

2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA DE
CAPACITACION DE OFICIALES EN PUERICULTURA
PARA LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE
SE BRINDA EN UNA GUARDERIA DEL IMSS EN EL
VALLE DE MEXICO

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

IMELDA LETICIA ALARCON

ASESORA: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA.

28254



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



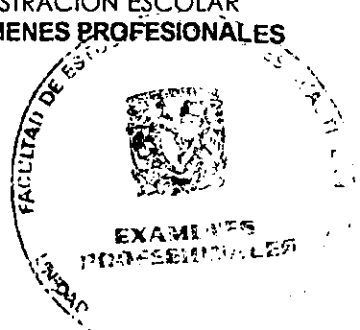
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Recursos Humanos

Fortalecimiento al Programa de Capacitación de Oficiales en Puericultura

para lograr la Calidad en el Servicio que se brinda en una Guardería del IMSS en el Valle de México

que presenta La pasante: Alarcón Imelda Leticia

con número de cuenta: 8803351-2 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Abril de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>

A Dios

Por que siempre me haz escuchado y me ayudas a ser cada vez mas fuerte para enfrentar los retos que en este mundo se me presentan.

Gracias

*A la Universidad Nacional
Autónoma de México*

Por que ha sido en este espacio donde tuve la gran oportunidad de crecer profesionalmente y vivir los momentos mas hermosos de mi vida.

Gracias

A mi Asesora

Por su apoyo y tiempo dedicado a sacar adelante este trabajo y hacer asi realidad una ilusión muy grande para mi.

Gracias Tere Muñoz

A mis Profesores

Por haberme enseñado a amar esta profesión con sus orientaciones y buenos consejos y apoyo.

Gracias a todos

Al IMSS

*Por esa ayuda recibida a lo largo de mi carrera.
A todas aquellas personas que me apoyaron de forma incondicional contribuyendo a lograr uno de mis grandes objetivos.*

Gracias a todos ellos

A ti Mami

Por ser mi mejor y mas fuerte ejemplo para salir adelante, asi como mi más grande apoyo; que yo se no podria haber recibido de nadie mas. A ti a quien se lo debo todo.

Muchas Gracias

A mis hermanos

Por ser con quienes siempre he contado y se que siempre contaré en todos los momentos de mi vida , por ese cariño y apoyo sincero el cual constantemente llevo presente

Gracias

A mi novio

A ti con quién he compartido los momentos más bellos y a la vez los mas fuertes en mi vida de los cuales he aprendido tanto.

Gracias por el cariño que me brindas y por ser mi gran amor.

A mis amigos y amigas

Por los momentos tan increíbles que pasamos juntos, así como por su apoyo sincero.

En especial a ti Laura que has sido mi mejor y más grande amiga , gracias por compartir éstos tiempos imborrables.

Gracias a todos

ÍNDICE

PROTOCOLO		
INTRODUCCIÓN		1 - 3
CAPÍTULO 1	CAPACITACIÓN	
1.1	Conceptos de Capacitación	4 - 7
1.2	Naturaleza del entrenamiento	8
1.3	Objetivos del entrenamiento	9 -10
1.4	¿Quién debe entrenar?	10 -11
1.5	Planeación	11 -14
1.6	Programas	14 -17
1.7	Seguimiento del aprendizaje	17
1.8	Tipos de entrenamiento	18
1.9	Métodos de entrenamiento	19 -22
1.9.1	Técnicas de Entrenamiento	20 -21
1.9.2	Ayudas Didácticas	21 -22
1.10	Aplicación de la teoría del aprendizaje	22 -23
1.11	Principios de la Capacitación	24 -26
1.12	Necesidades de capacitación	26 -28
1.12.1	Conceptos	26 -27
1.12.2	Importancia	27
1.12.3	¿Qué son las necesidades de capacitación	28
1.13	El Ciclo del entrenamiento	29 -38
1.13.1	Etapas del Entrenamiento	29 -30
1.13.1.1	Determinación de las necesidades de entrenamiento	30 -33
1.13.1.2	Programación del entrenamiento	33 -35

1.13.1.3 Ejecución	35 -36
1.13.1.4 Evaluación de los resultados	36 -38
1.14 Marco Legal de la Capacitación	38 -40

CAPÍTULO 2 CALIDAD

2.1 Concepto de calidad	41
2.2 La conciencia de la calidad	42
2.3 Lo que es y lo que no es calidad	42 -43
2.4 Beneficios que se obtienen al adoptar un programa de calidad	43 -44
2.5 Estándares de calidad	44 -46
2.5.1 Estándares personales de calidad	44 -45
2.5.2 Estándares de calidad en la organización	45 -46
2.6 La calidad del factor humano	47
2.7 Características de una empresa de calidad	47 -48
2.8 Historia de la calidad	49 -50
2.9 Teorías sobre calidad	50 -66
2.9.1 Deming	50 -55
2.9.2 Jurán	55 -58
2.9.3 Crosby	58 -63
2.9.4 Ishikawa	64 -66
2.10 Las tres "C" de la Calidad	66 -69
2.11 Componentes de un programa de calidad	69 -80
2.12 Calidad de Vida	80 -85

CAPÍTULO 3 EL SERVICIO

3.1 El servicio en las organizaciones públicas y Privadas	86 -87
3.2 Calidad en el servicio	87 -89

3.2.1	Concepto de Servicio	88
3.2.2	Características del Servicio	88 -89
3.2.3	Concepto de calidad	89
3.2.4	Concepto de calidad en el servicio	89
3.3	Estilos básicos de servicio	89 -92
3.4	El cliente	92 -96
3.4.1	Aspectos relevantes acerca del cliente	92 -93
3.4.2	Necesidades del cliente	93 -94
3.4.3	Pasos básicas del servicio	94 -96
3.5	Principios clave del servicio	96 -98

CAPÍTULO 4 LAS GUARDERÍAS DEL IMSS

4.1	Antecedentes históricos	99-106
4.2	Las guarderías del IMSS	107-120
4.2.1	Concepto de Guardería	107
4.2.2	La misión del servicio de Guarderías	107-109
4.2.3	Propósitos y Objetivos del Servicio de Guarderías	109-110
4.2.4	Principios y Criterios del Servicio de Guarderías	110-114
4.2.5	Esquemas de atención en Guarderías IMSS	114-120
4.3	Marco Legal	120-121

CASO PRÁCTICO

A)	Antecedentes de la capacitación en guarderías	122-124
B)	Sistema de capacitación en guarderías	124-134
C)	Programa de capacitación y entrenamiento para Oficiales de Puericultura	135-143

D) Diagnóstico	143-147
E) Propuesta para el fortalecimiento al Programa de Capacitación para Oficiales en Puericultura	147-167
CONCLUSION	168-172
BIBLIOGRAFÍA	173-176
ANEXOS	177-205

PROTOCOLO

TÍTULO

FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE OFICIALES EN PUERICULTURA PARA LOGRAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO QUE SE BRINDA EN UNA GUARDERÍA DEL IMSS EN EL VALLE DE MÉXICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El IMSS, como cualquier otra empresa debe prepararse para enfrentar los cambios que se generan con la evolución del tiempo. En el caso de las Guarderías, que es el tema central de la presente investigación, para estar a la vanguardia y prestar un servicio de calidad, debe considerarse a la capacitación como una de las herramientas o formas de lograr tal fin. Es por eso que los programas de capacitación deben ser actualizados de forma adecuada, con investigaciones serias que lleven a la solución de los problemas y necesidades que se presenten y puedan resolverse mediante la capacitación al personal de la guardería.

Actualmente, las Oficiales de Puericultura quienes directamente atienden a los niños enfrentan los siguientes problemas y necesidades que se detectaron por sus efectos como son: gran ausentismo no programado, personal inconforme en su trabajo, falta de conocimientos y actualización en temas relacionados con las actividades diarias del trabajo con los niños, etc.

Las causas a estos efectos visibles son: falta de trabajo en equipo, lo que provoca cargas de trabajo y una de las razones del ausentismo, por lo que el personal que labora esta inconforme al no existir un trabajo equitativo y no obtener ningún incentivo que compense el doble esfuerzo que se realiza. La falta de conocimientos, se debe a la mala aplicación del programa de capacitación y una actualización incorrecta del mismo.

Por otro lado, el liderazgo es muy personal y poco efectivo lo cual impide que el ambiente laboral sea adecuado, hay poca cordialidad entre el personal, no se propician las buenas relaciones de trabajo, el trabajo en equipo, la buena comunicación, lo que impide que exista un ambiente laboral adecuado, que es necesario para brindar con calidad el servicio que se da a los usuarios tanto internos (niños) como externos (padres de familia).

Los problemas mencionados pueden ser resueltos mediante la aplicación correcta de un programa de capacitación que atienda las necesidades reales tanto de las Oficiales de Puericultura, como de las demás áreas involucradas en el servicio de Guardería para lograr así contribuir a brindar un servicio de calidad. Es importante recordar que no únicamente por medio de la capacitación se logra la calidad, existen otros factores que están involucrados, pero la capacitación es una forma importante y efectiva para lograrlo.

Hemos hablado de la aplicación y actualización correcta del programa de capacitación y esto es por que actualmente no se aplica al 100% el programa y su actualización no se lleva a cabo de forma adecuada, ya que no se toma en cuenta la opinión del personal, así como las necesidades de los clientes o usuarios del servicio. Por lo que es indispensable actualizar el programa de capacitación mediante el fortalecimiento al mismo, considerando lo antes mencionado para lograr contribuir con la calidad en el servicio de la guardería.

OBJETIVO

Fortalecer el Programa de Capacitación para Oficiales de Puericultura y su aplicación efectiva, para contribuir a brindar un servicio de calidad en la guardería.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué cursos se imparten actualmente en el programa de capacitación?
- ¿Son adecuados los cursos para las necesidades del servicio?
- ¿Con qué periodicidad se imparten?
- ¿Se aplican a todo el personal?
- ¿Cómo se actualizan los cursos del programa de capacitación?
- ¿Se da un seguimiento a los cursos aplicados?
- ¿De qué forma se evalúan los cursos?
- ¿De que forma se supervisa la aplicación de los cursos?
- ¿Qué tan importante es para las autoridades y los empleados la capacitación?
- ¿Existen suficientes oportunidades para recibir capacitación?
- ¿Quiénes son los encargados de aplicar los cursos de capacitación?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal?
- ¿Cuáles son los objetivos de la capacitación?
- ¿Existe un ambiente de apertura y confianza?
- ¿Los encargados del servicio fomentan el trabajo en equipo y propician una comunicación efectiva?

HIPÓTESIS

El fortalecimiento y aplicación total del programa de capacitación para Oficiales de Puericultura proporcionará los elementos necesarios que el personal requiere para contribuir a brindar un servicio de calidad en la guardería, mejorando a su vez el clima laboral y disminuyendo los problemas existentes.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Fortalecer el Programa de Capacitación para Oficiales de Puericultura, ayudará a resolver los problemas de capacitación que se suscitan en la guardería, en cuanto a conocimientos, habilidades y/o actitudes logrando un trabajo en equipo, comunicación efectiva y motivación al personal ya que se obtendrán las herramientas necesarias y actualizadas para poder brindar una mejor atención a los niños (usuarios directos del servicio) y la satisfacción de los padres de familia (usuarios indirectos del servicio) al ver solucionadas sus inquietudes, recibiendo un servicio de calidad.

Proporcionar un servicio de calidad es reflejo de una empresa que se preocupa tanto por los usuarios del servicio al resolver sus necesidades satisfactoriamente, así como de sus empleados proporcionando una calidad de vida laboral. Al lograr lo anterior se cambiará gradualmente la imagen deteriorada que se tiene de la Institución y la sociedad la reconocería como una empresa de prestigio.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas que logran sobrevivir son las que tienen la visión de lo que les depara el futuro y se previenen para enfrentarlo, estando a la vanguardia de los cambios que se suscitan.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, como organización prestadora de servicios ya no puede pensar en un futuro promisorio sin tomar en cuenta a la calidad en los servicios que presta, como son las Unidades Médicas de primero, segundo y tercer nivel, las Unidades Sociales dentro de las cuales están las Guarderías, Centros de Seguridad Social, Centros Vacacionales y Deportivos, Velatorios, Tiendas, etc.

Se realizó una investigación con la finalidad de encontrar la forma de fortalecer al programa de capacitación para las Oficiales en Puericultura en una Guardería y de esta forma contribuir a brindar Calidad en el Servicio. Se tomaron en cuenta tanto las necesidades de los trabajadores, como de los usuarios indirectos del servicio (padres de familia) a través de cuestionarios aplicados para dar solución a los problemas que se presentan en relación con la capacitación.

En el capítulo uno, se habla de la *Capacitación* con el objetivo de reafirmar los conocimientos acerca del tema y no pasar por alto la importancia que tiene ésta dentro de una organización para lograr el desarrollo y éxito de la empresa. Es por medio de la capacitación que la empresa se puede hacer del personal idóneo para desempeñar con éxito las funciones dentro de un puesto determinado, y más aún en instituciones como la del presente estudio donde la escolaridad promedio es de nivel secundaria.

La capacitación, es una forma de involucrar a todo el personal en los objetivos de la empresa, mostrando el camino de llegar a ellos y además de hacer sentir a los

empleados parte importante de la misma, ya que el éxito se logra por todos y cada uno de los que laboran en ella.

En el capítulo dos se toca el tema de *Calidad*, donde se identifican los beneficios que obtiene una empresa al adoptar un programa de calidad, así como las características de una empresa de calidad, teorías en el desarrollo de la calidad y la calidad del factor humano, ya que en la actualidad se conoce que la calidad tanto de los productos como de los servicios depende de la calidad de quién los produce, de ahí la importancia de preparar constantemente al factor humano.

En el tercer capítulo hablamos de lo que es el *Servicio*, por ser el giro de la empresa que estamos tratando y encontraremos los estilos básicos de servicio y como es que influyen en el cliente, así como la importancia que tiene el transmitir una actitud y una imagen positiva a los clientes o usuarios, que finalmente se convierte en el reflejo de la institución. Cabe señalar que si se ha creado una imagen negativa, se requiere de un gran trabajo para lograr recuperar la imagen positiva y en ocasiones no se logra, por lo que es importante no dañarla.

En el capítulo cuatro se menciona el *Servicio de Guarderías*, haciendo una breve reseña de su origen, historia y desarrollo. Por otro lado se conocerá cual es la misión de las guarderías, sus propósitos, objetivos, principios y criterios, esquemas de atención, etc. De esta forma se ofrece una visión sintética y objetiva de los esfuerzos realizados para la conformación actual del Sistema de Guarderías IMSS.

Por último, el *Caso Práctico*, donde se propone una forma de Fortalecer el Programa Actual de Capacitación para Oficiales en Puericultura, ya que se encontraron ciertas deficiencias en su actualización por la falta de una verdadera detección de necesidades de capacitación y la aplicación del mismo. Por otro lado se sugiere adoptar una nueva forma de trabajo como es el sistema de los Círculos

de Calidad, para lograr la constante innovación y así la Calidad en el servicio de la guardería.

CAPITULO 1 CAPACITACIÓN

Una forma de lograr la eficiencia en las empresas, es contar con el personal mejor capacitado por lo que los dirigentes de las empresas progresistas, ven en los recursos invertidos para la capacitación, una buena inversión y no un gasto.

Con la capacitación se logra involucrar al personal en los objetivos de la empresa y se muestra la forma de llegar a ellos, haciendo sentir a los empleados parte importante en el desarrollo y éxito de la empresa.

1.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

La mayoría de las actividades profesionales tienen su propio lenguaje especializado, que permite a los miembros de la misma profesión comunicarse. Sin embargo, actualmente parecen seguir existiendo problemas en cuanto a los términos empleados en este tema, ya que muchos autores mencionan de forma indistinta los términos "adiestramiento", "capacitación" y "entrenamiento", por lo que a continuación se definirán para evitar confusiones; no obstante cabe mencionar que el problema parece surgir, desde el momento que no existe una adecuada definición legal, ya que los términos de "capacitación" y "adiestramiento" son empleados indistintamente, en la Constitución Política, como en la Ley Federal de Trabajo.

Fernando Arias Galicia hace una clara diferenciación, entre los términos más utilizados como "adiestramiento", "capacitación", "desarrollo", "entrenamiento" y "educación".

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Adiestramiento: “Habilidad o destreza adquirida, mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz”.

Capacitación: “Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

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

Entrenamiento: “Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor”. El entrenamiento forma parte de la educación.

Educación: “Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean, o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos que le rodean, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos”.¹

Podemos observar, de acuerdo a los conceptos mencionados, que de la “educación” (adquisición intelectual de bienes culturales) se deriva el “entrenamiento” (preparación para una tarea) y el “desarrollo”(la formación íntegra del hombre). El entrenamiento a su vez se divide en “capacitación” (adquisición de conocimientos técnicos, administrativos y científicos) y “adiestramiento” (habilidad para realizar tareas motoras). El término entrenamiento por lo tanto será el más empleado en el desarrollo de éste tema.

Es importante mencionar las definiciones que aparecen en el Contrato Colectivo de Trabajo IMSS – SNTSS, por ser la empresa de la cual se habla en ésta investigación.

¹ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México 1981 pp. 319-320

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Capacitación: "Proceso educativo, activo y permanente, que consiste en adquirir, mantener, renovar, actualizar o incrementar los conocimientos, las destrezas y actitudes necesarios para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores".

Adiestramiento: "Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador, en el manejo de equipos, instrumentos, aparatos, etc., con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en su puesto de trabajo"²

Ahora bien el término entrenamiento tiene diversos significados que van de acuerdo con cada autor, por lo que mencionaremos algunos de ellos:

Fernando Arias Galicia "el entrenamiento es la preparación para un esfuerzo físico o mental, para así poder desempeñar una labor"

Idalberto Chiavenato "el entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos"

Edwin B. Flipoo "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de un determinado cargo o trabajo".

W. Ma Gehee, P.W. Thayer "el entrenamiento antes significaba educación especializada. En la Industria moderna abarca todas las actividades que van desde la adquisición de la habilidad motora, hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el suministro de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales".

² Contrato Colectivo de Trabajo IMSS – SNTSS, México 2000 pp 255

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Según los principios de la National Industrial Conference Board, "el entrenamiento tiene por objeto ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles, para que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

S. Hoyler "el entrenamiento es una inversión empresarial destinada a capacitar a un equipo de trabajo, a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y las realizaciones propuestas. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con la finalidad de hacer que el mismo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa".

Analizando las definiciones anteriores, podemos concluir que el entrenamiento es la forma de preparar a una persona a través de un proceso educacional, para un cargo o función en la empresa, obteniendo su mejor desempeño y de esta forma contribuir en el logro de los objetivos de la empresa; o bien, una inversión que hace una empresa con visión a futuro, en todos y cada uno de los empleados para el logro de sus objetivos y contribuir en el desarrollo de sus trabajadores así como lograr su permanencia, a través del tiempo.

El entrenamiento forma parte de la educación, que es la forma en que el ser humano puede adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Podemos hablar de la educación profesional, que comprende tres etapas interdependientes, pero que se diferencian entre sí:

- *Formación profesional:* es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- *Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional:* es la educación que perfecciona al hombre dentro de una profesión.
- *Entrenamiento:* la educación que adapta al hombre para un cargo o una función.

