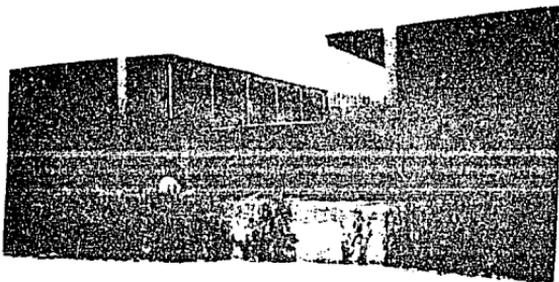
93 - 94

IMPACTO SOBRE EL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO



CICLO ESCOLAR
(91-92)

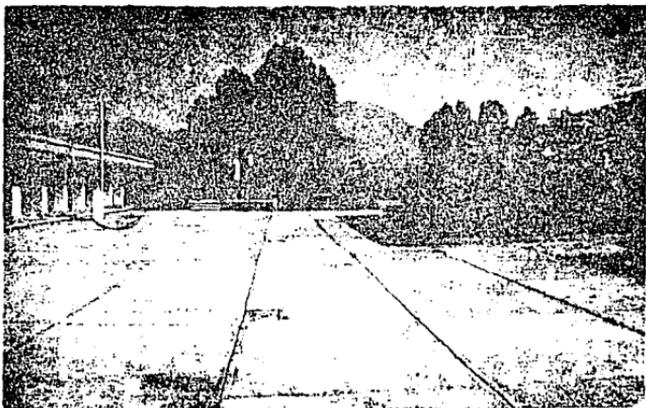
AREA VERDE



CICLO ESCOLAR
(93-94)

FALLA DE ORIGEN

PATIO



CICLO ESCOLAR (91-92)



CICLO ESCOLAR (93-94)

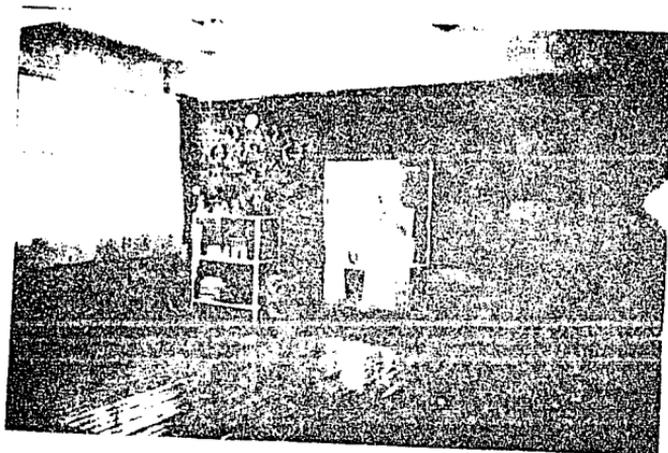
69

FALLA DE ORIGEN

AREA DE PSICOMOTRICIDAD



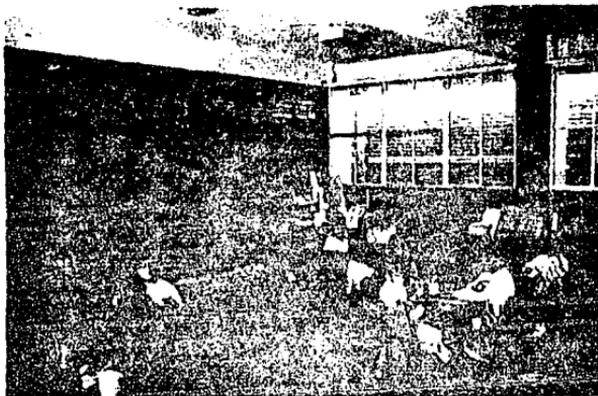
5
CICLO ESCOLAR
(92-93)



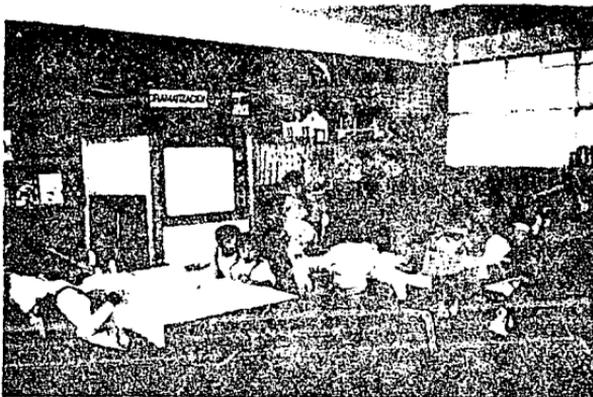
CICLO ESCOLAR
(93-94)