1.2 NATURALEZA DEL ENTRENAMIENTO

En principio se sabe que la educación es un fenómeno tan antiguo como el hombre. Los pueblos primitivos intentaban enseñar e intercambiar sus habilidades. Los aprendices de 2000 años A.C., los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Cuando surge la era industrial, en el siglo XVIII, aparecen escuelas industriales, con el propósito de lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

Para 1915, aparecen en los Estados Unidos de Norte América, un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar, conocido como "Método de los cuatro pasos", que consistía en Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar.

Las dos guerras sucedidas en el siglo XX, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento, que con el tiempo se han ajustado a otros campos, especialmente en la industria. En 1940 comienza a entenderse que la labor del entrenamiento, debía ser una función organizada y sistematizada, el instructor toma especial importancia.

A lo largo del tiempo, se han ido creando diversos institutos de enseñanza y las propias empresas han creado, un departamento que les ayuda a enfrentar sus necesidades de entrenamiento. Actualmente, México no cuenta con el suficiente número de personal calificado que requieren las empresas, por lo que es imprescindible, entrenar al personal para que realice adecuadamente sus actividades, así como para mantenerlo actualizado a lo largo del tiempo.

1.3 OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

Las empresas han reconocido la importancia de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el empleo, no solo familiarizarlos con las tareas que tendrán que desempeñar, sino también darle la información a cerca de los reglamentos y políticas de la compañía, así como presentarlos con los nuevos compañeros.

Un programa bien planeado de orientación e iniciación, ayuda al empleado nuevo a identificarse con la empresa y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores que surgen en un nuevo trabajo; también lo hace sentir parte de su nuevo grupo.

El entrenamiento tiene cuatro propósitos principalmente.

1. *Transmisión de información:* elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido. Normalmente las informaciones son genéricas sobre el trabajo, como informaciones sobre la empresa; sus productos y servicios; su organización; políticas; etc.
2. *Desarrollo de habilidades:* principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posible ocupaciones futuras.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

involucra la adquisición de nuevos hábitos y actitudes ante todo relacionadas con clientes o usuarios y técnicas de venta.

4. *Desarrollo de Conceptos*: el entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Después de lo antes señalado, encontramos los principales objetivos del entrenamiento que son los siguientes:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales pueda ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales está crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.³

1.4 ¿QUIÉN DEBE ENTRENAR?

En muchas empresas cuando la capacitación es informal, únicamente se destina a los nuevos empleados como ayudantes de los viejos, para que les muestren lo

³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, México 1997 pp. 461

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

que deben hacer, pero los resultados no son muy confiables ya que en ocasiones se da una indiferencia u hostilidad, por pensar en que no se les paga para esa función y además de que puede crear un competidor para su propio empleo. Por otro lado la comunicación de los conocimientos suele ser mala, ya que no están preparados para dicha tarea.

Las medidas formales de entrenamiento se cimientan en una política, que reconoce el entrenamiento como una responsabilidad de cada administrador y supervisor. Para realizarla se pueden conseguir entrenadores de *staff*, establecer un departamento especial de capacitación dentro de la propia empresa.

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de *staff*, puede asumir una variedad de configuraciones en las organizaciones, que va desde un modelo muy centralizado en el órgano de *staff*, hasta un modelo demasiado descentralizado en los órganos de línea. Estos extremos no son muy satisfactorios, y para que haya responsabilidad de línea y función de *staff* en el entrenamiento, la situación ideal es un modelo equilibrado, donde la sección de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene la asesoría especializada de la sección de *staff*, en el levantamiento de necesidades, diagnóstico y programación de entrenamiento.

EL PLAN Y EL PROGRAMA

1.5 PLANEACIÓN

La empresa moderna sea pública o privada, debe planear sus actividades para obtener los resultados esperados. Planear es anticiparse a los hechos,

pero también es decidir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones.

Antes de elaborar un programa de capacitación, debe planearse la forma de lograr los objetivos deseados, por lo que se explicará de forma general lo que es la planeación y programación.

Concepto de Planeación

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.⁴

En la planeación, se debe fijar el curso de acción a seguir, establecer los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones y el tiempo necesario para su conclusión.

Importancia de la Planeación

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, por que la eficiencia no se logra con la improvisación y si administrar, es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para se alcanzado. Es importante recordar que la planeación tiene limitaciones y una de ellas es que en muchas ocasiones no es posible contar con los datos precisos en relación con el futuro, por lo que debe recurrirse a correcciones posteriores.

⁴ Salvador Mercado, Administración aplicada Teoría y Práctica, Limusa, México 1990 pp. 129

Componentes de la Planeación

Es necesario conocer que se va a hacer, después cómo, en dónde y cuándo. En relación con el tiempo, si será a corto o a largo plazo.

Los componentes de la planeación son los siguientes:

- Pronósticos
- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos

Principios de la Planeación

Un principio es una proposición, que se formula para que sirva de guía de acción.

Los principios de planeación son los siguientes:

1. **Principio de Unidad:** Debe haber un plan para cada tarea y el conjunto de éstos debe estar coordinado e integrado en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general.
2. **Principio de la Precisión:** Es necesario que los planes se separen con la mayor precisión posible y no con afirmaciones vagas o generales.
3. **Principio de la Flexibilidad:** Todo plan debe dejar un margen para cambios que surjan en él.
4. **Principio de Compromiso:** La planeación debe comprender un período en le futuro, necesario para prevenir mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

5. **Principio de Factibilidad:** Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados.

Tipos de Planes

Los planes se pueden agrupar en la siguiente clasificación:

- a) Según la clase del plan; es decir sus objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos.
- b) Según los fines del plan; nuevos o correctivos.
- c) Según el uso del plan; para usarse una o varias veces

1.6 PROGRAMAS

Así como la esencia de las políticas, es orientar genéricamente la acción, y la de los procedimientos, es fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Concepto de Programa

Programa en un sentido común, da la idea siempre de sujetar algo a un tiempo preestablecido, se trata de involucrar costos, tiempos, cantidades y calidades.

El programa es el conjunto de actividades a desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas. ⁵

⁵ Salvador Mercado, Op. Cit., pp 205

Reglas para la formulación de Programas

Regla 1. Todo programa debe ante todo, contar con la aprobación de la autoridad administrativa, para aplicarse y así lograr su éxito. Para obtener la aprobación es necesario: a) presentar los programas con todos sus detalles; b) presentarlos como una inversión; c) fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

Regla 2. Debe hacerse siempre la venta o convencimiento de los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Regla 3. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Utilidad y Ventajas de los Programas

1. Facilitan la utilización de los recursos de la empresa y la selección de los mejores medios para alcanzar los fines de ésta.
2. Reducen las improvisaciones.
3. Se incrementa la destreza para dirigir hombres, fomentan la estabilidad del personal dirigente y estimulan su calidad moral, al exigir mayor actividad que la rutinaria, desarrollo de la competencia profesional y un mejor conocimiento de la empresa.
4. Disminuyen las interferencias departamentales.
5. Permiten el desarrollo y mejoramiento de procedimientos y sistemas.
 5. Dan una base técnica y de operación continua para la delegación de autoridad, reduciendo el tiempo de capacitación.

Clases de Programas

Los programas pueden ser: generales (toda la empresa) o particulares (un solo departamento) y su duración a corto plazo (menos de un año) o a largo plazo (más de un año).

Los programas deben diseñarse a efecto de llevar a cabo la realización de un curso de acción previamente decidido, ya que en ellos están fundidos los objetivos, las políticas y procedimientos, a fin de obtener un sistema de carácter normativo.

Existen diversos tipos de programas, según el objetivo de los mismos. En los programas existe toda una jerarquía: los hay básicos o maestros, derivados, departamentales o seccionales; los referidos a una obra, a un proyecto o a la venta de un producto especial; también los hay muy detallados o concretos, sea para una máquina, una persona o un puesto.

Cómo realizar un Programa

Se debe comenzar por:

- a) Fijar los objetivos
- b) Determinar las etapas principales, establecer las etapas más importantes que conducirán hacia la meta.
- c) Establecer prioridades, en orden de importancia.
- d) Fijar fechas objetivo. La cronología para la fijación de fechas objetivo, es importante para que se cumpla cada etapa del programa en el tiempo planeado.
- e) Determinación de detalles. Los detalles deben delegarse a un subordinado para que éste los determine con ayuda de su personal, teniendo en cuenta las fechas objetivo fijadas.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

- f) **Revisión y coordinación.** Es la última etapa, los programas deben ser revisados y coordinados para asegurar la uniformidad de los objetivos, esto es mediante una junta de comité, proporcionando una copia de los mismos a todas las personas que intervienen en el programa.

El éxito de un programa depende de que se utilice la técnica apropiada y la colaboración de los miembros principales.

1.7 SEGUIMIENTO DEL APRENDIZAJE

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado, que asegure una actualización permanente del personal. Con el tiempo se realizan progresos en las diferentes áreas de trabajo, los oficios pueden cambiar, salen nuevos equipos y productos al mercado y aunque los cambios muy graduales sino hay una actualización, con el tiempo muchas destrezas se van quedando obsoletas.

En este sentido, la estrategia conocida como "Educación Continua" tiene especial importancia por que plantea primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

El empleado debe disponer de los medios para mantenerse actualizado: tiempo y oportunidades y para obtener buenos resultados, deben adoptar su propia motivación y responsabilidad.

1.8 TIPOS DE ENTRENAMIENTO

El entrenamiento puede ser de diversos tipos: para supervisores, para ejecutivos, para empleados, que ya tienen cierto tiempo dentro de la empresa y para empleados de nuevo ingreso, así como entrenamiento correctivo o en el entrenamiento para ascender en la escala promocional.

Algunas de las razones por las cuales se considera indispensable el entrenamiento son las siguientes ⁶:

1. En el caso de los empleados de nuevo ingreso. El entrenamiento ayuda a desarrollar sus habilidades.
2. Hace más eficientes a los empleados. El trabajador puede hacer su labor en menos tiempo y con menor esfuerzo. La producción se incrementa, el desperdicio disminuye y los costos de producción bajan.
3. Fomenta el entusiasmo. Un trabajador bien entrenado está más satisfecho, desarrolla más estimación y mayor confianza en sí mismo.
4. Contribuye a la estandarización. Al enseñarse los métodos adecuados se reduce la posibilidad de que cada individuo desarrolle sus propios sistemas de trabajo.
5. Facilita el trabajo del supervisor. Se requiere menor tiempo para corregir los errores, y el supervisor tiene que vigilar menos a sus subordinados para asegurarse de que trabajan correctamente.
6. En la industria reduce los accidentes. El trabajador bien entrenado, conoce los peligros de su trabajo y sabe evitarlos.

⁶ Salvador Mercado, Administración Aplicada Teoría y Práctica 1ª. Parte, Limusa, México 1990. pp 448

1.9 MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO

Los métodos de entrenamiento se pueden clasificar de tres formas:⁷

- a) En cuanto al uso
- b) En cuanto al tiempo
- c) En cuanto al lugar de aplicación

a) En cuanto al uso, se pueden clasificar en:

1. **Entrenamiento orientado al contenido:** Es la transmisión de conocimientos o de información.
2. **Entrenamiento orientado al proceso:** Esta diseñado para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales.
3. **Entrenamiento Mixto:** No solo se transmite información, sino que también se intenta cambiar actitudes y comportamientos

b) En cuanto al tiempo, pueden clasificarse en dos tipos: antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción de integración), y después del ingreso al trabajo.

1. **Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa:** Busca la adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Por lo general se hace a través del llamado programa de *integración o inducción*.

⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Colombia 1997

2. **Entrenamiento después del ingreso al trabajo:** En todo momento, hay alguien que se está entrenado en alguna cosa. Para que sea realmente eficiente el entrenamiento, deben hacerse mediante una programación general que interese tanto a los empleados, como a la empresa. El entrenamiento después del ingreso al cargo, puede llevarse a efecto en dos formas: Entrenamiento en el sitio de trabajo (en servicio), o fuera del sitio de trabajo (fuera de servicio).

c) **En cuanto al lugar de aplicación:** Como lo acabamos de mencionar, puede ser dentro del trabajo o fuera del trabajo.

1. **Entrenamiento en lugar de trabajo:** Se puede proporcionar a empleados y supervisores, a través de funcionarios, supervisores o especialistas de staff. Es la manera más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados, además de ser práctico ya que el empleado aprende mientras trabaja.
2. **Entrenamiento fuera del lugar de trabajo.** Los programas de entrenamiento fuera del servicio, no están muy relacionados directamente con el trabajo. La principal ventaja que ofrece es que se dedica toda la atención al personal entrenado, lo que no es posible cuando está involucrado en la tarea de producción.

1.9.1 Técnicas de Entrenamiento

Para que el entrenamiento sea el efectivo y obtenga los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas, que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades, mencionaremos algunas de ellas: ⁸

⁸ Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México 1981 pp 325

- Rotación de personal entre diversos propuestos
- Lecturas dirigidas
- Redacción de artículos
- Análisis de casos
- Discusiones dirigidas
- Seminarios
- Mesas redondas
- Viajes de estudios
- Conferencias
- Videoconferencias
- Retiros
- Dramatizaciones
- Cursos internos y/o externos
- Etc.

1.9.2 Ayudas Didácticas

Las ayudas didácticas de entrenamiento, son auxiliares importantes de la comunicación y aceleran el aprendizaje, disminuyen el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo. Algunos de los tipos de ayudas didácticas son las siguientes:

- Películas con y sin sonido.
- Carteles, manuales, gráficas y boletines.
- Trasparencias
- Grabaciones
- Diagramas
- Proyector
- Rotafolio
- Fotografías

- Pizarrón.
- Etc.

1.10 APLICACIÓN DE LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE

Cualquiera que sea el tipo de entrenamiento que se resuelva impartir, vale la pena prestar atención a los **principios del aprendizaje**.⁹

La motivación. Para que un empleado se beneficie del entrenamiento, tiene que estar deseoso de mejorar su habilidad y desempeño del trabajo, para aumentar sus probabilidades de ascenso. La retribución que reciba la compañía por su inversión en la capacitación dependerá, naturalmente del nivel general de espíritu de trabajo en la organización.

Por otra parte una motivación excesivamente intensa puede obstaculizar el aprendizaje, pues si un individuo se pone demasiado tenso y temeroso, o si se fija metas superiores a su capacidad, los resultados serán una aguda desilusión y pérdida de motivación.

El refuerzo. Es algún estímulo o recompensa para que el individuo aprenda. No es necesario que sea tangible, puede ser el sentido de progreso personal y realización, estímulo o elogio de una personal de fuera, como el maestro.

⁹ Strauss George/Sayles Leonard R , Personal. Pretice Hall, México 1981, pp 412-415

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Deben usarse recompensas en vez de castigos, ya que el efecto de las primeras es más deseable y los castigos producen resentimientos y hasta fijación dando lugar a que se repita una y otra vez.

La retroalimentación. Para que el refuerzo sea efectivo en mejorar el rendimiento, tiene que existir retroalimentación o conocimiento de los resultados. A menos que sepa cuánto se está acercando a las normas deseadas, no podrá mejorar su desempeño. Esto significa que el supervisor no debe hacer contacto con su subalterno solo cuando cometa algún error. El que está aprendiendo también necesita saber cuando ha tomado una decisión correcta.

La retroalimentación de los resultados se debe hacer lo más pronto posible, después del desempeño del aprendiz, y en una forma continua, como se ha mencionado anteriormente.

Aprender haciendo. El proceso de aprender es más eficiente cuando el alumno toma parte activa en él y no se limita a escuchar instrucciones. Cuando mayor sea el número de sentidos comprometidos tanto más efectivo será el aprendizaje.

Repetición espaciada. Muchos experimentos han demostrado que la repetición espaciada – esto es períodos de aprendizaje distribuidos en el tiempo -, es más eficiente que tratar de aprenderlo todo de una sola vez y evita que lo aprendido se olvide.

1.11 PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION

1. *La capacitación no es sinónimo de educación.* La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.

2. *La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta,* por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

3. *La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad,* por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a incrementarla, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta, con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.

4. *La capacitación efectiva es la que desarrolla habilidades,* incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan, para cada caso en particular.

5. *Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales, deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos.* El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe a donde debe llegar.

6. *La capacitación, es sinónimo de aprendizaje,* por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo, se puede considerar como enseñanza pero no como capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, si

no por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben este estímulo.

7. La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza, para la específica necesidad, por lo tanto, un programa debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un evento no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

8. La capacitación enfocada a la productividad, debe orientarse a contestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en relación del costo – beneficio logrado en su aplicación.

9. La capacitación al igual que las medicinas, puede ser peligrosa. Un curso de reingeniería, por ejemplo si es mal dirigido puede provocar malestar a la empresa, al propiciar cambios de conducta no adecuados, por su parte, sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10. La capacitación igual que la medicina, para tener éxito, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocer el malestar y detectar las causas (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)
- Elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar la necesidad detectada (Diseño didáctico, metodología, técnicas y material de apoyo)
- Administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (Conducción y dosificación del aprendizaje)
- Verificar hasta que punto la necesidad ha sido superada (Evolución de cambios o de conducta y evaluación de resultados)

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

- Tomar medidas suplementarias, para evitar que el malestar vuelva (Seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas)
- Ser diagnosticada, administrada y controlada por un médico experto (la capacitación al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor)

1.12 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es importante mencionar que muchos problemas de desempeño, se explican por factores ajenos a la capacitación, por lo que no deben considerarse, sinónimos a la necesidad de capacitación y el desempeño ineficiente, solo algunos problemas de desempeño se deben a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

1.12.1 Conceptos

"Las necesidades de entrenamiento, pueden ser definidas como la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento o una unidad, o la descripción del cargo de un funcionario y la realización actual y real de esos objetivos"¹⁰

Un concepto que es de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas, que carecen de descripción de puestos sería la siguiente:

¹⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Colombia 1997, pp 468

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Necesidad de capacitación, es la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro, o la diferencia entre éstos y los que exige su puesto actual o futuro.

1.12.2 Importancia de la D.N.C.

Su importancia se debe a que:

1. Proporciona información necesaria, para elaborar o seleccionar cursos y/o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia de capacitar por capacitar.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución mas recomendable es la de preparar mejor al personal.
4. Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa.
5. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc.

1.12.3 ¿Qué son las necesidades de capacitación?

Las necesidades de capacitación son:

- Un vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El conjunto de datos que deben estar presentes, en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores de la empresa.
- Algo dinámico, que se transforma en la medida en que las personas y las empresas, sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo, en el que se recomienda, participen el personal, los jefes inmediatos, además de los directivos

Las necesidades de capacitación NO son:

- Las peticiones de jefes de un área y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su personal.
- Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores, para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
- La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores, para que se impartan cursos.
- La selección poco razonada, de cursos que se ofrecen a la empresa, y a los cuales se debe asistir, o enviar a algún subordinado.
- La garantía de que la capacitación será un éxito.
- Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
- El resultado de un trabajo estéril, que consiste en “husmear” por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
- La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.
- La manifestación de la inquietud de los jefes y supervisores.
- Los bajos niveles de escolaridad.