FALLA DE ORIGEN

AREA DE ESTIMULACION MULTIPLE



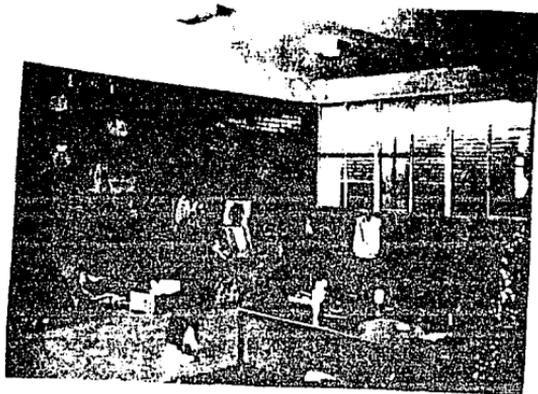
CICLO ESCOLAR
(92-93)



CICLO ESCOLAR
(93-94)

FALLA DE ORIGEN

AREA DE PSICOLOGIA



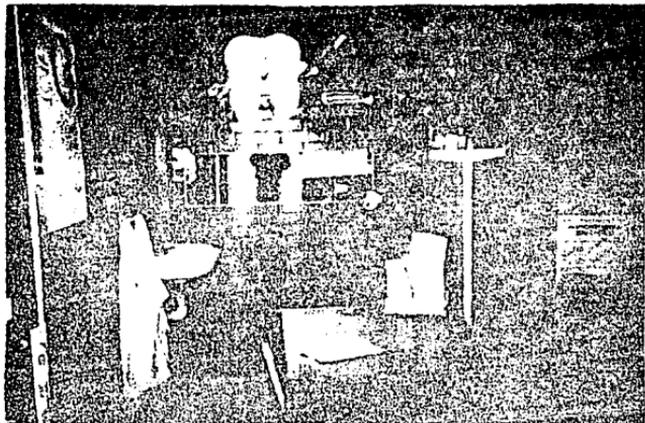
CICLO ESCOLAR
(92-93)



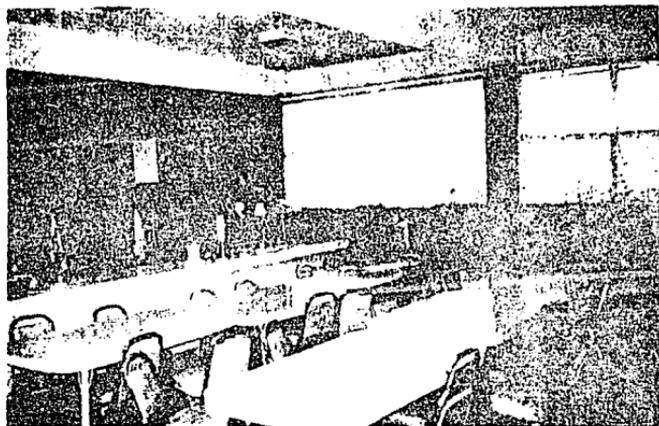
CICLO ESCOLAR
(93-94)

FALLA DE ORIGEN

CICLO ESCOLAR (93-94)



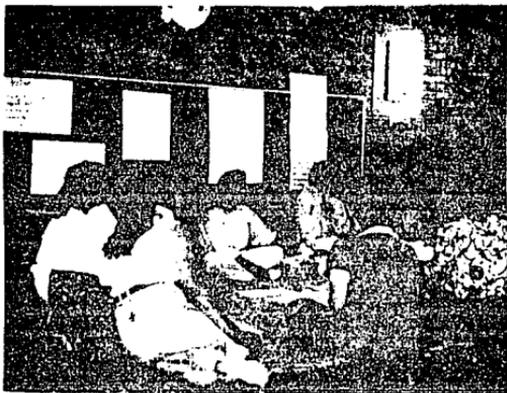
AREA DE O.D.P.



AULA COCINA
73

FALLA DE ORIGEN

IMPACTO SOBRE EL SUBSISTEMA TECNICO



MAYOR NUMERO DE
PLATICAS DIRIGIDAS
A LAS EDUCADORAS.

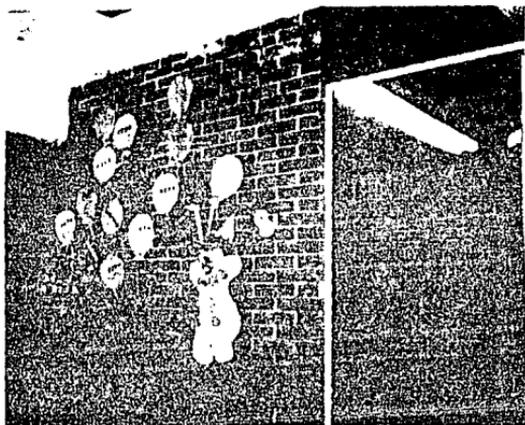
CICLO ESCOLAR (93-94)



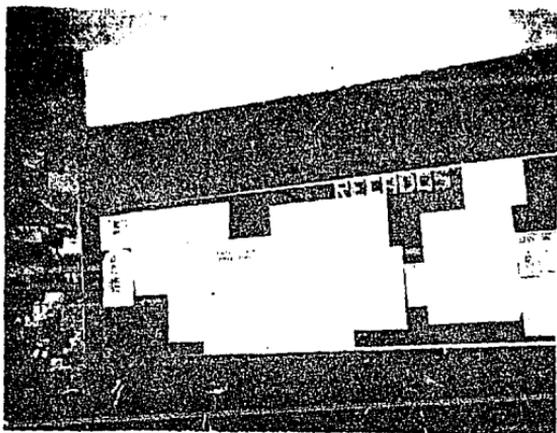
PARTICIPACION
ACTIVA DE LOS
PADRES DE FAMILIA.

FALLA DE ORIGEN

INSTAURACION DE UN SISTEMA DE COMUNICACION INTERNA



CICLO ESCOLAR (93-94)



FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS

A través de este reporte se puede comprobar de qué manera los diferentes tipos de liderazgo influyen en la creación de ambientes laborales facilitadores o inhibidores para el desarrollo de actividades y el logro de metas . El ambiente laboral si bien no determina la productividad sí influye a nivel de la motivación y ésta como ya revisamos en el marco conceptual es un factor primordial en la productividad y en la calidad del trabajo desempeñado . Como menciona Manjarrez (1995), Para los grupos de trabajo la tarea es la finalidad principal, su cumplimiento resulta del conjunto de motivaciones: las relacionadas con ella, las sociales y las individuales. Comenzaremos este análisis con el primer procedimiento que se utilizó en el ciclo escolar 91-92 al cual Strauss, (1974), denominó Paternalismo. Inicié mis funciones como Directora del CAPEP Tláhuac. Con la idea de que al ser "buena" el personal iba a estar agradecido conmigo, se mostraría leal y por lo tanto su desempeño laboral sería un éxito. Pero resultó todo lo contrario porque mi actitud "benevolente" produjo sentimientos de molestia y falta de control en el Centro, lo que generó un entorno de desconfianza entre todos.

La posición paternalista implica a nivel individual :

- a) Indulgencia
- b) Necesidad de ser buena
- c) Falta de encuadre

Cada una se da por diversas razones, por ejemplo el ser indulgente, benévolo por el temor de ser rechazado o por inseguridad

En cuanto a la falta de encuadre se puede decir que se creó un caos en lo que se refiere a la operación del Centro, pues en realidad no había reglas que limitan las

conductas (dentro) de todas las personas que allí laborabamos. Una falta de reglas o encuadre repercute siempre sobre la tarea de un grupo porque nadie sabe qué hacer o que se espera de ella . En tales condiciones la consecuencia fué que la atención a los menores se redujese significativamente tanto en cantidad como en calidad.

Cabe mencionar que el procedimiento de Convenio Implícito se empleó combinadamente con el Paternalismo y aparentemente esto funcionó en un principio con algunas personas, pero al final sucedió tal y como lo plantea Strauss, se estableció un crédito mutuo en donde uno y otro esperaba se correspondido cada vez que lo necesitara y definitivamente no resultó.