Fuente: Alejandro Mendoza Nuñez, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, Trillas, México 1991, pp

1.13 EL CICLO DEL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios, para hacer posible el aprendizaje que surge dentro del individuo, como resultado de los esfuerzos de ese mismo individuo, complementándolo y reforzándolo con una actividad planeada. Por lo que el entrenamiento es una secuencia programada de eventos.

El entrenamiento implica, un proceso compuesto por cuatro etapas que son:

1. **Entradas** (diagnóstico de necesidades de entrenamiento)
2. **Proceso u operación** (programación del entrenamiento para atender las necesidades)
3. **Salida** (personal con conocimientos, actitudes y habilidades). Éxito organizacional.
4. **Retroalimentación** (evaluación de los conocimientos y resultados)

1.13.1 Etapas del entrenamiento

En términos amplios, el entrenamiento involucra, un proceso compuesto por cuatro etapas:

1. Determinación de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades
3. Implementación y ejecución
4. Evaluación de los resultados

El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden ser visualizados como un proceso continuo de la siguiente forma:

- a) Necesidades específicas de entrenamiento
- b) Aplicación de los principios del aprendizaje
- c) Métodos adecuados, para la instrucción
- d) Recolección de material y datos
- e) Elaboración del programa
- f) Entrenamiento de instructores
- g) Ejecución
- h) Evaluación y control
- i) Informe de entrenamiento

1.13.1.1 Determinación de Necesidades de Entrenamiento

Como ya lo mencionamos, es la primera etapa del entrenamiento, y puede efectuarse en diferentes niveles de análisis.

- a) **Análisis de la organización total:** el sistema organizacional.
- b) **Análisis de los recursos humanos:** el sistema de entrenamiento
- c) **Análisis de las operaciones y tareas:** el sistema de adquisición de habilidades.

Cabe señalar que no importando a que nivel se investiguen las necesidades de entrenamiento, estas siempre se efectuarán en orden de prioridad o urgencia.

- a) **Análisis organizacional total:** el sistema organizacional

La filosofía de entrenamiento, va ligada a los objetivos de la organización. Para determinar esta filosofía se hace un análisis a toda la empresa, desde sus objetivos, sus recursos y la distribución de éstos para llegar a los

objetivos, además del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada. De este análisis surge el plan de lo que debe enseñarse y se establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

En el análisis organizacional se deben tomar en cuenta todos los factores (planes, fuerza de trabajo, datos de eficiencia organizacional, el clima organizacional, etc.) que indiquen costos y beneficios del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, para determinar la *política global de entrenamiento*.

A nivel organizacional, como es de imaginarse se presenta gran dificultad para identificar las necesidades de entrenamiento, así como los objetivos de entrenamiento, los cuales deben estar ligados a las necesidades de la organización. Por lo que no hay que perder de vista que el éxito de un programa de entrenamiento, depende de que tan bien hayan sido identificadas esas necesidades.

Es importante recordar que conforme crecen las organizaciones, sus necesidades de entrenamiento cambian, por lo que debe hacerse una investigación periódicamente para determinar las nuevas necesidades y satisfacerlas adecuadamente.

b) Análisis del factor humano: el sistema de entrenamiento

En el análisis del factor humano, se verifica si el personal es suficiente, tanto en cantidad como en calidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización.

Los empleados deben contar con las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere la organización y es importante determinar, si estos son

lograr un desarrollo con el entrenamiento, o si es necesario ingresar nuevo personal a la empresa.

Los pasos recomendados, para hacer un análisis del factor humano son, mediante el examen a los siguientes datos para cada cargo.

1. Número de empleados.
2. Número de empleados necesarios.
3. Edad de cada empleado.
4. Nivel de calificación exigido por el trabajo.
5. Nivel de conocimientos exigido por el trabajo
6. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencialidades de reclutamiento interno.
10. Potencialidades de reclutamiento externo.
11. Tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra reclutable.
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de mano de obra.
15. Descripción del cargo.

c) Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

El análisis se hace a nivel del cargo, tomando en cuenta los requisitos que exige el cargo a su ocupante. El entrenamiento debe considerar el cargo para el que se debe entrenar a la persona.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

El análisis de operaciones y tareas por lo tanto consiste en estudios definidos para determinar que tipos de comportamiento, habilidades, conocimientos, actitudes y características de personalidad, deben tener los empleados para desempeñar adecuadamente las funciones en sus cargos.

"Una necesidad de entrenamiento a nivel de cargo es la diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo"¹¹

1.13.1.2 Programación del Entrenamiento

Una vez efectuada la determinación de las necesidades de entrenamiento se hace la planeación, antes de realizar el siguiente paso que es la programación y esta debe incluir:

- a) El enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b) La definición clara del objetivo de entrenamiento.
- c) La división del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d) La determinación del contenido del entrenamiento, considerando la cantidad y calidad de la información.
- e) La elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible.
- f) La definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

¹¹ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Colombia 1997, segunda edición, pp. 425.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

- g) La definición del personal que va a ser entrenado, considerando el número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes y características personales de comportamiento.
- h) El lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas como: en el puesto de trabajo, fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- i) La época del entrenamiento, considerando horario y ocasión más propicia.
- j) El cálculo de la relación costo - beneficio del programa.
- k) El control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de los puntos críticos que requieren ajustes o cambios en el programa para mejorar su eficacia.

Hecho lo anterior, se procede a efectuarla programación del entrenamiento, considerando y analizando los siguientes aspectos: ¹²

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
12. ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
13. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
14. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?

¹² Chiavenato, Op. Cit., pp 429

15 ¿Quién va a ejecutar el entrenamiento?

También debe conocerse la siguiente información para diseñar la programación del entrenamiento:

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 1. ¿Quién debe aprender? | El personal "X" |
| 2. ¿Quién debe enseñar? | Entrenador o instructor |
| 3. ¿Acerca de qué entrenar? | Tema o contenido |
| 4. ¿Dónde entrenar? | Lugar físico |
| 5. ¿Cómo entrenar? | Métodos y/o recursos necesarios |
| 6. ¿Cuándo entrenar? | Época y horario |
| 7. ¿Cuánto entrenar? | Volumen, duración o intensidad |
| 8. ¿Para qué entrenar? | Objetivos o resultados esperados |

1.13.1.3 Ejecución del entrenamiento

Ya elaborada la programación, el siguiente paso es la ejecución del mismo. En ésta etapa interviene el *aprendiz* (personas de cualquier nivel jerárquico de la organización, que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos en alguna actividad o trabajo) y el *instructor* (persona de cualquier nivel jerárquico de la organización, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices), entre los cuales se da una relación de instrucción - aprendizaje, entendiendo como instrucción la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad y como aprendizaje, la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

Para llevar a cabo una adecuada ejecución del entrenamiento se deben considerar los siguientes factores:

1. **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.** El entrenamiento será la solución de las necesidades diagnosticadas.
2. **La calidad del material de entrenamiento presentado.** El material de enseñanza debe facilitar la comprensión del aprendiz, por lo que se debe planear perfectamente para facilitar la ejecución del entrenamiento.
3. **La cooperación de los jefes y dirigentes de la organización.** Es necesaria la cooperación del personal y el apoyo de los dirigentes, por que éstos ejercen una influencia decisiva sobre los empleados.
4. **La calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Los instructores deben reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación para la función, capacidades didácticas, exposición fácil, conocimiento de la especialidad, etc.
5. **La calidad de los aprendices.** La calidad de los aprendices influye de manera tal, que los mejores resultados se obtienen con una adecuada selección de ellos, disponiendo así de las personas más adecuadas para cada cargo.

1.13.1.4 Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados obtenidos, es la etapa final del proceso de entrenamiento. Para ello, se debe revisar hasta qué punto el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y demostrar si los resultados del entrenamiento tienen relación con las metas de la empresa. También es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento fueron las más efectivas.

De acuerdo al nivel de análisis empleado, como se menciona en la determinación de necesidades, la organización total, los recursos humanos u operaciones y tareas, los resultados del entrenamiento deben ser:

a) Evaluación a nivel de la organización total.¹³

El entrenamiento es un medio para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- 1) Aumento de la eficacia organizacional.
- 2) Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- 3) Mejoramiento del clima organizacional.
- 4) Mejores relaciones entre empresa, empleado.
- 5) Facilidad en los cambios y en la Innovación.
- 6) Aumento de la eficiencia, etc.

b) Evaluación a nivel del factor humano

A este nivel, se deben encontrar resultados como:

1. Reducción de la rotación de personal.
2. Reducción del ausentismo.
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
4. Aumento de las habilidades de las personas.
5. Evaluación del conocimiento de las personas
6. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

c) Evaluación a nivel de operaciones y tareas

El entrenamiento puede proporcionar resultados como:

1. Aumento de la productividad
2. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios

¹³ Chiavenato, Op. Cit., pp. 441-442

3. Reducción del ciclo de la producción
4. Reducción del tiempo del entrenamiento
5. Reducción del índice de accidentes
6. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde el punto de vista más amplio, el entrenamiento parece ser una respuesta para la supervivencia y crecimiento organizacional.

1.14 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Título Sexto que habla del Trabajo y la Previsión Social, Art. 123 inciso A Fracción XIII, menciona que la capacitación es una obligación que tienen todas las empresas:

"Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o entrenamiento para el trabajo. La ley reglamentaria, determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

En la ley Federal de Trabajo, se indica todo lo referente a la Capacitación y Entrenamiento de los Trabajadores, en el Capítulo III-Bis, Artículos 153-A al 153-X.

Como ejemplo nos menciona la forma en que se deben constituir las Comisiones Mixtas de Capacitación y Entrenamiento, que son los organismos que de acuerdo al artículo 153-1, se constituyen en cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

1. Designar a los representantes patronales
2. Realizar juntas y reuniones
3. Promover la capacitación entre el personal

En los Artículos 153-A, 153-F, 153-N, 153-Q y 153-R, nos habla de los Planes y Programas de capacitación que se deben presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión social para su registro.

Estos ordenamientos señalan que para el caso de las empresas que cuentan con un Contrato Colectivo de Trabajo, la presentación de los planes y programas deben hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas que no se rigen bajo esta forma contractual están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

1. Determinar su cobertura
2. Registrarlos con oportunidad
3. Presentar las modificaciones cuando sea necesario
4. Garantizar su veracidad

Las constancias de Habilidades Laborales, que son los documentos que expide la empresa y que son autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Entrenamiento, acreditan al trabajador haber llevado y aprobado el programa registrado para un determinado puesto y deben enviarse a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con copia de las mismas y con la cual se comprueba el cumplimiento de su obligación.

CAPÍTULO 1 CAPACITACIÓN

Las actividades a realizar para cumplir con este objetivo son las siguientes:

1. Elaborarlas oportunamente
2. Garantizar su veracidad
3. Actualizarlas según se requiera
4. Entregarlas ante la ST y PS

El Instituto Mexicano del Seguro Social, en cumplimiento con las disposiciones legales, en cuanto a Capacitación en su Contrato Colectivo de Trabajo, Cláusula 114 menciona "El Instituto y el Sindicato, considerando esencial el desarrollo de los trabajadores, así como la elevación de su calidad de vida, acuerdan la permanente impartición de cursos de capacitación y entrenamiento, actualización y orientación, para todos los trabajadores de base. Las dependencias del Instituto, se sujetarán en lo referente a la capacitación, entrenamiento, actualización y orientación invariablemente a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Entrenamiento, que forma parte del mismo C.C.T. En todos los casos se impartirá la capacitación dentro de la jornada de trabajo y el aprovechamiento de los cursos a que se refiere ésta cláusula son objeto de evaluación".¹⁴

¹⁴ Contrato Colectivo de Trabajo IMSS-SNTSS, México 1999 – 2001

CAPÍTULO 2 CALIDAD

2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Para los técnicos profesionales y funcionarios públicos la calidad significa que los productos o servicios de una compañía respondan a los estándares establecidos dentro de la organización.

La calidad se aplica principalmente al factor humano, es decir a la actitud y comportamiento de la gente, que hace un producto o entrega un servicio. Por lo tanto las expectativas pueden ser tanto internas como externas, las externas las que esperan los clientes y las internas son las que se establecen a los departamentos y al personal de la empresa.

La calidad es un objetivo alcanzable, no es solo hacer las cosas bien, es un esfuerzo continuo por mejorar con requisitos que deben satisfacer las necesidades del cliente.

Calidad es asegurar que se cumplan las expectativas del cliente, desde el diseño de un producto, durante su proceso y hasta ser utilizado.

Podemos decir entonces que si los clientes están contentos con la forma en que se les proporcionó un servicio o realizó un producto, se cumplieron los objetivos de calidad.

En las empresas de servicios, un servicio de calidad es aquel en el cual los empleados deben estar involucrados, midiendo los resultados de ésta gracias a la respuesta de los clientes.

2.2 LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD

Crear conciencia de la calidad en todos los miembros de la empresa, no se logra con una plática o con capacitar bien en lo que se tiene que hacer. La calidad depende del esfuerzo y colaboración de todos y cada uno de los miembros de cada departamento que interviene en el proceso.

Quien decide si se logró la calidad es el cliente y si falla alguno de los procesos inmediatamente se refleja en la insatisfacción o perdida del cliente. Por esto para crear una conciencia de la calidad, se requiere de una capacitación permanente en la que se sensibilice a todos los miembros de la empresa a través de resultados.

2.3. LO QUE ES Y LO QUE NO ES CALIDAD

CALIDAD ES:

- Una filosofía
- Ajustarse a los estándares de perfección
- Previsión
- Seguir una guía específica
- Un proceso que dura toda la vida
- Compromiso
- Apoyo a los supervisores
- Una actitud positiva
- Llegar a acuerdos
- Voluntad de comunicación

- Comprensión de su propio proceso
- Prever las posibilidades de error

CALIDAD NO ES:

- Un arreglo rápido
- Simplemente hacer bien las cosas
- Únicamente inspección
- Una actitud conformista
- Un programa de motivación
- Coincidencia
- Tomar resoluciones al azar
- Hacer sus propias cosas
- Datos aislados
- Detección de errores hasta el final

2.4 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN AL ADOPTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD

Entre los beneficios que se obtienen podemos enlistar los siguientes:

- El ser lucrativo
- Disfrutar de los resultados
- Reforzar los estándares de personales de calidad
- Conservar la confianza de los clientes
- Conseguir la lealtad de los clientes
- Acrecentar la satisfacción de los clientes
- Mantener la vitalidad de la organización

- Aprovechar la creatividad de los empleados
- Desarrollar una buena reputación
- Promover la dignidad humana
- Reducir costos
- Retener a los empleados
- Incrementar la productividad
- Contribuir con la sociedad
- Resolver los problemas eficazmente
- Motivar la competitividad
- Sembrar la cooperación interna
- Emplear los avances tecnológicos

2.5 ESTÁNDARES DE CALIDAD

Las organizaciones deben atender los estándares personales de calidad en los clientes, como a los estándares de calidad de la propia organización para brindar un servicio o producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

2.5.1 Estándares personales de Calidad:

En todo momento y al lugar que acudimos aplicamos los estándares personales de calidad por ejemplo, cuando decimos el servicio de tal restaurante es terrible aunque la comida sea deliciosa y cada vez que compramos algún artículo como camisas, zapatos, etc., en un almacén, evaluamos la forma en que nos tratan los empleados. Esto se debe a los estándares personales de calidad los cuales son el resultado de los que esperamos o nos gustaría recibir en cada servicio o producto que compramos.

Concepto de Estándares Personales de Calidad

“Los estándares personales de calidad, son la prueba de fuego que utilizamos, tanto en nosotros mismos como en el resto de la gente para ver si actuamos en la forma en que dijimos o dimos a entender que lo haríamos”.¹⁵

Para poder realizar un trabajo de la mejor forma y con calidad, es necesario que cada individuo analice las actividades en las que tiene mayor aptitud o habilidad y desarrollarlas, actuando de acuerdo con los objetivos para lograr la calidad.

2.5.2 Estándares de Calidad en la Organización

Los estándares de calidad en la organización se basan en sus objetivos y políticas. Los objetivos se basan en lo que la organización quiere lograr, como resolver problemas, fabricar productos o dar algún servicio. Para lograr el éxito de los objetivos es necesario que el personal los conozca y esté de acuerdo con ellos, por lo que la comunicación debe ser efectiva para evitar el que no se lleven a cabo o que cada persona establezca sus propias reglas, repercutiendo en costos a la organización.

Por lo anterior podemos determinar que los objetivos son el factor más importante para controlar la calidad y mientras más específicos sean mejores resultados se pueden esperar.

¹⁵ Bone Diane y Griggs Rick, Calidad en el trabajo, Iberoamericana, México 1992, pp 11

El control es un método de revisión que permite saber si se está llevando a cabo lo que se dijo en el tiempo previsto. Es primordial por lo tanto diseñar los objetivos y el control, con el fin de asegurar que se cumplan con las necesidades del cliente.

Para establecer el control de los estándares de calidad pueden tomarse en cuenta los siguientes puntos:

1. Determinar los objetivos de la organización, los de cada división y departamento así como los personales.
2. Que todos ellas concuerden.
3. Decidir los métodos a seguir para alcanzar los objetivos.
4. Establecer los principios de un trabajo aceptable y estandarizarlo en juntas.
5. Educar y entrenar a los empleados, ya que un plan no funciona si estos no están informados y entrenados.
6. Implementar el trabajo utilizando los estándares como guía e incorporarlos a la tecnología de la organización.
7. Revisar los resultados del trabajo durante el proceso.
8. Actuar de inmediato para corregir cualquier problema o error.

El secreto del éxito de cualquier programa de calidad está en que, quienes establezcan los estándares deben ser los que van a utilizarlos, por lo que los empleados deben estar involucrados por que participan directamente en el proceso. Además se obtiene un beneficio adicional, que es el compromiso de los empleados por ser tomados en cuenta.

2.6 LA CALIDAD DEL FACTOR HUMANO

En la actualidad se conoce que la calidad del producto o servicio depende de la calidad de quien los produce, por lo que es importante atender a las necesidades del factor humano en la organización, para brindar la calidad que espera el cliente, ya que todas las personas empleamos de forma consciente o inconsciente nuestro estándar de calidad al escoger un producto o servicio.

Anteriormente se pensaba, que con el hecho de utilizar materiales de buena calidad y emplear maquinaria moderna, se obtendrían productos de buena calidad. Pero por muy buenos materiales que se usen y maquinaria moderna, la calidad no se da por sí, esta la produce el hombre. De ahí la importancia de elevar la calidad del factor humano en la empresa, apoyándolo con preparación de forma constante.

2.7 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE CALIDAD

1. *Un enfoque hacia el desarrollo de calidad.* La calidad se toma en serio y forma parte de la vida cotidiana de la empresa.
2. *Participación de la dirección en el proceso de calidad.* La dirección participa visiblemente y procura satisfacer los elevados estándares que el programa establece.
3. *Usuarios o clientes satisfechos.* De esta forma permanecen leales a la empresa.
4. *Empleados involucrados.* Se esfuerzan y se involucran, la rotación del personal y el ausentismo se reduce en esta clase de empresas.