Con base en los resultados tan desalentadores pero básicamente pensando en ese rencor mutuo entre Dirección y subordinados que prevalecía; y sin saberlo, utilicé lo que Strauss llamó Autoritarismo porque, si no habían respondido por la buenas ahora sería a base de amenazas y castigos, y el desgaste no fue tan sólo mío, sino de ambas partes, el derroche de energía fue enorme y aunque de acuerdo a la evaluación hubo un incremento en el número de niños diagnosticados, atendidos y que superaron su problema este fue mínimo. El ambiente era hostil y bastante desagradable, lo que dio lugar a un individualismo caótico y no a un trabajo interdisciplinario, elemento crucial para alcanzar el objetivo de la Institución: "Atender a los preescolares que presentan alteraciones leves en su desarrollo " para que una vez superada su problemática puedan ingresar a su primaria regular.

El Autoritarismo implica a nivel individual : una necesidad de control, de ser líder y de inseguridad, sus efectos que pueden describirse en tres fenómenos grupales:

1) Cohesión de los especialistas como una forma de protegerse ante la amenaza ,

a lo que Strauss llamó formación de camarillas.

- 2) Antagonismo. ante la figura de autoridad. La desobediencia, entendida como la anteposición del cumplimiento de las reglas de la organización sobre las de la persona, es una condición insalubre que fomenta las alianzas negativas porque los individuos se sienten alienados (Fromm, 1962; Pesthus, 1962; Erickson, 1968; en Manjarrez, 1995).
- 3) A mayor control mayor frustración porque éste inhibe la espontaneidad y la creatividad, esto a su vez crea desinterés en el trabajo y una actitud conformista.

Anderson y Carter (1994), señalaron que el conformismo es en gran medida el producto que genera un sistema autoritario, pues el cerrar los canales de participación produce desesperanza en los individuos.

Como pudimos evidenciar, el control externo y la amenaza de un castigo no son los medios para producir el esfuerzo hacia el logro de los objetivos organizacionales. La gente debe ejercer auto dirección y auto control para lograr los objetivos a los cuales esta dedicado. (Mosley, 1988; en Larrea, 1991)

Si entendemos los conflictos como luchas entre grupos (Marx, 1859; Coser, 1967) pueden ser tanto un resultado como una fuente para el cambio. Para muchos teóricos sociales (Sorel, 1870; Dewey, 1966) el conflicto es necesario aunque sea sólo para renovar las energías y las fuerzas creativas. (en Manjarrez, 1995:).

Al siguiente ciclo escolar 93-94, me percaté que el personal continuaba apático, indiferente, agresivo y sin motivación para hacer su trabajo. Fue entonces cuando opté por utilizar otro procedimiento que ahora sé que Strauss llamó "Proporcionar

oportunidades de satisfacer necesidades mediante la realización de su trabajo". Este tipo de liderazgo que deriva de la perspectiva determinada por la Gerencia de Recursos Humanos resultó ser el más idóneo, ya que hubo un incremento significativo en cuanto al número de niños diagnosticados, atendidos y que superaron su problema en relación con los dos ciclos escolares anteriores,. Logrando así una verdadera participación de todo el personal y una satisfacción de las necesidades de pertenencia, estimación y autorealización a través de su trabajo, tal como lo planteó Maslow.

Fue entonces el deseo de querer satisfacer mis necesidades de pertenencia, estimación, autorrealización y mi formación como profesional lo que me motivó intrínseca y extrínsecamente a desempeñar plenamente mi función como Directora y por ende a una mejor calidad en el servicio ; pero me llevó tres años poder lograrlo y esto se pudo haber evitado si yo hubiera contado con una inducción al puesto que contemplara todos estos elementos que plantea la Gerencia de Recursos Humanos y no únicamente los relacionados con lo Técnico y lo Administrativos los cuales también tuve que ir aprendiendo sobre la marcha . Pero definitivamente no considero que sea esta la forma más recomendable para hacerlo porque estamos hablando de gasto de energía, recursos materiales y humanos; pero sobre todo de un tiempo irrecuperable para estos infantes .

Ahora que tengo esta fundamentación teórica, y la experiencia estoy convencida que corresponde a la Dirección crear condiciones bajo las cuales las personas trabajen de buen grado y voluntariamente para alcanzar los objetivos de la Institución, que gocen su trabajo y sientan que su labor es algo importante. Que es precisamente lo que

denominé: una resignificación de su trabajo, lo cual se obtuvo mediante las estrategias utilizadas en este último procedimiento.