5. *Desarrollo de calidad a largo plazo.* Se invierte más en el desarrollo de calidad que en beneficios en reducción de costos.
6. *Objetivos de calidad claramente definidos.* Los objetivos son claros para todas las áreas, los estándares son altos y los resultados son constantemente controlados y publicados.
7. *Percepción positiva del control de calidad.* El control de calidad no es percibido como un signo de desconfianza, sino mas bien como un medio de desarrollar y mantener la calidad.
8. *Actuación de calidad recompensada.* Se recompensa de manera visible y es requisito previo a la promoción.
9. *Inversiones en formación y desarrollo del personal.* Los empleados son considerados como el factor más importante de la empresa.
10. *Prevención y reducción de errores.* Inversiones considerables se realizan para prevenir y evitar errores, se estimula el desarrollo de aptitudes entre el personal y se ponen a prueba conocimientos nuevos.
11. *Nivel de decisión apropiados.* Las decisiones son tomadas en el nivel que pueden satisfacer las exigencias de calidad.
12. *Énfasis tanto en la calidad humana como en la calidad técnica.* Tanto en las personas como en el proceso.
13. *Acciones de la empresa, dirigidas hacia las necesidades de los clientes.* Las mediciones de calidad tienen lugar no solo dentro de la empresa sino también con los clientes.
14. *Reconocimiento de la empresa por su papel en la sociedad.* La empresa reconoce su responsabilidad global y asume su papel de contribución a la sociedad.

2.8 HISTORIA DE LA CALIDAD

El Dr. Kaoru Ishikawa, padre de los Círculos de Calidad, el Dr. W. Edwards Deming con el Control Estadístico de la Calidad y el Dr. Joseph M. Juran con la Administración del Control de Calidad, formaron una serie de etapas en el desarrollo de la calidad.

La primera etapa (1946-1950) se denomina "El Período de Estudio y Búsqueda".

La segunda etapa (1950-1954) se considera "El Período del Control Estadístico de la Calidad". Esta fue de la introducción, asimilación, difusión y aplicación.

La tercera etapa (1955-1960) es "El Período de la Aplicación Sistemática del Control de Calidad.

En 1962, la JUSTE (Unión of Japanese Scientists and Engineers) organizó la primera conferencia de Control de Calidad para supervisores a nivel operativo.

En 1963, se llevó a cabo la primera conferencia en Japón, de los Círculos de Control de Calidad con el objetivo de enseñar las experiencias a otros compañeros. Se presentaron 22 casos resueltos con el método de Círculos de Calidad y esto fue el inicio de lo que se llamó "El Milagro Japonés", ya que con una rapidez acelerada fue creciendo el número de Círculos y conferencias.

En 1968, un grupo patrocinado por la JUSE, de líderes de los Círculos de Calidad del Japón visitó los Estados Unidos de América para intercambiar conocimientos del Control de Calidad y aprender más de las técnicas llevadas a cabo en los E.U.A.

CAPÍTULO 2 CALIDAD

El profesor Donald Dewar, desarrolló con mucho éxito un sistema de capacitación para los C.C., fundando el "Quality Circle Institute" y rápidamente muchas empresas como Honeywell, IBM, Metaframe Corporation, etc. fueron adoptándolos con magníficos resultados.

En América Latina, varias empresas han tenido logros a través de los C.C. como Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile principalmente.

Entre las empresas mexicanas que cuentan con el sistema de los C.C., tenemos a HYLSA, VITRO, XEROX, NISSAN, PANASONIC, etc.

En 1972, el Centro de Productividad de Monterrey empezó a utilizar su aplicación. El ITESM, ha sido un fuerte impulsor de los C.C., además de instituciones como Infotec, Imeca, CONACYT.

En programas de Control de Calidad están la UNAM, ESIME, Universidad del Valle de México, Universidad Nacional de Ciencias Biológicas, entre otras.

2.9 TEORÍAS SOBRE CALIDAD

Los cuatro principales precursores de la Calidad Total son: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa.

2.9.1 W. Edwards Deming

Como experto de estadística, durante toda una vida la misión del Dr. Deming ha sido buscar fuentes de mejoramiento. En vista de que los métodos estadísticos no

perduraban, reflexionó a cerca de las causas de dicho fracaso y sobre cómo evitarlo en el futuro. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos, por los que heredó a la industria moderna un nuevo sistema que bautizó como "Los 14 Puntos".¹⁶

De forma general los 14 Puntos hablan de que una empresa competitiva no puede permanecer insensible a los defectos de calidad o a mantener empleados sin capacitación, estar en manos de una administración incompetente o utilizar métodos de trabajo obsoletos y recomienda seleccionar solo a los proveedores que adopten la nueva filosofía y apliquen el Control Estadístico del Proceso en su producción.

Adoptar y actuar de acuerdo con los 14 puntos, es señal que la administración intenta permanecer en el negocio y de que pretende proteger a los individuos y sus trabajos. Estos 14 puntos son obviamente responsabilidad de la alta administración. La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la alta administración. Estos catorce puntos se aplican en cualquier organización, tanto pequeña como grande.

Los 14 puntos para la Alta Administración

- 1. Tener el propósito de mejorar consistentemente el producto y servicio, con un plan para comenzar a ser competitivos y permanecer en los negocios.** Decidir quién de la Alta Administración es responsable de hacerlo.

¹⁶ Mary Walton, Como Administrar con el Método Deming, Norma, Colombia 1992, pp.37-41.

El propósito significa aceptar obligaciones como las siguientes:

a) Innovar

- Nuevos servicios
- Nuevos materiales
- Posibles cambios en métodos de producción
- Etc.

b) Invertir en recursos

- Investigación
- Educación

c) Mejorar constantemente el diseño del producto y de los servicios. El consumidor es la parte más importante, por lo que esta obligación nunca termina.

d) Programar recursos para el mantenimiento del equipo, mobiliario e instalaciones.

2. **Adoptar la nueva filosofía.** Nosotros estamos en una nueva era económica, no podemos vivir mas con los niveles de retraso, errores, materiales defectuosos y personas no apropiadas en el trabajo comúnmente aceptados.

3. **No depender mas de la inspección masiva.** En lugar de esto se debe tener evidencia estadística, ya que la calidad se construye.

Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción, los productos defectuosos se desechan o se reprocesan, tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso. En efecto, una compañía les está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo.

La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.

- 4. Poner fin a la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca.** En su lugar, se debe depender de medidas significativas de calidad junto con el precio. Eliminar proveedores que no califiquen con evidencia estadística la calidad.

El precio no tiene significado sin un grado de calidad, y este grado es el que se compra.

- 5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.** La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad (diseño, proveedores de materiales, composición de materiales, mantenimiento, mejoras de equipo, entrenamiento, reentrenamiento y supervisión).

- 6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.** Se debe reestructurar totalmente el enfoque del entrenamiento, ya que el estándar muy a menudo depende si el supervisor tiene o no problemas por alcanzar su cuota diaria en términos de cantidad, no de calidad.

- 7. Instituir métodos modernos de supervisión a los trabajadores de producción.** Se debe cambiar el enfoque de la responsabilidad del supervisor, de la cantidad a la calidad.

Cuando se mejora la calidad, automáticamente mejora la productividad. La supervisión pertenece al sistema y, es responsabilidad de la administración remover barreras que hagan imposible que el trabajador haga su labor con orgullo. *El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla.* Además debe avisar a la alta administración las condiciones correctivas necesarias.

8. **Desterrar el temor.** Romper el miedo a fin de que cada quién se exprese sobre lo que está bien y los que no esta bien en el trabajo, de manera que cada cual pueda trabajar efectivamente para la compañía (auto-expresión)
9. **Derribar las barreras que haya entre los departamentos.** Con frecuencia los departamentos tienen metas que pueden causarle dificultades a otros. No trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos, por lo que se debe fomentar el trabajo en equipo.
10. **Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral que no estén acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo.** No bastan solo las exhortaciones, se requiere una guía que la administración proporcione para el mejoramiento del trabajo.
11. **Eliminar estándares de trabajo que prescriban solamente cantidad y no-calidad.** Mencionar que es lo que la administración está haciendo para mejorar los sistemas y métodos de trabajo. Por lo general las cuotas numéricas constituyen una garantía de ineficiencia y altos costos, ya que para conservar su empleo, una persona trata de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda causarle a la compañía.
12. **Remover las barreras que impiden que el trabajador tenga derecho de sentir orgullo por la ejecución de su trabajo.** Decirle que su trabajo esta bien o mal hecho con base en datos. Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores (supervisores mal orientados), los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo para realizar un buen trabajo

13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

2.9.2 Josep M Juran

Varias premisas lo llevaron a concluir que las compañías necesitan planear una nueva dirección para la administración de la calidad. Las premisas son las siguientes:

1. Hay una crisis en calidad. La evidencia externa más obvia es la pérdida de ventas en el terreno de la competencia internacional en calidad y los enormes costos de la baja calidad.
2. La crisis no desaparecerá en un próximo futuro. La competencia en calidad seguirá existiendo, e igualmente el impacto de la baja calidad en la sociedad. En los países industrializados, la sociedad vive detrás de diques protectores de calidad.
3. Los métodos tradicionales no son adecuados para enfrentar la crisis de calidad. En un sentido, la adherencia a esos métodos ha contribuido a crear la crisis.
4. Tratar con la crisis requiere, algunos rompimientos con la tradición. Una nueva ruta debe ser planeada.
5. Elaborar un nuevo plan, requiere crearse una manera universal de pensar acerca de la calidad, una forma aplicable a todos los

departamentos y a todos los niveles de en la jerarquía, desde el director ejecutivo hasta el empleado de oficina y obrero de la planta.

6. Elaborar un nuevo plan requiere también de un gran liderazgo personal y la participación de la alta dirección.
7. Un obstáculo para la participación de la alta dirección es su limitada experiencia e instrucción en calidad. Se tiene una gran experiencia en administrar negocios y finanzas, pero no en administrar para la calidad.
8. Un elemento esencial al enfrentar la crisis es el armar a la alta dirección con experiencia e instrucción acerca de cómo administrar para la calidad y hacerlo de forma urgente.
9. Elaborar un nuevo plan también requiere que se diseñe una base para la administración, que pueda ser fácilmente implementada en la planeación de la estrategia de negocios de la compañía y que tenga un riesgo mínimo de rechazo.

Una compañía que desee elaborar un nuevo plan al administrar para la calidad, debe crear una unidad penetrante, tal que cada quién conocerá cuál es la nueva dirección y será estimulado a ir hacia allá. El crear esa unidad requiere tratar con fuerzas que resisten un enfoque unificado. Tales obstáculos pueden vencerse si somos capaces de encontrar un proceso universal de pensamiento acerca de la calidad, que abarque todas las funciones, todos los niveles y todas las líneas de producto. Esto condijo al concepto de "Trilogía de la Calidad".

El plan de administrar para la calidad de acuerdo con la trilogía, consiste en tres procesos básicos:

- 1. Planeación para la calidad**
- 2. Control de calidad**
- 3. Mejoramiento de la calidad**

Cada uno de estos procesos, se lleva a cabo mediante una secuencia de actividades que son:

1. Planeación para la calidad

- Identificar los clientes tanto externos como internos.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades del cliente (los productos incluyen tanto bienes como servicios)
- Establecer metas de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y de los proveedores por igual, haciéndolo a un mínimo costo.
- Desarrollar un proceso que pueda lograr las características requeridas del producto.
- Probar la habilidad del proceso, probar que el proceso puede cumplir las metas de calidad bajo condiciones de operación.

2. Control de Calidad

- Elegir los sujetos de control que hay que controlar.
- Elegir las unidades de medida.
- Establecer la medición.
- Establecer estándares de rendimiento.
- Medir el rendimiento actual.
- Interpretar la diferencia (actual y estándar)
- Realizar acciones en base a esa diferencia.

3. Mejoramiento de la Calidad

- Probar la necesidad de mejoramiento.
- Identificar los proyectos específicos para el mejoramiento.

- Organizar una guía para los proyectos.
- Organizar para efectuar un diagnóstico y así descubrir las causas.
- Diagnosticar para encontrar las causas.
- Suministrar los remedios.
- Probar que los remedios son efectivos bajo las condiciones de operación.
- Proveer el control para mantener las ganancias.

2.9.3 Philip B. Crosby

Basó su filosofía de Calidad bajo el lema “**la calidad no puede ser lo que usted piensa**”, para definir en términos más prácticos a la calidad en sí misma y consideró cinco supuestos erróneos, que ocasionan la mayor parte de los problemas de comunicación entre quienes exigen calidad y quienes se supone deben materializarla. Incluyó dentro de su filosofía **14 pasos para que el proceso de mejoramiento de la calidad** sea permanente, a través del programa **cero defectos y bien a la primera vez**.

Cinco supuestos erróneos

- **El primer supuesto erróneo.** Es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso y; es por esta razón que se debe definir la calidad como el “cumplir con los requisitos” si es que la vamos a administrar. Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan mal interpretarse, entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de la calidad.
- **El segundo supuesto erróneo.** Es creer que la calidad es intangible y por lo tanto no medible. De hecho la calidad se puede medir con toda precisión

con un viejo y respetado metro – el dinero constante y sonante -. La calidad se mide por el costo de la calidad, que como se ha dicho es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos – el costo de hacer las cosas mal -. Estos casos están divididos en categorías de prevención, evaluación, (o detección) y falla. Pero todos son resultados de no hacer las cosas bien a la primera vez.

- **El tercer supuesto erróneo.** Es creer que existe una economía de la calidad, por lo que no se puede pagar lo que cuesta hacer bien el trabajo. Esto solo es un reflejo de que no se entiende lo que es la calidad, cuando el verdadero significado de la palabra “calidad” es que siempre es mas barato hacer bien las cosas desde la primera vez. Si quieren asegurarse de que están empleando el proceso más barato posible, deben profundizar en la certificación del proceso y la calificación del producto.
- **El cuarto supuesto erróneo.** Es el que dice que todos los problemas de calidad son originados por los obreros, principalmente los del área de producción y la realidad es que estos generan menos problemas de lo que lo hacen, quienes toman decisiones, en las áreas de contabilidad, ingeniería, informática, mercadotecnia, etc., ya que en esas áreas se puede realizar la prevención de los problemas.
- **El quinto supuesto erróneo.** Es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad.

El personal del departamento de calidad deberá medir el cumplimiento con los requisitos por los diversos medios con que cuenta; habrá de reportar los resultados en forma clara y objetiva; encargarse de desarrollar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad; utilizar cualquier programa educacional que pueda serle de utilidad (tales como “Cero Defectos”, “Asegurar” y otros) Pero no deberá hacer el trabajo de los demás, por que

entonces estos no eliminarán sus malas costumbres. Deberán aprender a llamar a los problemas por los nombres de quienes los ocasionan: problemas de contabilidad, de producción, de diseño, de administración interna, etc.

Proceso de Mejoramiento de Calidad “Los catorce pasos”

Paso 1. Comprometerse la dirección a mejorar la calidad.

Ayudar a los directivos a reconocer que ellos deben comprometerse a participar personalmente en el proceso, promueve una percepción mas realista de la calidad y asegura la cooperación de todos siempre y cuando haya algún progreso.

Paso 2. Equipo de mejoramiento de la calidad.

Deben reunirse los representantes de cada departamento, para formar el equipo de mejoramiento de calidad, cuyo papel será tomar las acciones necesarias en su departamento y en la compañía.

Paso 3. Medición de la calidad.

Se determina el estado de calidad de la compañía, se establecen mediciones de calidad para las áreas donde no existan y se revisan las ya existentes.

Formalizar el sistema de revisión de la compañía fortalece las funciones de inspección y prueba asegurando mediciones apropiadas. Hacer que las operaciones de papeleo y servicio se involucren prepara el campo para la prevención de defectos, en donde sea importante exponer los resultados de la

medición en gráficas muy visibles y sienta las bases para un proceso completo de mejoramiento de la calidad.

Paso 4. Evaluación del costo de calidad.

El costo de calidad no es una medida absoluta del desempeño, es una indicación de dónde será rentable una acción correctiva para la compañía. A mayor costo, más acciones correctivas deberán llevarse a cabo.

Se implementa un sistema para medir el desempeño de la dirección por calidad.

Paso 5. Conciencia de calidad

Se debe comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad, a través de material de comunicación como folletos, películas y carteles. Se trata de compartir y no manipular a la gente, donde se debe incluir tanto al personal administrativo como el de servicio sin distinción.

El beneficio de la comunicación es fomentar en supervisores y empleados el hábito de hablar positivamente acerca de la calidad. Impulsa a modificar y aclarar actitudes existentes hacia la calidad. Sienta las bases para los pasos de "acción correctiva" y "eliminación de la causa del error".

Paso 6. Acción correctiva.

En reuniones, se deben comunicar todos los problemas existentes, con el fin de encontrar soluciones y así adquirir el hábito de identificarlos y corregirlos.

Paso 7. Establecer un comité para el programa de cero defectos.

CAPÍTULO 2 CALIDAD

Del comité se seleccionan tres o cuatro miembros del equipo, que investigan el concepto de Cero Defectos y formas de implantar el programa. Este paso tiene el objetivo de comunicarle a todos los empleados el significado literal de las palabras "cero defectos" y la noción de que todo el mundo deberá hacer las cosas bien a la primera vez. Para lograrlo se forman comités que estudian y preparan la implantación del Programa Cero Defectos y aseguran que las metas del mismo reciban el apoyo e involucramiento de los líderes de la compañía.

Paso 8. Entrenamiento de los supervisores.

Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien, para poder explicarlo a sus subordinados. Con el tiempo todos los supervisores deben adaptarse al proceso de mejora y darse cuenta por sí mismos de su valor. Entonces concentrarán sus acciones en el Programa Cero Defectos.

Paso 9. Día de cero defectos.

El establecimiento del concepto Cero Defectos como el estándar de la compañía debe hacerse en un día. Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados, y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "actitud nueva". Instituir un "día" del compromiso para adoptar Cero Defectos proporciona un énfasis y un recuerdo que será muy duradero.

Paso 10. Fijar metas.

Cada supervisor establece las metas que desea alcanzar (30,60 y 90 días generalmente). Todas habrán de ser específicas y cuantificables. Esto ayudará a que la gente aprenda a pensar en términos de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

Paso 11. Eliminación de la causa de los errores.

En este paso se pide a los individuos describir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo sin errores. Se señalan los problemas y estos deben ser atendidos rápidamente en 24 horas. Con éste paso la gente sabe que sus problemas son escuchados, consultados y atendidos.

Paso 12. Reconocimiento.

Se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes. Los premios no habrán de ser dinero, lo importante es el reconocimiento. El genuino reconocimiento del desempeño es algo que los individuos en realidad aprecian.

Paso 13. Encargados de mejorar la calidad.

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar el programa de calidad que se está implantando.

Paso 14. Hacerlo de nuevo.

Es necesario integrar un nuevo equipo de representantes y volver a empezar, ya que por ejemplo, después de un año ocho meses por la rotación del personal y situaciones cambiantes pueden borrar parte del esfuerzo educativo y será necesario integrar un nuevo equipo. La repetición perpetúa el proceso y por lo tanto lo convierte en "parte de la estructura". Si la calidad no está arraigada en la organización, nunca se alcanzará. Es importante que cada año se integre un nuevo equipo de representantes y volver a empezar.

2.9.4 Kaoru IshiKawa

“Mediante el Control Total de la Calidad y la participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa puede crear mejores productos y servicios a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior” :¹⁷ Decía el Dr. Ishikawa, nacido en 1915, hijo de un destacado industrial graduado en la Universidad de Tokio en 1939 en Química aplicada; profesor de la Universidad de Tokio.

En 1949, se enrola al “JUSTE” (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) para el proyecto de Control de Calidad Nacional.

Su teoría se basa en los siguientes puntos:

1. Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor.
2. El control de calidad comienza en el diseño.
3. Para dar calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente.
4. Calidad Total es compromiso de todos en la organización.
5. Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntariedad y desarrollo de las personas.
6. Quien no es capaz de manejar a la gente no sirve como gerente.
7. Las utilidades a corto plazo son las que presionan a la “No-Calidad”.
8. Establecimientos de Círculos de Calidad.
9. Instituyó el diagrama de “Causa y Efecto” (5M o espina de pescado) como herramienta en la visualización de problemas.

¹⁷ Ishikawa Kaoru, ¿Qué es el Control de la Calidad?, norma, Colombia 1994, pp85

CAPÍTULO 2 CALIDAD

Comúnmente se cree que el Control de Calidad Total, únicamente concierne a los fabricantes y a quienes trabajan en las divisiones de manufactura, esto es un error ya que tanto la persona que vende una mercancía, como la que brinda un servicio es responsable por su calidad. Por ejemplo, uno puede comprar un producto a un subcontratista y venderlo a otra persona, pero cuando el distribuidor hace esto asume la responsabilidad de garantizar la calidad de la mercancía o servicio que vende.

Es el distribuidor quién debe atender seriamente el control de calidad y en términos prácticos, debe fijar normas de calidad muy claras para la mercancía que compra a los subcontratistas y estudiar las condiciones de calidad que prevalecen entre ellos, antes de escoger a los más convenientes. También es responsabilidad del distribuidor dar servicio posterior y tener piezas de repuesto.

El control de calidad en ventas y mercadeo tiene que ver no solo con las divisiones de mercadeo de las industrias fabriles, sino también con las organizaciones de distribución, inclusive con las empresas comercializadoras, mayoristas, minoristas, supermercados, grandes almacenes, ventas de puerta en puerta, ventas por correo (telemarketing e internet). Lo anterior también abarca las industrias de servicios como: Políticos, dependencias gubernamentales, transportes, finanzas y banca (bancos, compañías de seguros, compañías de valores, compañías arrendadoras, etc.), industrias de comunicaciones e información (teléfonos, telégrafos, radio y televisión, agencias de anuncios, servicios de información, servicios de computadores, etc.), industrias de servicios públicos (gas, agua, alcantarillado, electricidad, etc.), industrias de salud y bienestar (hospitales, clínicas, mantenimiento, limpieza, peluquerías, etc.), servicios para la propiedad (reparación y mantenimiento de automóviles, vigilancia de locales privados e industriales, etc.) Industrias de entretenimiento (hoteles, restaurantes, cines, canchas de golf, etc.).

Japón, ha venido promoviendo la garantía de calidad, haciendo hincapié en su aplicación en el momento de desarrollar un nuevo producto. Es evidente que la división de mercadeo desempeña un papel importante en la planeación de nuevos productos (punto de entrada), servicio previo, ventas y servicio posterior (punto de salida).

En el Japón, las compañías de éxito son las que han implantado un control total de la calidad que asegura la participación de sus divisiones de mercadeo, sistemas de distribución y subcontratistas. Esta regla se aplica a los fabricantes.

2.10 LAS TRES "C" DE LA CALIDAD

La base para lograr los objetivos de calidad, tanto personales como organizacionales son las llamadas tres "C" de la calidad.

- **Compromiso** (espíritu de determinación)
- **Capacidad** (conocimiento)
- **Comunicación** (contacto personal)

Un plan de calidad se construye sobre los cimientos del compromiso, la capacidad y la comunicación.

COMPROMISO

Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como "una elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado"¹⁸

¹⁸ Bone Diane y Griggs Rick, Calidad en el trabajo, Iberoamericana, México 1992, pp.28

Para lograr el éxito en el compromiso con la calidad en una organización, todos y cada uno de los empleados deben estar comprometidos en cada detalle de su trabajo.

CAPACIDAD

Aunado al compromiso, está la capacidad que es el "saber como" o sea tener ciertas habilidades específicas, una educación sólida, buen juicio intuitivo, habilidad para resolver un problema aplicando los conocimientos relacionados con el y una actitud responsable.

La gente capaz se asegura de alcanzar con éxito los requisitos acordados previamente.

Es importante recordar que un programa de calidad exitoso, debe ayudar a engrandecer la moral, fomentar la capacidad a través de la educación, el trabajo en equipo y los programas de incentivos.

Un plan de calidad debe darse en todos los niveles, y debe ser diseñado para mejorar la capacidad e incrementar la calidad. De esta forma se mejora la autonomía, el trabajo en equipo, la seguridad en el trabajo y las ganancias.

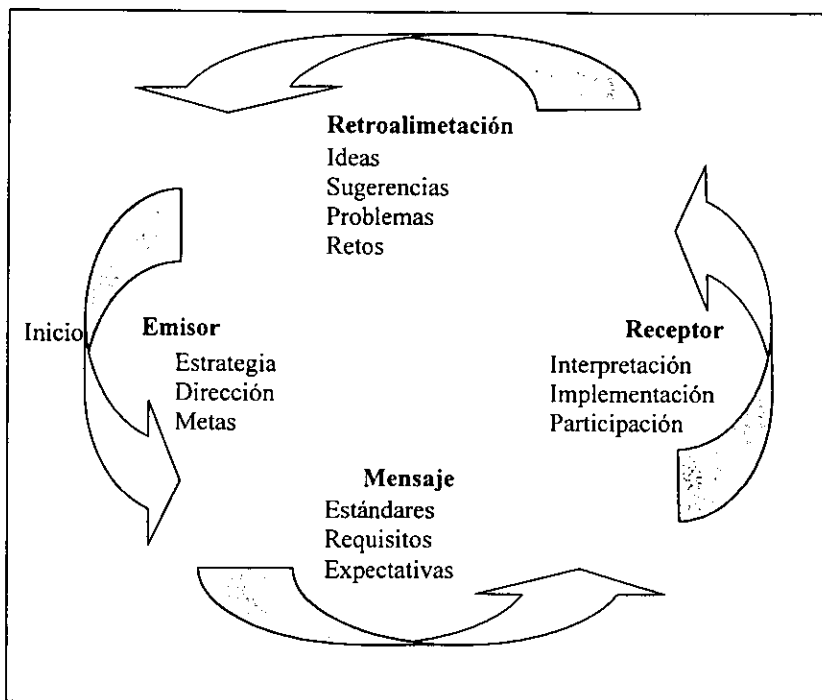
COMUNICACIÓN

Los problemas de comunicación son un obstáculo común que se da a todos los niveles, tanto en la familia, amistades y en las organizaciones. La razón muchas de las veces son las diferencias culturales, el lenguaje, etc., y la poca o nula retroalimentación.

Entre las barreras de comunicación podemos encontrar las siguientes: semánticas, lingüísticas, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

Para lograr el entendimiento mutuo, que es el propósito de la comunicación esta debe darse como un ciclo de la siguiente forma.

EL CICLO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Bone Diane y Griggs Rick, Calidad en el Trabajo, Iberoamericana, México 1992, pp.33

En el diagrama anterior se puede apreciar que tanto el emisor como el receptor son responsables del éxito de la comunicación y esta debe continuar hasta lograr el entendimiento mutuo en el tema de discusión.

Para mejorar la comunicación en cualquier ámbito, el emisor y receptor deben tener presente los siguientes pasos:

1. Determinar el propósito real del mensaje
2. Considerar la percepción de la audiencia
3. Utilizar un canal apropiado para expresarse
4. Obtener retroalimentación
5. Ejercitar y practicar continuamente las habilidades comunicativas
6. Reforzar y recompensar la buena comunicación

Para que un programa de calidad funcione eficazmente, la organización debe tener un canal específico de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de calidad.

2.11 COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

Los componentes de un Programa de Calidad pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Identificar y resolver los problemas de calidad.
2. Asegurar la satisfacción del cliente.
3. Evaluar los resultados.
4. Recompensar el desempeño.
5. Formar grupos de calidad.
6. Proporcionar entrenamiento de calidad
7. Calcular el precio de calidad
8. Establecer un programa de calidad.
9. Apoyar al programa de calidad.
10. Realizar un programa de calidad

- 1. Identificar y resolver los problemas de calidad.** La calidad se basa en la previsión de problemas y solo se pueden prever cuando se entiende el proceso. Un compromiso con la calidad significa detener el proceso para arreglar de inmediato el problema.

Encontrar el problema. Los gerentes deben verificar constantemente con su gente y en persona como van las cosas e informarse acerca de los problemas potenciales y crear un ambiente de apoyo en el que los empleados sientan la libertad de reportar los problemas.

Identificar el problema por sus efectos. Los efectos o consecuencias de alguna acción, nos indica que existe un problema, por ejemplo:

Efecto: Un cliente molesto

Problema: Lo hicieron esperar varios minutos

Buscar la causa a través de los efectos: Las causas son la razón de los problemas y solo si se encuentran las causas originales y se soluciona el problema no volverá a ocurrir, por ejemplo:

Efecto: Cliente molesto

Causa: Esperar varios minutos en el teléfono

Causa original: Líneas saturadas

Corregir la causa original. Es importante incluir a todos los involucrados en el proceso, para encontrar la causa original y corregirla, por ejemplo y continuando con el problema anterior, la corrección o solución sería instalar más líneas telefónicas y personal para trabajar en horas pico.

Asegurar la previsión del futuro. La previsión ayuda a obtener buenos resultados en la calidad, como la reducción de costos y el cumplimiento de la misión.

Verificar que el problema no vuelva a ocurrir. Muchas veces el problema no desaparece con la primera solución, por lo que es importante revisar periódicamente para que no se repita y asegurar la calidad.

- 2. Asegurar la satisfacción del cliente.** Una compañía tiene asegurado el éxito, cuando todos sus servicios satisfacen los requisitos de los clientes. a los clientes les complace cuando se da un seguimiento, preguntando si quedaron satisfechos o realizando una llamada con el mismo fin.

Según estadísticas, las razones por las que las organizaciones pierden clientes son:

- 1% Cliente muere
- 3% Se muda
- 4% Solo deja de ir
- 5% Cambia por recomendaciones de amigos
- 9% Puede adquirir su producto o servicio mas barato en otro lado
- 10% Quejosos crónicos
- 68% Se va por que la gente con la que trata es indiferente a sus necesidades

Estimular a los clientes a quejarse. Las principales ideas de cómo mejorar, muchas veces vienen de los clientes. Para estimularlos se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Utilizar formas de reclamación
2. Escuchar la queja, hacer preguntas y pedir sugerencias
3. Asegurar que la queja llegue a la persona indicada
4. Actuar rápidamente para resolver el problema
5. En caso de un producto defectuoso, cambiar este sin cargo extra
6. Prever la recurrencia del problema

3. Evaluar los resultados. El primer paso es recolectar la información y se puede evaluar lo siguiente:

- Cantidad (dinero, número de productos, etc.)
- Costos (dinero, sobrepresupuesto, ganancias, pérdidas, etc.)
- Tiempo (minutos, horas, ahorro de tiempo, etc.)
- Precisión (errores, defectos, exactitud, etc.)
- Flexibilidad (rapidez para cambiar y adaptarse a nuevos requisitos)
- Satisfacción del cliente (cumplidos, quejas, etc.)

El momento para evaluar será cuando se tenga una completa idea de lo que está pasando.

Las herramientas que pueden emplearse para la evaluación son:

- Observación
- Reportes de los clientes
- Exámenes anteriores y posteriores a la evaluación
- Los primeros datos que obtuvo
- Datos posteriores que obtiene de otros
- Gráficas de barra
- Gráficas de control

Es importante recordar cuando se evaluará, informando a la gente acerca del sistema de evaluación e indicando las razones que se tienen y lo que se hará con los resultados, de forma que el desempeño no se vea afectado.

4. Recompensar el desempeño de la calidad. El sistema de recompensa en una organización puede ser formal o informal, lo importante es reconocer y promover las actividades que lleven al logro de los objetivos.

¿Qué recompensar? Los resultados, los esfuerzos que dan apoyo directo a los objetivos específicos, el desempeño que da buenos ejemplos a los demás.

¿Cuándo recompensar? Inmediatamente después del desempeño si es posible, hacerlo de preferencia en público, cuando el ejemplo ayuda a mejorar el desempeño de otros empleados, cuando la recompensa puede reforzar el compromiso con la calidad hacia los clientes, cuando pueda reforzar los estándares personales y organizacionales.

¿Cómo recompensar? Primero se debe iniciar por hacerlo a menudo y gradualmente pedir un mejor desempeño antes de recompensar; no debe pasarse por alto el recompensar los pequeños detalles que contribuyen con la calidad; aclarar lo que se está recompensando; mostrar apreciación por el desempeño; vincular el buen desempeño con las ganancias y la satisfacción de los clientes.

- 5. Formar grupos de calidad.** Para respaldar el compromiso con la calidad, las organizaciones utilizan una serie de estructuras, como son los Círculos de Calidad, el Consejo de Calidad, Mejoramiento de Funciones y la Junta de Calidad.

Los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad tienen como idea básica crear conciencia de la calidad y la productividad en todos los elementos de la organización, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos, para el estudio de los problemas de un área de trabajo exponiendo ideas o analizando posibles soluciones, hasta lograr una actitud de mejora permanente en el desempeño de las labores. Una ventaja importante que se obtiene con ésta forma de trabajo, es

mejorar la relación entre jefes y subalternos, un problema que se suscita en todas las empresas y el IMSS en particular no escapa de ello.

Concepto de Círculos de Calidad

“Es un pequeño grupo de personas que se reúne voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo”¹⁹

Para el buen funcionamiento de los Círculos de Calidad, es importante destacar que las personas involucradas deben estar convencidas de las ventajas y hacerlo de forma voluntaria, ya que de lo contrario el objetivo no se cumpliría.

Consejo de calidad

Una variación del concepto de Círculo de Calidad, es la idea de un Consejo Corporativo de Calidad y este se forma con miembros de cada división de la organización, así como de los niveles de dirección, supervisión y empleados de primera línea. El Consejo se reúne periódicamente para identificar, analizar y corregir todo aquello relacionado con la calidad dentro de la organización y llevar a cabo la función de solución interdepartamental de problemas.

Mejoramiento de Funciones

El mejoramiento de las funciones es la combinación de las ideas de un grupo, utilizando una técnica para estimular la creatividad y el desempeño de la calidad.

¹⁹ Kasuga de Yamazaki Hermelinda, Círculos de Calidad, Grand, S.A. de C.V., México 1993, Sexta Edición, pp. 25

El grupo y tiempos de reunión se ajustan a las necesidades de la organización.

El mejoramiento de funciones es parte de un proceso llamado Profile – Scans^{MR} propiedad de MANFIT – Management Fitness Systems (Sistema de Saneamiento Gerencial) y dura aproximadamente una hora, durante la cuál se pide al grupo que utilicen su creatividad para la producción de ideas.

La forma de trabajo consiste en lo siguiente:

Simular que una persona está interesada en la reunión pero no se encuentra dentro de ella, meditar las ideas, objetivos, problemas y preocupaciones del grupo, propiciando la generación de ideas y comentarios acerca del tema relacionado con la calidad que esté a discusión.

Junta de Calidad

La junta de calidad es un foro de educación donde un grupo de autoridades internas y externas, conferencistas y practicantes aportan el conocimiento de los expertos a los temas de calidad y los hacen accesibles a los empleados.

Una variación de la Junta es la reunión formal, donde expertos y directores de departamento son invitados para hablar con profundidad de sus conocimientos en las áreas de calidad.

- 6. Proporcionar entrenamiento de calidad.** La calidad empieza y termina con la educación, por lo que el entrenamiento en las organizaciones debe tener siempre presente los objetivos organizacionales, así como los específicos, las aportaciones de la dirección como de las personas entrenadas, aplicar el entrenamiento en el trabajo y no reducir costos

disminuyendo el entrenamiento. En otras palabras no ver el entrenamiento como un gasto o lujo sino como una buena inversión.

Para realizar un programa de entrenamiento de calidad debe considerarse lo siguiente.

- Valorar las necesidades para el desarrollo de los objetivos.
- Conseguir presupuesto.
- Seleccionar la ubicación.
- Elegir el tipo de instructores.
- Contratar o entrenar instructores.
- Revisar doblemente los objetivos del curso.
- Tener preparado el material.
- Elegir y reservar los salones específicos.
- Seleccionar, ordenar y revisar el equipo.
- Seleccionar un método de evaluación de los resultados.
- Planear un proceso de selección de los estudiantes.
- Notificar a los estudiantes fechas, ubicaciones, etc.
- Llevar un seguimiento del programa.
- Esbozar un proceso para hacer correcciones o modificaciones.

Cabe señalar que como cualquier programa, el de educación para la calidad debe estar apoyado por los superiores para que tenga éxito.

7. **Calcular el precio de la calidad.** No es fácil calcular el precio de la calidad, pero se puede decir, que es lo que cuesta prever y corregir problemas. Cuando se presta poca atención a la previsión el precio de los problemas aumenta, además que el prever tiene un costo menor que el corregir.

Para evaluar la calidad en un negocio, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Actividades para prever que ocurran problemas.
- Inspección de los productos o servicios.
- Fallas y defectos que ocurran antes de entregar un producto o servicio.
- Fallas y defectos que ocurran después de entregar un producto o servicio.

Para evaluar el costo de la calidad personal se incluye el tiempo, el dinero y la energía emocional utilizados en aprender y llevar a la práctica una vida con altos estándares de calidad y por otro lado el tiempo, voluntad, dinero y las oportunidades perdidas cuando no vivimos con calidad.

También debe incluirse el costo de:

- Educación previsor (aprender algo antes de necesitarlo).
- Planes y estrategias de previsión.
- Tiempo invertido en desarrollar los estándares.
- Problemas que nos ha causado el no cumplir con los estándares.
- Problemas que hemos causado a otros por no cumplir con los estándares.

8. Establecer un programa de calidad. Para iniciar o ajustar un programa de calidad podemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1. Plan general.** Debe iniciarse con un plan sistemático que cubra metas y objetivos del programa.
- 2. Compromiso y respaldo.** Los esfuerzos encaminados hacia la calidad deben estar apoyados y se debe identificar el compromiso y respaldo necesarios.