Podemos decir que en el grupo el concepto de trabajo adquirió una significación diferente al manifestarse como una actividad interesante y de alguna manera motivadora. Los grupos cohesivos se hallan en condiciones de generar en los demás cambios favorables. (Lote y Lott ,1965)

" Cuando las relaciones sociales son significativas, determinan la actividad de los seres humanos en el sentido de su satisfacción". (Fernández de Cohen, 1973; en Manjarrez, 1995, p.55).

Muchos estudios realizados para analizar si la satisfacción favorece la productividad o viceversa, indican que la conclusión más válida es que la productividad produce satisfacción y no a la inversa, es decir que si se realiza oportunamente una tarea, el individuo encuentra en ello una satisfacción intrínseca (Robbins, 1987; en Manjarrez, 1995).

"El trabajo es una actividad social en donde los trabajadores se integran a la organización como un grupo y no como individuos aislados" (Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, 1933;en Viedma 1992).

El enfoque Contingente o Situacional nos dice: El entorno ejerce una gran influencia sobre el desempeño de sus trabajadores. (Viedma,1992).

El enfoque evolutivo plantea lo siguiente: Los entornos dinámicos exigen un líder de talento participativo y con un comportamiento orientado hacia las personas. (op.cit.).

El enfoque Sistémico afirma: La acción de cualquier parte de la Organización afecta la totalidad de la misma. Por lo tanto los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una Institución y su efectiva gerencia es la clave del éxito para alcanzar una optimización en su labor. (Collins, 1985).

La Gerencia de Recursos Humanos implica a nivel individual : madurez, seguridad y apertura. A nivel de grupo: es la integración de equipo de trabajo en donde todos aportan.

Definición de metas que conllevan a una distribución de responsabilidades y a un mayor compromiso. Creación de canales de comunicación funcionales interna y externamente. Reconocimiento al trabajo y a la persona. Elementos necesarios para implementar la calidad.

En resumen si la gente siente que el trabajo la engrandece, se sentirá motivada a hacerlo bien. Al decir "hacerlo bien" nos referimos a "Calidad" entendiéndolo por esto un mejoramiento continuo de las actividades diarias, evitando los retrocesos, errores, demoras, obstáculos, (Zúñiga, 1991). En un principio la calidad estaba dirigida hacia el producto pero actualmente esta encausada al servicio. Por lo tanto la "calidad" abarca todo aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente, que en el caso del CAPEP se refiere a la superación de la problemática del menor.

Si concebimos nuestro quehacer como servir al cliente, debemos considerar que los servicios de calidad al cliente final, dependen de los servicios excelentes a los clientes internos. Se trata de una cadena que va desde el operario hasta el consumidor final en todas sus necesidades y expectativas, (Mc. Cann, 1991; en Ramos A. ,1994)).

Albrecht, (1991). Asegura que una Organización con orientación al servicio, cada persona tiene un cliente, así mismo todos los departamentos y puestos están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión . Que es precisamente lo que el CAPEP, realiza al trabajar en forma interdisciplinaria.

Esto es que la calidad va a depender exclusivamente del comportamiento de las personas ya que es la cualidad de ese actuar lo que produce la satisfacción de los clientes; enfocar así nuestro trabajo conlleva a cambios de profundidad dentro de la Organización y de nuestra persona.

La calidad del servicio tiene un carácter dinámico, es un proceso que tiene principio pero no fin.

Albrecht, (1991), en su libro "Revolución del Servicio" afirma: "estamos en la era del servicio". Lo que implica una relación interpersonal entre el proveedor y el cliente. En el CAPEP, se traduce a un trato amable del personal a los padres de familia y menores que se atienden, reflejo de una dinámica interna sana en donde se respeta y satisfacen las necesidades de los clientes internos, es decir del personal que ahí laboramos.

El fin último de la calidad es la satisfacción del cliente y toda organización debe cooperar para que las cosas salgan bien. En nuestra Institución nos referimos a una optimización de los Recursos Humanos, para brindar un servicio de calidad a estos infantes, que les permita reintegrarse a la escuela regular, a su familia y a la sociedad.