3. **Educación y entrenamiento.** Es importante identificar lo que el personal necesita saber para incluirlo en el programa de entrenamiento para que este funcione.
 4. **Herramientas y materiales.** Además del material requerido, puede adicionarse libros, programas en video, etc. Por otro lado incluir repasos, evaluación de la comprensión del contenido del tema para mejorar la calidad.
 5. **Participación e involucramiento.** Es importante preguntar por sus ideas, para involucrarlos y lograr así mayor productividad y mejoramiento de la calidad.
 6. **Indicadores para evaluar.** Seleccionar entre seis y diez indicadores, y todos los esfuerzos del programa de calidad deben apuntar hacia ellos.
 7. **Recompensas e incentivos.** Es recomendable combinar las recompensas tangibles con intangibles y debe variarse y actualizarse constantemente.
9. **Apoyar el programa de calidad.** Debe contarse con el apoyo de la gerencia y de los empleados, como se ha venido mencionando.

La gerencia demuestra apoyo de la siguiente forma:

- Proporcionando información de calidad, sobre estrategias, objetivos, etc.
- Asistiendo a presentaciones, reuniones, etc.
- Solicitando ideas y sugerencias de cambios que beneficien a los clientes.
- Asistiendo a reuniones de entrenamiento.
- Dar acceso a todos los empleados al entrenamiento.
- Entendiendo y apoyando el sistema de recompensa.
- Aceptar verbalmente y por escrito el programa de calidad.

Los empleados pueden demostrar su apoyo con las siguientes sugerencias:

- Aprendiendo y realizando bien su trabajo.
- Cuestionando lo que disminuye la calidad.
- Con buenos ejemplos.
- Asistiendo al entrenamiento.
- Aplicando los principios y sistemas de entrenamiento.

10. Realizar un trabajo de calidad. Para realizar un trabajo de calidad que funcione, debe existir un buen liderazgo y ser de acuerdo a las necesidades de la organización.

Por otro lado debe existir una alta motivación, de lo contrario no podrá lograrse el objetivo.

El liderazgo

La mayoría de los jefes, supervisores y ejecutivos desarrollan un estilo de liderazgo muy personal, pero es recomendable tomar cursos de liderazgo efectivo, con el objetivo de mejorar las habilidades naturales y facilitar mejor su desempeño como líder.

Es habilidad de un buen líder detectar las cualidades de su personal y potenciarlas, así como corregir los defectos sin herir susceptibilidades.

La motivación

La motivación nace de una necesidad que nos impulsa a lograr una meta u objetivo. Una forma de analizar el grado de motivación que tiene el personal en la empresa es tomando datos estadísticos de los siguientes puntos:

1. Nivel de ausentismo y retardos.
2. Nivel de rotación de empleados.
3. Nivel de accidentes.
4. Productividad.
5. Cantidad de defectos o desperdicios.
6. Flexibilidad en la fuerza de trabajo.
7. Nivel de participación.
8. Eficiencia en la comunicación.
9. Nivel de relaciones humanas.
10. Nivel de tiempos muertos o trabajos repetidos.

Para elevar la motivación es importante conocer las necesidades humanas y los estilos de liderazgo.

2.12 CALIDAD DE VIDA

Al hablar de calidad, no podemos dejar de tocar el tema Calidad de Vida, por influir de manera importante en la calidad del servicio.

No hay un acuerdo general sobre los aspectos que determinan la Calidad de Vida ya que no existe un modelo ideal de vida humana, pero podemos mencionar dos corrientes que nos indican los factores que pueden determinarla, la Subjetiva y la Objetiva:

Subjetiva, donde cada persona es la que indica si está satisfecha con su calidad de vida en aspectos como: el trabajo, la vida familiar y social; la felicidad, libertad, seguridad pública; empleo de tiempo libre, etc.

CAPÍTULO 2 CALIDAD

Objetiva, que es la medición o clasificación de aspectos como: contaminación ambiental, espacio habitable, índices de precios, ingresos, tasas de empleo y desempleo, mortalidad y morbilidad, alfabetismo y escolaridad.

Podemos mencionar los elementos considerados por la Organización de las Naciones Unidas en base al desarrollo humano y social (1998), que son los siguientes:

- Garantizar el consumo mínimo para todos los países
- Desarrollar y aplicar tecnologías y métodos ambientalmente sostenibles para los pobres y ricos.
- Eliminar los subsidios negativos y reestructurar los impuestos, para dejar de incentivar el consumo que daña al ambiente e incentivar el consumo que promueve el desarrollo humano.
- Fortalecer la acción pública en pro de la educación y la protección ambiental.
- Fortalecer los mecanismos internacionales para controlar los efectos de consumo a escala mundial.
- Alianzas más fuertes entre los movimientos de protección de los derechos del consumidor, protección ambiental, erradicación de la pobreza, igualdad de género y derechos del niño.
- Basarse en iniciativas novedosas de la gente y comunidades, fomentando la unión entre sociedad civil, sector público y el gobierno.

La Calidad de Vida Laboral

Las organizaciones como parte de su responsabilidad social, deben atender los indicadores de calidad de vida laboral, ya que la calidad de un servicio depende del personal que lo brinda. Aunque no existe un acuerdo sobre los indicadores de

calidad de vida laboral, se pueden considerar algunos factores investigados por diversos autores como (Nachmias 1992, Chisholm 1992, Salas y Glickman 1990):

- Asuntos actuales: discriminación por sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias.
- Entorno social del trabajo: confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra, relaciones con los compañeros y con otros grupos de trabajo , satisfacción en el trabajo
- Crecimiento y desarrollo: oportunidades para hacer carrera, aprender y desarrollarse, así como el aspecto económico.
- Mejoría organizacional: Productividad, lealtad y motivación.
- Mejoría social: tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidad de disfrutar la vida fuera del trabajo.

Chisholm menciona “que resulta medular para la calidad de vida laboral, proporcionar a los empleados la oportunidad de efectuar contribuciones significativas a sus organizaciones”.

Existe una relación entre el trabajo y la vida personal, es por eso que deben considerarse aspectos como:

La Satisfacción en el Trabajo

La Satisfacción en el Trabajo es otro factor que influye en la calidad de vida laboral ya que según investigaciones (Arias Galicia 1999) se ha encontrado que grados bajos de satisfacción conducen a la rotación del personal y al ausentismo.

Como un ejemplo entre la satisfacción y el rendimiento se menciona la investigación de Pereda y Barrachina (1987) donde se entrevistaron a 53 educadoras de escuelas infantiles de la Comunidad Autónoma de Madrid y se

encontró que la satisfacción es un buen factor para el rendimiento, considerando que también puede depender de muchos otros factores.

Otros factores que influyen en la satisfacción del trabajo pueden ser, sexo, edad, escolaridad, nivel jerárquico.

El Estrés

El estrés afecta la vida cotidiana, pero desde el punto de vista laboral según investigaciones (Theosell y floderus, 1977; Kitted, Hornitzer y Aramaix,1980), las fuertes cargas de trabajo o los ambientes de trabajo más competitivos ocasionadores de tensiones, propician índices más elevados de enfermedades cardiacas. En cuanto a la gastritis de acuerdo a la investigación de Valadez en 1998 entre 600 personas de la ciudad de México obtuvo los siguientes resultados, los burócratas la padecen en un 80%, otras profesiones 28%, técnicos 9%, con lo que se pueda determinar que la presión de los trabajadores burócratas muy probablemente determinen que padezcan gastritis.

Arias Galicia en 1989 en una investigación en cuatro países latinoamericanos (Argentina, Ecuador, México y Perú), encontró que entre mayor era la percepción de un trabajo interesante, creativo, agradable, útil, sano, etc., menor era la sensación de ansiedad que es la percepción subjetiva del estrés. Por lo tanto a mayor satisfacción menor estrés.

Siempre se esta bajo un grado de estrés, lo interesante es poder mantenerlo bajo para que sirva como impulsor del desarrollo personal y no afecte la calidad de vida tanto personal como laboral. Depende de cada persona aprender a eliminar lo estresante de cada situación y esto se logrará analizando esos factores.

Por otro lado hay métodos que ayudan a controlarlo como ejercicio, meditación, etc. Las empresas por su parte, para contribuir a esto deben dar como una

prestación adicional a los empleados el acceso a actividades deportivas, etc., e ir evaluando los resultados, para determinar donde puede reforzarse dicha prestación para obtener los mejores resultados.

La familia

La familia influye en el trabajo y viceversa, por lo tanto en la calidad de vida. En una investigación entre 37 obreros y supervisores participantes en tres círculos de calidad en una empresa de Bogota, se encontró que después de seis meses de iniciados los círculos, las personas tuvieron un incremento significativo en: las relaciones familiares, el tiempo dedicado a los alimentos y los pasatiempos en compañía de la familia, y el apoyo familiar respecto al trabajo.

Priority Management (1999) hizo una encuesta entre 1453 personas de cinco Continentes y se encontró que dos terceras partes indicaron sentirse divididos entre el trabajo y la familia, un 52% señaló realizar una cuarta parte de su trabajo en casa.

Como podemos observar la familia y el trabajo están relacionados por lo que debe atenderse este factor. Una forma en que las empresas apoyan es realizando eventos familiares como excursiones, etc..

Desempleo

Según investigaciones, el estrés y síntomas psiquiátricos son mayores entre los desempleados. El desempleo trae consecuencias psicológicas, sociales, orgánicas y económicas las cuales incrementan los costos sobre la sociedad.

El desempleo afecta tanto a los trabajadores como a la familia.

La felicidad

Este es otro factor que influye en la calidad de vida y se puede mencionar la investigación de Arias Galicia en 1998, donde se encuestó 416 mujeres y 522 hombres mayores de 18 años en la Ciudad de México y una pregunta fue ¿Qué tan feliz se siente? la respuesta en cuanto a sexo, escolaridad y edad únicamente la escolaridad tuvo una respuesta significativa, a mayor nivel de estudios mayor felicidad.

En otra investigación en 1988 por Arias Galicia entre ejecutivos medios, el mayor peso en la felicidad lo tuvo el factor integración familiar y seguido por la satisfacción en el trabajo.

Es importante que independientemente de las investigaciones, cada persona evalúe y analice cuales son los factores que influyen en su felicidad y los consiga.

Una vez revisados los factores que intervienen en la calidad de vida es importante que se atiendan sino a todos ellos si a la mayoría, por parte de la organización y las propias personas interesadas en mejorar su calidad de vida. De esta forma se podrá brindar un servicio de calidad, además de contribuir en fomentar un cambio dentro de la sociedad, en cuanto a la forma de vida.

Revisar y atender los factores sobre calidad de vida, es un primer paso para el logro del objetivo Calidad en el Servicio.

CAPITULO 3 EL SERVICIO

En los últimos años, ya no solo es importante aumentar los índices de productividad de las empresas, sino también el nivel de desarrollo personal, técnico y profesional de los trabajadores o empleados, ya que la verdadera calidad del producto o servicio no es fruto solo de una técnica o procedimiento sino que reside en el individuo que lo ejecuta. La calidad en el servicio no es algo que surge de pronto, esta es el resultado de las características propias del individuo o sea del estilo de su persona.

3.1 EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

Podemos decir que el buen servicio sirve a las empresas para lograr una imagen positiva y de calidad fuera de ellas y para lograrlo es importante que dentro de las mismas se propicie un cambio hacia una calidad laboral en los trabajadores que formaría una cadena de clientes satisfechos, desde el operario hasta el consumidor final

Para lograr la calidad laboral, todos los involucrados deben encontrarle un sentido personal y el sentido sería que a todos nos gusta sentirnos satisfechos con un buen servicio que además de ser gratificante logra un crecimiento personal y organizacional.

Las empresas a largo plazo se esfuerzan por llegar a ser líder reconocido en su ramo y a corto plazo por aumentar el valor ante los ojos de los clientes, esto habla de un enfoque hacia el cliente.

El enfoque hacia el cliente en las empresas públicas es distinto a las empresas privadas ya que la mayoría de ellas no están orientadas hacia este fin y esto se explica en parte por que por regla general suelen tener menos competidores que las empresas privadas, lo que las hace reaccionar como cualquier organización que tenga poca competencia y dirigen su atención hacia otras metas que no son la satisfacción del cliente. Pero a pesar de lo anterior, el cliente aquí también es una alternativa provechosa por que representa una inversión a largo plazo y entonces es necesario incrementar su valor.

3.2 CALIDAD EN EL SERVICIO

Lo que nosotros somos, lo que pensamos, lo que hacemos y lo que decimos puede influir en lo que el cliente piensa de nosotros y de la empresa por que somos el reflejo de la institución. La opinión del cliente es una recomendación más efectiva que un anuncio colocado en la más concurrida de las avenidas.

En la opinión del cliente influyen numerosos factores como son:

- El aspecto de la empresa
- La limpieza y el orden
- El timbre de voz que le responde al teléfono, etc.

El desafío de mejorar realmente la calidad del servicio puede ser práctico y hasta imposible y resulta mucho más sencillo hablar de mejorar el servicio que llevarlo a la práctica.

3.2.1 Concepto de Servicio

El servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son interacciones.

3.2.2 Características del Servicio

- A) **Intangibilidad.** Los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos no se pueden tocar, oler o ver, pero se sienten.
- B) **Heterogeneidad.** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación, propia de seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar. La actitud si se puede generalizar.
- C) **Caducidad.** Un servicio generalmente se consume cuando se realiza con el cliente, implicado en el proceso. El servicio tiene caducidad ya que una vez realizado se concluye, por lo que es importante mantener siempre la calidad en el servicio.
- D) **No medibles.** Los servicios no se pueden medir fácilmente y siempre llevan un grado de subjetividad, mientras que los productos por su naturaleza tangibles son de fácil evaluación.
- E) **No predecibles.** Los servicios no se pueden determinar de antemano ni seleccionarse o inspeccionarse como a los productos. Se eligen por referencias, por la publicidad o por la información que proporciona un vendedor y es hasta que se recibe el servicio cuando se puede evaluar.
- F) **Personales.** Los servicios siempre se dan de forma personal ya sea directa o indirectamente como ejemplo, directamente es con la presencia física y de forma indirecta puede ser telefónicamente.

CAPÍTULO 3 EL SERVICIO

Solo las personas pueden apreciar la calidad del servicio por lo que la calidad está en los ojos del observador. Las personas perciben la calidad del servicio que reciben bajo sus propias condiciones ya que va de acuerdo a su percepción y lo que para uno puede ser calidad en el servicio para otro no lo puede ser.

3.2.3 Concepto de Calidad

Calidad es el cumplimiento de especificaciones, procedimientos y rutinas que implican la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

La calidad integra la calidad de diseño (producto que satisfaga al cliente), calidad de fabricación (producto bien hecho y de acuerdo a su diseño), calidad de servicio (atención y servicio al cliente).

3.2.4 Concepto de Calidad en el Servicio

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la calidad del servicio es tanto realidad como percepción. Es la acumulación de experiencias satisfactorias de los actos de servicio.

3.3 ESTILOS BÁSICOS DE SERVICIO

1. Individualista

En éste estilo existe una gran preocupación por realizar el servicio, en su mente para nada figura el interés por el cliente, solo ve en él cuánto produce y lo demás no le interesa.

2. Apático

Adolece del concepto que sería el servicio con relación al cliente. Es indiferente, por lo que ningún interés pone en mejorar la relación cliente y servicio.

3. Impulsivo afectivo

Su preocupación máxima son las buenas relaciones. Buen cliente es el que le "cae bien". Sus energías se encausan a lograr contactos con todo el mundo, por lo que se deja llevar por corazonadas. Tanto se preocupa por los sentimientos del cliente que lo colma amabilidades.

Busca establecer un lazo de amistad y hace todo lo posible por simpatizar. Se preocupa por ser agradable, cortés y el servicio lo basa en la amistad personal entre él y el cliente.

Estos estilos son enfocados a las necesidades individuales de quien ofrece el servicio olvidando las necesidades y demandas propias del cliente.

4. Profesional

En este estilo la preocupación es por el cliente, no con amabilidad superficial sino con sinceridad. No hay presión ni manipulación, sino diálogo y satisfacción mutua.

Sus características son las siguientes:

- a) *Transmisión de una actitud positiva hacia los demás*
- b) *Transmisión de una imagen positiva de la organización*
- c) *Detectar y atender las necesidades de los clientes*

De esta forma se incrementa el número de clientes y no se puede olvidar que este tipo de servicio debe ser constante para lograr la calidad.

- a) *Transmisión de una actitud positiva a los demás.* La primer impresión es la decisiva por lo que tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión. Cuanto mejor sea la imagen más positivo será.

Es importante apegarse a los lineamientos de la organización, por ejemplo portar gafete en lugar visible, etc.

El lenguaje corporal puede representar más de la mitad del mensaje que se comunica.

El tono de voz que se utiliza determina la diferencia entre calidad en el servicio al cliente y un servicio aceptable al cliente.

- b) *Transmisión de una imagen positiva de la organización.* La limpieza y la apariencia de la organización refleja una imagen de profesionalismo, y la contribución de los empleados es importante ya que debe evitarse tener en el lugar de trabajo material que no sea relativo al mismo y debidamente ordenado.

- c) *Detectar y atender las necesidades de los clientes.* Es importante asegurarse de identificar plenamente sus necesidades, evitando que las emociones o barreras del lenguaje lleven a una interpretación errónea, por lo que es necesario observar lo siguiente:

- Mostrar una actitud de interés en todos los asuntos relacionados con el cliente.
- Evitar hacer distinción de clientes.
- Respetar los horarios establecidos para la atención a los clientes.

Debe tenerse presente que un tiempo muy bien empleado, son aquellos segundos que se destinan al saludar, despedir y agradecer al cliente, con una sonrisa franca y mirarle directamente al hablar.

3.4 EL CLIENTE

Como hemos mencionado anteriormente, las empresas giran alrededor de los clientes, por que son la razón de la existencia de la mayoría de las empresas, ya sean públicas o privadas; representan una inversión por lo cual es necesario incrementar su valor reconociendo la importancia que tienen.

3.4.1 Aspectos relevantes acerca del cliente

Reza Trosinio Jesús C., menciona las siguientes:

1. El cliente es la persona más importante para la empresa
2. El cliente no depende de la empresa por el contrario la empresa depende de él.
3. El cliente nunca interrumpe nuestro trabajo, precisamente trabajamos para él.
4. El cliente nos hace el favor de preferirnos y nos da la oportunidad de servirle.
5. El cliente no representa para la empresa una cifra determinada; cualquiera que sea la cuantía de su compra, debemos procurar adivinar y satisfacer su gusto y su criterio.
6. El cliente no es la persona con quien se deba discutir, aunque no tenga la razón
7. El cliente nos ofrece sus necesidades y la oportunidad de servirle.

8. El cliente debe obtener utilidad al hacer transacciones con la empresa, nunca hay que abusar de él.

3.4.2 Necesidades del cliente

Las necesidades están vinculadas con dos tipos de necesidades de calidad en el servicio, necesidades técnicas o de procedimientos y necesidades personales.

Necesidades Técnicas o de Procedimientos.

Son aquellas relacionadas con las prestaciones de los productos, sistemas y procedimientos del servicio, así como los conocimientos y experiencia de las personas que prestan el servicio, vinculadas con su trabajo, calidad de vida y negocios.

Como ejemplo mencionaremos los siguientes:

- La seguridad económica y tranquilidad de una pensión.
- La compra de un departamento a través de un crédito.
- La recuperación de la salud a través de un servicio médico.
- El no perder un negocio por la agilidad del sistema.
- No perder dinero, tiempo y esfuerzo por errores en la información.
- La necesidad de recibir una respuesta puntual, con información completa y oportuna.

Necesidades Personales

Todo tipo de cliente requiere que se le atienda y de respuesta; se le trate con amabilidad, respeto y flexibilidad; y que se le haga sentir importante a través del lenguaje verbal como el no verbal.

Cuando el cliente experimenta que es tratado como una persona valiosa, se siente bien con respecto a quién lo atiende, a los demás trabajadores y a la empresa, por ejemplo:

- Necesidad de sentirse bien recibido.
- Necesidad de respeto.
- Necesidad de sentirse escuchado y comprendido.
- Necesidad de un servicio ordenado y limpio.
- Necesidad de recibir ayuda o asistencia.
- Necesidad de sentirse importante.
- Necesidad de sentirse apreciado.
- Necesidad de ser reconocido o recordado.
- Necesidad de un ambiente agradable, confortable, etc.
- Necesidades por discapacidad, analfabetismo, etc.

Para dar un servicio de calidad es fundamental que ambas necesidades sean satisfechas e incluso excedan. Esto se puede lograr entre otras cosas mediante la preparación del personal que atiende directamente al cliente externo, así como a su respectivo equipo de trabajo; la realización de interacciones efectivas y con calidez; con clientes tanto internos como externos; el estudio de detalles de la situación y realización de las acciones que correspondan; el seguimiento de la satisfacción del cliente; el control total de la calidad; y la mejora continua.

3.4.3 Pasos básicos en el servicio

Para satisfacer las necesidades del cliente se requiere tomar en cuenta los siguientes pasos básicos del servicio:

1. *Preparación*
2. *Integración*
3. *Seguimiento*

1.Preparación.

- Lo que el cliente espera y requiere de la persona que lo atiende es:
- Que conozca los productos, servicios, políticas, procedimientos, funcionamiento de equipo y sistemas que maneja.
 - Sepa hacer las cosas bien desde un principio y siempre.
 - Resuelva los problemas que caen dentro de su área de competencia e influencia o que pueda orientarlo para recibir mayor información o ayuda.

El personal de servicio requiere:

- Estar preparado profesionalmente para transmitir ~~Confianza~~ confianza de manejar una serie de situaciones que satisfagan las necesidades del cliente.

Es indispensable su preparación para experimentar confianza en sí mismo, proyectarla en sus interacciones y satisfacer las necesidades de sus clientes.

2.Integración

- Es fundamental proporcionar al cliente una respuesta oportuna y adecuada.
- Darse cuenta de cuales son sus necesidades personales y técnicas, y asegurarse de que se satisfagan.
- Manejar oportuna y adecuadamente los problemas que surjan con clientes insatisfechos o difíciles.

3.Seguimiento

- Es necesario identificar cuándo se requiere dar un seguimiento especial a un servicio proporcionado, por ejemplo cuando la interacción no se concluyó al irse el

CAPÍTULO 3 EL SERVICIO

cliente, cuando se hicieron promesas especiales o cuando se requiere asegurar su satisfacción.

- Informar a otros miembros de la empresa cuando se detectan problemas que interfieren con su satisfacción y estén fuera de su alcance.

3.5 PRINCIPIOS CLAVE DEL SERVICIO

Existe un grupo de actitudes y comportamientos basados en un interés real por satisfacer las necesidades del cliente, que permiten crear una atmósfera ideal de proporcionar un servicio y que favorece el autoestima tanto de quién lo recibe, como del que lo proporciona.

- *Atención y respuesta al cliente.*
- *Lenguaje corporal positivo.*
- *Amabilidad.*
- *Respeto.*
- *Flexibilidad.*

- *Atención y respuesta al cliente:* Este es el punto de partida para la atención al cliente, ya sea mediante vía telefónica, contacto cara a cara o la atención de los clientes según orden de llegada.

Vía telefónica. La rapidez con que se contesta el teléfono, eficacia con la que se direcciona al servicio adecuado, responsabilidad que adopta la persona que recibe la llamada para ayudar al cliente que tiene una dificultad.

CAPÍTULO 3 EL SERVICIO

En contacto cara a cara. Advertir la presencia del cliente y saludarlo, cuando la persona esta ocupada con otro cliente advertir su presencia también y darle un mensaje corto de respuesta que le de ánimo y lo tranquilice.

Atender a los clientes según orden de llegada. La excepción es cuando la atención de un cliente va a tomar mucho tiempo y es posible solucionar la necesidad de otro más rápidamente, es conveniente pedir permiso.

- *Lenguaje corporal positivo.* Cuando existe un desacuerdo entre lo que se dice verbalmente y lo que se trasmite a través del lenguaje corporal, la mayoría de las personas consideran éste último como el mensaje auténtico.
- *Amabilidad.* Existen algunos elementos de cortesía que permiten crear una atmósfera de servicio excelente sin necesidad de ser muy formal o ceremonioso como: saludar al cliente por su nombre, dar el propio nombre, mencionar su trato anterior, dar un mensaje que indique el deseo de ayudarle y darle el servicio.
- *Respeto.* El respeto indica valorar al cliente como tal, no solo ser educado sino también mostrar apertura y atención ante sus deseos y necesidades.
- *Flexibilidad.* Esto es fundamental y solo se requiere tomar en cuenta las necesidades del cliente como primera prioridad y comprender que las reglas se hacen para facilitar su atención.

FILOSOFÍA DEL SERVICIO

Cuando se tiene como filosofía el SERVICIO, el desafío consiste en hacer todo lo necesario para complacer al cliente, y los propios empleados se sorprenden de lo efectivos que pueden volverse. Aprenden a escuchar con atención y a detectar las sutilezas que los ayudarán a actuar creativamente para atender a sus clientes.

CAPÍTULO 4 LAS GUARDERÍAS DEL IMSS

La prestación del servicio de guarderías ha sido una de las preocupaciones permanentes de la seguridad social, la presente información tiene como objetivo dar a conocer sus antecedentes, sus propósitos y objetivos.

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los antecedentes del servicio de guardería permiten identificar su origen, a la vez que constituye su historia.

Dentro de los antecedentes del surgimiento del servicio de guarderías se contemplan dos corrientes ideológicas. La denominada de tipo **Asistencial Humanitaria Caritativa**, y la que se refiere específicamente a la **Seguridad Social**.

Asistencial Humanitaria Caritativa: Está relacionada con aquellas acciones que ha emprendido la sociedad para dar protección y ayuda a los menores y que, no obstante su importancia, se ha caracterizado por darse de una manera aislada sin un propósito de carácter educativo-asistencial explícitamente establecido, sino más bien referido a las acciones de guarda o custodia de infantes por diversos motivos.

Tenemos como ejemplo, que en la época prehispánica, varias centurias anteriores a la llegada de los españoles a tenochtitlan el imperio mexica tenía una avanzada

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

organización social. La educación que daban al niño se iniciaba desde su nacimiento.

El contenido de sus canciones de cuna llevaban un mensaje heroico para hacer del varón un guerrero fuerte y noble, y a la mujer una esposa diligente y madre ejemplar.

Los tributos del imperio que eran recolectados cada 80 días en forma de productos agrícolas, tejidos y demás artefactos, constituían la hacienda pública que se destinaba a una gran parte de ella para alimentar y ayudar a los niños huérfanos y a las viudas, como un servicio público de asistencia obligatoria.

Esta acción en un sentido histórico, puede ubicarse como el origen más antiguo de la concepción de guardería; como un espacio explícitamente destinado a la asistencia de menores desprotegidos.

Posteriormente, en el período virreinal, quienes más se distinguieron en su interés por proteger al niño, fueron los misioneros pertenecientes a distintas ordenes religiosas que arribaron a la nueva España en épocas diversas, estos asumen la responsabilidad de proteger a l niño indígena, construyendo obras de carácter hospitalario y asistencial, a partir del año 1524. En relación con la protección del menor, debe citarse a Don Vasco de Quiroga, fundador de los hospitales, pueblo de Santa Fe Atamatao, en donde la comunidad indígena estaba organizada en tal forma que el niño enfermo, inválido o huérfano recibía la atención correspondiente para que pudiera vivir sin necesidad y con seguridad, al igual que el anciano y la madre viuda.

En 1764, se inicia la construcción del hospicio de pobres, bajo al patrocinio del Canónigo Don Fernando Ortiz Cortés; por esos mismos años, es fundada por el Arzobispo de México Don Francisco Lorenzana y Butrón la Casa de Niños Expósitos, cuya denominación es cambiada por la Casa de Cuna en el año de

1861, siendo Presidente Don Benito Juárez, en virtud de que las leyes de reforma, disponían que fuera el Estado el administrador de los bienes y legados cedidos por los benefactores, y no la iglesia como hasta entonces había ocurrido.

Al logro de la Independencia, en la Ciudad de México en el viejo mercado del Volador, situado en el terreno que ocupa actualmente el edificio de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, se destino un espacio para que los hijos de las mujeres vendedoras o plaseras, tuvieran un lugar seguro y a la vista de ellas, donde pudieran jugar y dormir, mientras la madre se dedicaba a la venta de su mercancía. Esta acción es de singular trascendencia dentro de la evolución del concepto de guardería, ya que la institución creada dentro del Mercado del Volador se destino no solo a la guarda de infantes desde una perspectiva asistencial, sino que incorporó una intención de carácter social: los niños concurrían a este espacio mientras que la madre trabajaba, concepto cercano del que actualmente se tiene de este servicio.

En el año de 1865, la entonces emperatriz Carlota Amalia demuestra su gran interés por los niños y las madres, creando lo que se llamo Casa de Maternidad e Infancia para familias indigentes, y establece además la Casa de Asilo, donde algunas de las mujeres de su corte de honor dejaban a sus hijos para que fuesen cuidados, durante el tiempo que ellas desempeñaban su quehacer como damas de compañía. Estas instituciones retomaron el interés en aspectos asistenciales humanitarios y caritativos.

Posteriormente en el año de 1886, se funda la Casa Amiga de la Obrera, con el propósito de atender especialmente a los niños de los seis a los doce años de edad y sus hermanos, en el lapso en que la madre laboraba como obrera, retomando así el carácter social que ya se había planteado en el período de independencia.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

Al término de la Revolución armada, cuando se promulga la Constitución General de la República en el año de 1917, el artículo 123 que encierra un conjunto de normas a favor del obrero establece en el apartado A de su fracción V el derecho de la mujer obrera para poder atender a su hijo en el periodo de lactancia, teniendo dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para amamantarlo.

Esta protección se refuerza en los años siguientes con modificaciones al propio Artículo, complementándose además con la Ley Federal del Trabajo en el año de 1931.

En el período contemporáneo el interés por la atención al niño llega a tener por primera vez amplio y decidido apoyo gubernamental, cuando en el año de 1929 el estado crea la Asociación Nacional de Protección a la Infancia, organismo que tendría un papel muy importante en la evolución posterior de las instituciones destinadas a la asistencia de niños dentro de espacios destinados, es decir las guarderías.

En 1931, se expide la Ley federal del Trabajo, que contiene disposiciones especiales de atención a la madre obrera y a sus hijos de menor edad, en virtud del descuido a que se encuentran expuestos al ausentarse del hogar por razones de trabajo.

El incipiente programa de protección al niño, que se desarrolla informalmente hasta ese momento por falta de una reglamentación precisa, recibe un impulso a finales de 1937 cuando es creado el Departamento Autónomo de Asistencia Materno-Infantil con una estructura absolutamente independiente de todo organismo estatal y privado. En el año de 1940, éste Departamento se integró con la Beneficencia Pública para formar la Secretaría de Asistencia Pública.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

A partir de estos años se procura que las guarderías así denominadas oficialmente, sean diseñadas técnicamente; sus programas planeados en bases científicas; y desarrollados por personal capacitado. Nace en ese momento la primera escuela de niñeras llamada entonces "Cuidadoras de niños", integrada por pediatras y educadoras.

Se puede afirmar que en esa época la Guardería logra una calidad institucional con filosofía, estructura y funciones propias, que en su conjunto le dieron solidez y aún características de identidad por la relación de su programa con las diversas circunstancias nacionales de la época.

Este servicio llegó a extenderse en gran parte del país y a coordinarse con los servicios asistenciales de los Estados en los aspectos administrativos y financieros especialmente, pues las bases normativas y de control estaban centralizadas en la ciudad de México.

Posteriormente la Secretaría de Salubridad y Asistencia desde su creación en el año de 1943, como resultado de la unión de la Secretaría de Asistencia Pública ya mencionada y el Departamento de Salubridad, ha venido desarrollando trascendentales programas de protección materno infantil en la población marginada.

Seguridad Social: Por lo que respecta a esta corriente ideológica, la de la Seguridad Social, se encuentran elementos significativos de los antecedentes de las guarderías del IMSS. El propósito fundamental de la Seguridad Social se encaminó a proteger la salud física de los trabajadores dentro y fuera de sus lugares de trabajo en la época del desarrollo industrial. El servicio de guarderías aún no se contemplaba como apoyo para las mujeres trabajadoras.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

En nuestro país, el desarrollo que siguió la Seguridad Social, se encuentra de manera indirecta en la Constitución de 1917, donde se reconocía la igualdad entre hombres y mujeres respecto a sus derechos sociales y de trabajo. Se considera antecedente indirecto, ya que esto propició de manera inmediata el surgimiento de instituciones que se encargaran de la protección de la familia. Fue hasta la década de los treinta, con el artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo 1931, que se “estableció la obligación de los patrones de propiciar el servicio de guardería con la intención de que sus trabajadoras laborasen fuera de sus domicilios sin menoscabo del cuidado y atención que debía procurar a sus hijos” ²⁰

En el año de 1950 se reforma la Ley Federal del Trabajo, y se designa o denomina por primera vez jurídicamente con el nombre de Guardería Infantil, al servicio que debe ser proporcionado obligatoriamente a los hijos menores de las mujeres que trabajan en las industrias, fuera de su domicilio. Cabe señalar que el Instituto del Seguro Social registra oficialmente con el nombre de Guardería al servicio que presta.

Es hasta 1961, que se reglamenta el artículo 110 de la Ley Federal del Trabajo en relación con el servicio de Guarderías, dándole el carácter de obligatorio a esta prestación, en las empresas que tuvieran entre su personal un mínimo de 50 trabajadoras; establece además los requerimientos que se debían satisfacer para el correcto otorgamiento del servicio y se crea la Escuela de Auxiliares de Guardería, dependiente de la Secretaría de trabajo Previsión Social, cuyo plan de estudios fue normado por la Secretaría de Educación Pública.

Debido al escaso desarrollo de las empresas y a la falta de las disposiciones normativas al respecto, en 1962 la Ley Federal del Trabajo determina con precisión que el Instituto Mexicano del Seguro Social debe ser el encargado de dar

²⁰ Diario Oficial de la Federación 12 de marzo de 1973

protección a las madres aseguradas y a sus hijos, durante su jornada laboral por considerar que dicho organismo contaba con experiencia técnica y administrativa en la prestación de servicios sociales. Así mismo faculta al IMSS para establecer los principios que rijan el funcionamiento y operación del servicio de guardería y precisa además que tiene la facultad para planear, programar, operar y controlar esta nueva prestación.

Cabe mencionar, que al ser reformada la LFT el artículo 110 que hacía referencia a la protección materno infantil en forma imprecisa, queda como artículo 171 al definir por quien será otorgado el servicio de guardería.

A fines de la década de los 60s y principio de los 70s, se observa un proceso acelerado de urbanización, con un crecimiento del sector de servicios y manufacturero, en donde la mujer se incorpora de manera más abierta a actividades económicas fuera de su hogar. Esto tiene fuertes repercusiones en la organización y vida familiar, ya que sustrae el hogar a la mujer y de las actividades que tradicionalmente desempeña dentro de él, se ve entonces en la necesidad de dejar a sus hijos en manos de familiares, amigos o vecinos para su cuidado o guarda, por lo que se vuelve una necesidad imperante el contar con un servicio de guardería.

Fue hasta el año de 1973 cuando es reformada la Ley del Seguro Social, que se establece definitivamente el "Seguro de Guarderías para hijos de aseguradas". En esta forma, queda fundamentada por fin las bases administrativas, jurídicas y financieras de este servicio social, para su constante y gradual aplicación y desarrollo dentro del marco del Seguro Social Mexicano.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

El siguiente cuadro muestra el resumen de las bases legales para la protección a la madre asalariada y su hijo:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 123	1917	Permiso de 30 minutos, dos veces en su jornada de trabajo para amamantamiento.
Ley Federal del Trabajo Artículo 110	1931	Reafirma el derecho de la obrera para la lactancia de su hijo, durante la jornada laboral.
Ley Federal del Trabajo. Artículo 110	1950	Servicio de guardería, para los hijos de las obreras en la industria
Ley Federal del Trabajo. Artículo 110	1961	Reglamentación del Artículo 110 como obligación de prestar el servicio en empresas con un mínimo de 50 mujeres.
Ley Federal del Trabajo. Artículo 171	1962	Instituto Mexicano del Seguro Social, como organismo responsable del otorgamiento del servicio de Guardería.
Ley del Seguro Social. Artículo 184 al 193 (Actualmente Arts. 201-207)	1973	Establecimiento del Seguro de Guardería, para hijos de aseguradas.

Fuente: Domínguez G E. Origen de la Guardería infantil y breve cronología de su evolución en México, IMSS, Documento inédito, Sin fecha

4.2 LAS GUARDERÍAS DEL IMSS

4.2.1 Concepto de Guardería

En el reglamento para la prestación de servicios de guardería, Capítulo II Art. 6, menciona que la guardería infantil, no es una unidad médica para los menores sino un servicio especial que comprende la guarda, custodia aseo, alimentación, cuidado de la salud, educación y recreación de los hijos de los asegurados.

El nombre de Guarderías se deriva de la palabra guarda que significa custodia. Por lo que el concepto de Guardería para el IMSS, de acuerdo a sus principios y objetivos de los que se habla más adelante, quedaría de la siguiente forma.

Guardería: Es un espacio educativo, en el que se integran recursos físicos, humanos y financieros para proporcionar cuidados maternos y propiciar el desarrollo integral de los niños de cuarenta y tres días a los cuatro años de edad.

4.2.2 La misión del servicio de guarderías

La misión del servicio de guarderías del IMSS está estrechamente ligada con la del Instituto Mexicano del Seguro Social en su conjunto, esto es la Seguridad Social.

El IMSS es una institución básica y fundamental dentro del marco social, económico y político del país, cuya misión es garantizar a los trabajadores y sus familias el derecho a la salud, la asistencia, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

El encargado social que el estado le asigna al Instituto Mexicano del Seguro Social se encuentra en las disposiciones de la Ley del Seguro Social.

El IMSS brinda servicios sociales por medio de los seguros: Riesgos de trabajo; Enfermedades y maternidad; Invalidez y vida; Retiro, Cesantía en edad avanzada y vejez; Guarderías y prestaciones sociales.²¹

Por lo anterior, la misión del servicio de Guardería del IMSS, se expresa en los siguientes términos:

Proporcionar el servicio de guarderías al niño usuario en forma eficiente y oportuna, acorde con sus necesidades para el logro de su desarrollo integral.