CONTRIBUCIÓN

Una última reflexión me hizo cuestionarme ¿ Para qué servirá a otros este reporte laboral, y para qué me sirvió hacerlo? En respuesta diré:

Si partimos del principio de que " La Educación es una inversión a largo plazo " a través de este reporte laboral se ha demostrado que en esta situación particular el carecer de una inducción al puesto de Director de un Centro de Atención Psicopedagógica que incluyera los elementos fundamentales de la filosofía de la calidad total, dio como resultado reprecios, pérdida de tiempo que se traducen en errores irreversibles que afectan a la Organización y repercuten directamente en la atención psicopedagógica que requieren estos menores, que se encuentran en la construcción de los cimientos de toda una vida futura, lo que me lleva a pensar que podría ser útil primero para aquellos Directores de los CAPEP que por lo general viven situaciones similares a la mía y probablemente para los Directores de toda Institución Educativa desde nivel preescolar hasta profesional; bajo la convicción de que es él, un líder que impulsa y estimula un proceso de mejoramiento continuo y por lo tanto es él, elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad.

Esta transformación puede incidir en un mejor desempeño de los maestros; reorientar el compromiso de éstos más hacia sus alumnos, estimular sus deseos de superación personal, y algo que considero muy importante lograr que se perciba las evaluación como un gran apoyo para el óptimo cumplimiento de sus funciones

La preocupación por la calidad es quizá lo que más caracteriza nuestros tiempos. La calidad de vida es aspiración legítima de todo ser humano.

"Los sistemas educativos en todo el mundo enfrentan el reto de asegurar la calidad de sus servicios mediante formas eficientes de trabajo que incrementen la productividad".(Barona, 1991).

La productividad esta íntimamente ligada a su eficiencia, y éste es uno de los elementos centrales del "Programa de la Modernización Educativa" que plantea la integración del proceso educativo con el desarrollo económico. La relación productividad-educación, no se reduce a la formación de "recursos humanos productivos" sino que abarca a las instituciones mismas.

En este caso es fundamental no confundir producción con productividad. Productividad no significa producir más sino más, igual o menos pero con menos insumos. (op.cit).

La modernización económica presionará también a vincular más estrechamente educación y mundo productivo cuidando que la primera no subordine a la segunda, será positivo que el curriculum y la práctica docente enriquezcan sus referencias sobre la vida económica y enfaticen la comprensión de la ciencia y tecnología. Puede verse como beneficioso el que se aliente la colaboración del sector productivo y otros sectores sociales al financiamiento de la educación y la investigación.

A nivel profesional esta experiencia me ha permitido hacer necesario revisar las nociones fundamentales de la filosofía de la calidad total, que ha mostrado su capacidad de revolucionar la calidad de la producción y de los servicios de la Empresa

y Organizaciones a nivel mundial, pero lo más importante fue descubrir su vinculación con la Educación desde el nivel preescolar, precisamente como lo plantea la Modernización Educativa.

Personalmente me permitió percatarme de mis limitaciones como individuo, y de mi evolución profesional . Así mismo el hacer viable que me diera cuenta hasta donde se puede llegar cuando uno sabe trabajar en equipo y como una pieza clave de un sistema al servicio de todo un macrosistema llamado sociedad, lo cual generó en mí el compromiso para trabajar arduamente para que algún día seamos un mundo más humanizado y armónico.

Por último recordé este pensamiento, que me gustaría que toda persona que tenga relación con un niño nunca olvidara:

"Muchas de las cosas que hemos menester tienen espera : El niño no.

El está haciendo ahora mismo sus huesos, creando su sangre y ensayando sus sentidos. A él no se le puede responder mañana.....

él se llama ¡AHORA!"

Gabriela Mistral.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

1. Anderson, R. Carter, I. (1994). La Conducta Humana en el medio Social. Barcelona, Gedisa.
2. Albrecht, Karl, Lawrence J.,(1991). La Excelencia en el Servicio. Legis Editores, S.A. Colombia.
3. Argyris, (1990). Personality and Organization. New York, arper.
4. Arias, Galicia, (1980). Administración de los Recursos Humanos. Trillas, México.
5. Barona, Cárdenas, (1991). La Productividad, Productividad y Educación. XI Foro Nacional. México.
6. Bertrand, L. Prabhakar, (1990). Control de Calidad. Díaz Santos, S.A., Madrid.
7. Bosch, Menegazzo, (1978). Jardín de Infantes de Hoy. Libro del Colegio. México.
8. Freud, Ana, (1965). El Yo y los Mecanismos de Defensa. Paidós, Buenos Aires.
9. Freud, Sigmund, (1978). El Yo y el Ello. (20 a. Ed.) Alianza, S.A., Madrid.

10. Gesell, Arnold, (1975). El Niño de uno a cuatro años. (8a. Ed.)Barcelona.
11. Larrea, Angulo, (1991). Calidad de Servicio. Del Marketing a la Estrategia.
Díaz Santos, S.A.,Madrid.
12. Likert, R., (1970). New Pattens of the Managment. New York.,Mc
Graw Hill.
13. Lloft, A., Lloft B. (1965) Group Cohesiveness as Interpersonal Attraction.
Psychology Bouleletin Vol. 64. pp. 259- 309
14. Lueblinskaia, A., (1971). Desarrollo Psíquico del Niño. Grijalva, Barcelona.
15. Manjarrez, G.A. (1995). Experiencias de Comportamiento Social en un
Ambiente Institucional. Reporte Laboral. Psicología UNAM.
16. Margulies, Newton, (1975). Desarrollo Organizacional. Diana, México.
17. Piaget, J., (1980). Psicología del Niño. (9a. ed.) Morata, Barcelona.
18. Ramos Avila Ma. Teresa, (1994). Concepto Psicológico de Calidad
de Servicio. Bajo un Enfoque Sistémico. Tesis Psicología. UNAM.
19. Strauss, G., (1974). Los Problemas Humanos de la Dirección.
Herrero .Hnos, México.

20. Tannenbaun, D.,(1966). Psicología de la Organización Laboral. Continental. Buenos Aires.
21. Velasco; Estrada, (1975) Trastornos de la Conducta del Niño. Revista Psicología UNAM. Agosto (pp. 9 - 26.)
22. Viedma, J.N., (1992). La Excelencia Empresarial. Mc Graw Hill. New York.
23. Zúñiga Valverde Orlando, (1991).. La Psicología y su Contribución en la Planeación Estratégica de Desarrollo de los Recursos Humanos Orientada a la Calidad Total y Productividad en una Organización. Tesis Psicología. UNAM.

Otras publicaciones

- 1.(1986). Diccionario Enciclopédico de Educación Especial, Vol. 2. Santillana, Madrid.
2. SEP(1976). Programa de Estimulación Múltiple, Brasil 39. Centro . México, D.F
3. SEP (1979) Programa de Educación Preescolar, Brasil 39. Centro . México, D.F
4. SEP (1984). Programa de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar. Brasil 39. Centro . México, D.F
5. SEP.(1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de

Estimulación Múltiple, Brasil 39. Centro . México, D.F

6. SEP.(1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de Psicología. Brasil 39 Centro . México, D.F
7. SEP. (1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de Lenguaje. Brasil 39 Centro . México, D.F
8. SEP. (1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de Psicomotricidad. Brasil 39 Centro . México, D.F
9. SEP. (1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de Ortodontofacial, Brasil 39 Centro . México, D.F
10. SEP. (1991) . Lineamientos Normativos para la Operación en el Area Médica, Brasil 39 Centro . México, D.F
11. SEP. (1991) Lineamientos Normativos para la Operación en el Area de Trabajo Social, Brasil 39 Centro . México, D.F
12. SEP. (1992) Procedimientos de la Dirección del Centro Brasil 39 Centro . México, D.F.

SEP

SUBSECRETARIA DE SERVICIOS EDUCATIVOS PARA EL D.F.
DIRECCION GENERAL DE OPERACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.
DIRECCION DE EDUCACION PREESCOLAR

EXTIENDE EL PRESENTE

DIPLOMA

AL PERSONAL DEL CENTRO DE ATENCION PSICOPEDAGOGICA

"TLAHUAC"

POR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDO A LOS NIÑOS
PREESCOLARES DURANTE EL CICLO ESCOLAR 1993-1994

DIRECTOR GENERAL DE OPERACION DE
SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL D.F.

C. ANTONIO ZALUETA ARMENTA

DIRECTORA DE EDUCACION PREESCOLAR

C. ELISA AGUIRRE DEL VALLE

COORDINADORA DE EDUCACION PREESCOLAR

S. M. A. EN EL D.F.
Dirección de Servicios
Preescolares
Fundación de Vigilancia
C. ARACELI ORDÓRICA SAAVEDRA