De esta manera la madre trabajadora asegurada disfruta del derecho que por ley se le otorga, facilitando así su incorporación a la vida productiva sin menoscabo de la integridad de su hijo.²²

Desde esta perspectiva, la misión de las guarderías del IMSS se proyecta en un doble sentido:

- a) Facilitar la participación de la mujer en la vida productiva de nuestro país bajo mejores condiciones y sin menoscabo de la atención que le brinda a sus hijos, con la seguridad de dejarlos al cuidado de un servicio asistencial y educativo, lo que necesariamente repercute en forma favorable en su encuentro y realización como ser humano.
- b) Proporcionar un servicio asistencial (fomentando a la salud y nutrición) y educativo a niños cuyas edades se ubican en el período de edad comprendido entre los 43 días y el cumplimiento de los cuatro años, acorde

²¹ Ley del Seguro Social/ Diario Oficial de la Federación 21 de Diciembre de 1995

²² Plan de Desarrollo 1992-1994 Jefatura de Servicio de Guarderías IMSS. Documento interno

con sus necesidades motrices, afectivas, sociales y cognitivas, a fin de coadyuvar al desarrollo integral de los nuevos individuos de la sociedad.

4.2.3 Propósitos y Objetivos del Servicio de Guarderías

Propósitos:

Los propósitos y los objetivos de las guarderías del IMSS son la expresión concreta de su misión. Son los elementos rectores de su actividad para responder al encargo que la nación le ha conferido como el instrumento básico de la seguridad social.

Los propósitos del servicio se expresan en términos de “cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo futuro, así como a la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a constituir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respecto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar.”²³

Objetivos :

- Cumplir con la justicia social que se requiere para armonizar la relación materno educativo y la función productiva a favor de sí misma, de los suyos y del país.
- Alcanzar un nivel óptimo de nutrición, proporcionando alimentación suficiente, completa, equilibrada, adecuada, variada y con pureza bacteriológica.

²³ Ley del Seguro Social. Capítulo VII. Artículo 202 México. IMSS 1995

- Lograr condiciones óptimas de salud, con acciones médico-preventivas, y educación higiénica.
- Proporcionar atención completa y suficiente en experiencias educativas que lo enriquezcan física, emotiva, moral e intelectual, satisfaciendo las necesidades de cada etapa.
- Establecer una relación estrecha y permanente con el núcleo familiar, de manera que se propicie un conocimiento profundo del niño, sus características y necesidades, así como de los programas establecidos para lograr la continuidad del afecto, la atención y la educación debidos del niño.
- Establecer comunicación atractiva y competente con la comunidad que permita a la guardería ser agente de cambio positivo en el entorno donde se encuentra, al contar con el apoyo de los miembros de la comunidad.²⁴

4.2.4 Principios y Criterios del Servicio de Guarderías

Los principios y criterios básicos del servicio de guarderías se formularon a partir de su misión, propósitos y objetivos.

Principios básicos del servicio de guarderías

Los principios del servicio de guarderías son: Cantidad, Calidad, Calidez, y Equidad.

1. **Cantidad:** Quiere decir aumentar en forma sostenida y permanente la cobertura de los servicios. Es evidente que la demanda del servicio no se ve satisfecha, esto por el incremento acelerado de las mujeres trabajadoras en edad fértil, por lo que es importante buscar nuevas opciones de crecimiento.

²⁴ Información General sobre Guarderías. Estructura Interna Normas de Operación. IMSS Documento Inédito.

- 2. Calidad:** Avanzar hacia niveles mayores de calidad del servicio que se ofrece, siendo uno de los principios que aparecen a lo largo de la historia.

Como mencionamos anteriormente la misión de las guarderías se expresa en un doble sentido, por lo que entonces la calidad debe responder a ambos.

Hablar de calidad implica satisfacer las expectativas de la madre usuaria indirecta del servicio, en cuanto al cuidado, atención, asistencia, salud, nutrición y educación que se brinda a los niños, durante el tiempo comprendido de su estancia dentro de la guardería, el cual abarca el horario laboral de la madre. Implica responder con eficiencia, eficacia y oportunidad a la confianza depositada por la madre en la Institución.

Por lo que respecta a los niños usuarios directos del servicio, implica también responder a sus necesidades y expectativas, en términos de formación integral y un desarrollo armónico y equilibrado, para lo que se recurre a la consulta de teorías, investigaciones o estudios especializados en el desarrollo del niño.

- 3. Calidez:** El servicio que se presta tanto a los niños como a las madres usuarias debe darse con calidez.

Este principio es de suma importancia ya que la cantidad y la calidad estarían incompletas sino se brindaran dentro de un marco de cordialidad, trato amable, disposición adecuada y gentileza. De esta forma el impacto educativo que tendrán las acciones será más duradero.

- 4. Equidad:** Los servicios que se ofrecen en las guarderías, deben garantizar el acceso al mayor número de niños. Además la adecuada utilización de la capacidad instalada, como la búsqueda de alternativas para la atención de aquellos niños que presenten necesidades especiales, para responder a la filosofía de Justicia Social.

Los principios del servicio de guarderías, indican que los programas, proyectos, modelos de atención, acciones y actividades se deben formular y realizar considerando de manera explícita los aspectos educativos y asistenciales requeridos para avanzar hacia niveles mayores de calidad, estimulando con calidez la creatividad, la iniciativa y el desarrollo de los niños, para hacerlos seres seguros, alegres, constructivos, creativos y solidarios.

Criterios a emplear en el servicio de guardería

Los criterios empleados son: actividad, integralidad, participación y el de pertenencia cultural.

- 1. Criterio de Actividad:** Promueve que el niño sea un ser activo en los planos del sentir, pensar y actuar. Es decir que desarrolle de manera activa y creativa sus conocimientos y aprendizajes favoreciendo así a futuro la posibilidad de convertirse en un hombre útil que asuma un rol protagónico dentro de su cultura y sociedad.

En el caso del educador, el modelo de atención en guarderías debe propiciar un cambio en donde el educador sea el facilitador de los procesos de construcción de conocimientos, aprendizajes, hábitos, habilidades y actitudes en los niños.

En lo que respecta a la institución, el modelo de atención también debe propiciar un cambio. La guardería tiene que constituirse en un espacio abierto a la actividad de los niños, a la construcción de sus aprendizajes y al desarrollo de sus potencialidades en un ámbito de encuentro creativo. La guardería debe ser un puente que permita la comunicación entre el niño, el educador, los objetivos y los contenidos por aprender. A la vez de ser un espacio de comunicación importante entre la comunidad y la familia del niño.

- 2. Criterio de integralidad:** Señala que todas las acciones dentro de las guarderías, deben tener una intención educativa, abarcar los diversos aspectos del desarrollo del educando en forma permanente y constante, siempre dentro de lo posible y lo deseable.

El modelo de atención de las guarderías IMSS debe responder a este criterio a partir del diseño de actividades educativo-asistenciales, que garanticen el equilibrio entre las actividades afectivas, motoras e intelectuales del niño, a fin de propiciar un desarrollo integral armónico.

- 3. Criterio de participación:** Se refiere a la colaboración permanente y oportuna de la comunidad (el entorno, la familia, el niño y los educadores) en la educación. Es importante resaltar la participación de los padres de familia en el proceso.
- 4. Criterio de pertenencia cultural:** Hace referencia a dos aspectos fundamentales dentro de todo programa educativo, el primero se refiere a la inclusión dentro de todas las actividades educativas de los usos y costumbres socialmente significativos; el segundo se relaciona con el aprovechamiento de prácticas educativas conformadas a lo largo de nuestra historia, esto es el rescate de la herencia y tradición pedagógica así como psicológica, propias de nuestro sistema educativo.

Para concluir podemos decir que los criterios y principios básicos involucran una serie de consideraciones como son: el papel de los educadores, sus perfiles, las condiciones en las que se desenvuelve la acción educativo-asistencial de las guarderías, los procesos de capacitación, asesoría y supervisión, etc.

4.2.5 Esquemas de atención en Guarderías del IMSS

En la actualidad, las guarderías se encuentran ubicadas en tres esquemas básicos:

1. **Ordinario:** Donde se encuentran las guarderías para hijos de madres aseguradas y para hijos de madres trabajadoras del IMSS. Cabe señalar que la nomenclatura utilizada es con números arábigos y romanos respectivamente para su diferenciación.
2. **Participativo:** En este se encuentran las guarderías subrogadas, par hijos de madres aseguradas.
3. **Vecinal comunitario:** Este servicio únicamente se da en la franja fronteriza.

En adelante hablaremos de las Guarderías para Hijos de Madres Trabajadoras del IMSS, por ser el caso que nos ocupa en esta investigación.

Guarderías Esquema Ordinario

Antecedentes de las Guarderías para Hijos de Madres Trabajadoras del IMSS

La primera de estas guarderías surge en 1946, tres años después de la creación del IMSS. Estas guarderías no respondían a un diseño único en su construcción y funcionamiento, hecho que se traducía por un lado en una variedad de áreas,

servicios y espacios físicos, por otro lado en la diversidad del personal operativo, así como actividades.

Es hasta 1980, que el servicio de guarderías fue dirigido por dos jefaturas, que eran: la jefatura de Nuevos Programas y la Jefatura de Prestaciones Sociales.

Jefatura de Nuevos Programas: Esta daba servicio a guarderías para Madres Aseguradas, atendiendo a niños de 43 días, hasta los 4 años de edad, de acuerdo con la Ley del Seguro Social.

Jefatura de Prestaciones Sociales: Esta otorgaba el servicio a las Guarderías del esquema denominado Madres – IMSS, como una prestación del propio Instituto a sus trabajadoras, atendiendo a niños de 45 días, hasta los seis años de edad (en este caso es el Sindicato Nacional del Seguro Social, quien controla el ingreso de los niños), de acuerdo con el Contrato Colectivo del IMSS.

Esta situación de tipo estructura, condujo a la dualidad en el control técnico y administrativo de las guarderías, en virtud de que la Jefatura de Prestaciones Sociales operaba el servicio con criterios y objetivos diferentes a los de la Jefatura de Nuevos Programas.

Como la Jefatura de Nuevos Programas a partir de su creación en el año de 1973, había desarrollado avances significativos en cuanto a modelo arquitectónico; mobiliario; equipo; material; plantilla de personal; y programas de atención integral al niño de las guarderías del esquema ordinario, es en 1980 que las Guarderías Infantiles para Hijos de Trabajadoras del IMSS, dejan de pertenecer a la Jefatura de Servicios de Prestaciones Sociales y pasan a depender de la de Nuevos Programas.

**Organización y estructura del esquema de Guarderías para Hijos de
Trabajadoras del IMSS**

Para su atención, los niños usuarios de las guarderías están agrupados en las salas, de acuerdo con sus edades de la siguiente forma:

Grupos de Edad

	A	de 45 días, a 8 meses
Lactantes	B	de 8 meses, a 1 año
	C	de 1 año, a 1 año 6 meses
	A	de 1 año 6 meses, a 2 años
Maternales	B-1	de 2 años, a 2 años 6 meses
	B-2	de 2 años 6 meses, a 3 años
	C-1	de 3 años, a 3 años 6 meses
	C-2	de 3 años 6 meses, a 4 años

En este esquema se brinda atención a los niños de 4 a 6 años de edad y se divide en salas de acuerdo a su edad, formando tres grupos de preescolares.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

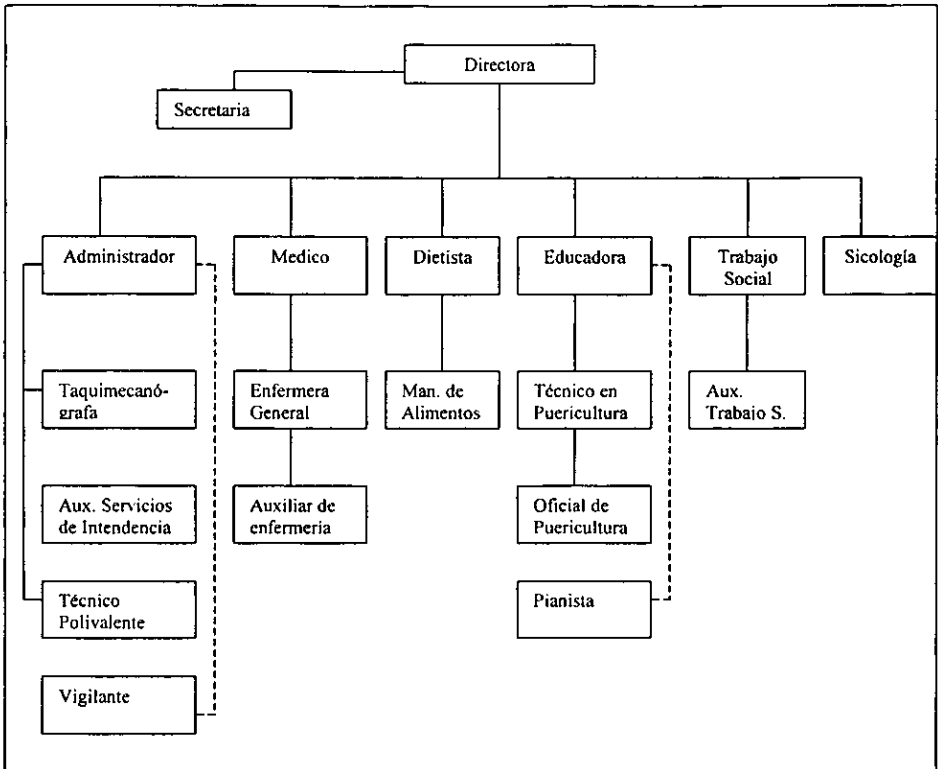
	A	de 4 años, a 4 años 6 meses
Preescolar	B	de 4 años 6 meses, a 5 años
	C	de 5 años, a 6 años

Capacidad Instalada

La capacidad instalada o capacidad de atención, es el número de niños que pueden ser atendidos en cada guardería.

Las Guarderías para Madres IMSS, varían en cuanto a la capacidad de atención, ya que va de acuerdo a la disponibilidad de espacios dentro del inmueble, como por su cercanía con grandes centros laborales del IMSS (hospitales, clínicas u oficinas administrativas) La capacidad instalada para la Guardería del caso que nos ocupa es de 256 niños.

Organigrama Guardería No. II Madres IMSS



Número de Personal que labora en al guardería

- 1 Directora
- 1 Analista en Sistemas
- 1 Administrador
- 1 Pediatra
- 1 Enfermera General
- 2 Auxiliares de Enfermería
- 1 Psicólogo

- 1 Estomatólogo
- 1 Trabajadora Social
- 1 Auxiliar de Trabajo Social
- 1 Dietista
- 9 Manejadores de alimentos
- 1 Auxiliar universal de oficinas
- 1 Secretaria
- 1 Taquimecanógrafa
- 6 Educadoras
- 4 Técnicos en puericultura
- 39 Oficiales en puericultura
- 3 Cubre vacaciones
- 9 Manejadores de alimentos
- 2 Pianistas
- 1 Técnico polivalente
- 11 Auxiliares de intendencia

Hacen un total de 99 trabajadores en la guardería.

Servicios con los que cuenta la Guardería

Independientemente del esquema de tipo operativo, que asuman las guarderías del IMSS, encontramos que cuentan con las siguientes áreas:

- Nutrición
- Fomento a la salud
- Pedagogía
- Administración

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

El hecho de conocer los antecedentes, desarrollo y objetivos, así como la estructura de las guarderías del IMSS, permite ubicar los retos que enfrenta para el futuro, este servicio.

Estos retos exigen que las guarderías del IMSS avancen hacia la modernización de sus estructuras, la simplificación de sus procesos administrativos, la racionalización en el uso de sus recursos y la actualización permanente de sus programas.

Se espera que en el futuro, la denominación de Guardería, como una Institución que guarda, cambie su significado para referirse a un espacio educativo, destinado a favorecer el óptimo desarrollo de los niños en todas las áreas de su personalidad y contribuir en la preservación y fomento de la salud, así como de su adecuada alimentación dentro de un ambiente cordial, con calidad y calidez.

4.3 MARCO LEGAL

El marco legal para la prestación del servicio de guarderías IMSS, se apoya en: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el Título Sexto, Art. 123 Inciso A Fracción XXIX, donde menciona que "es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá, seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicio de guardería y cualquier otro encaminado al de protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares."²⁵

²⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México 1999.

CAPÍTULO 4 GUARDERÍAS IMSS

En el mismo artículo Inciso B Fracción XI, menciona las bases mínimas para la Seguridad Social "las mujeres durante el embarazo, no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto, y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo.

En el período de la lactancia, tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles."²⁶

Por otra parte la Ley Federal de Trabajo, desde que fue reformada en 1942, en su Artículo 171, indica que "los servicios de guardería infantil, se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su Ley y disposiciones reglamentarias."²⁷ (consultar Ley del Seguro Social y su reglamento en el anexo 1 y 2 respectivamente)

En el caso específico de las guarderías para hijos de empleados del IMSS, el Contrato Colectivo de Trabajo IMSS – SNTSS, determina las normas y procedimientos generales, que deben aplicarse en las guarderías donde el Instituto proporcione exclusivamente, el servicio a los hijos de sus trabajadores, de acuerdo a la Cláusula 76. (consultar C.C.T., IMSS – SNTSS en el anexo 3)

²⁶ Idem. Inc. B Fracción XI

²⁷ Ley Federal de trabajo, Editorial ALCO, México 1999.

CASO PRACTICO

A) ANTECEDENTES DE CAPACITACION EN GUARDERIAS

Es a partir de 1993, que se establece una Sistema Formal de Capacitación en Guarderías, cuyo propósito fundamental es satisfacer los requerimientos que son resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación y que a la fecha sigue vigente.

La D.N.C. son el punto de partida para la operación del sistema, por considerar una forma clara de conocer los problemas que pueden ser resueltos mediante la capacitación. Esto propició el desarrollo de los programas de capacitación para las diversas categorías que integran el sistema de guarderías.

Del programa que hablaremos será el de Oficiales de puericultura, el cual tiene establecido actualizarse cada año, considerando la D.N.C.

El Sistema de Capacitación en Guarderías, además de cumplir con los requerimientos resultantes de la D.N.C., busca cumplir el ordenamiento legal e institucional, ampliar la cobertura de la capacitación, así mismo consolidar una capacitación integral que promueva la superación personal y concientizar al trabajador para el cumplimiento de la misión del Servicio de Guarderías.

Este sistema de Capacitación atiende a los tipos de capacitación que establece el manual de procedimientos del Sistema IMSS- Capacitación y son los siguientes:

- I. Capacitación y entrenamiento en el puesto.
- II. Capacitación continua en el trabajo, previa detección de necesidades de capacitación.
- III. Capacitación y entrenamiento promocional a plazas escalafonarias
- IV. Capacitación y entrenamiento para cambio de rama.

Para poder atender a las necesidades reales de capacitación, la jefatura de Servicios de Guarderías, realizó una investigación con el propósito de conocer la situación en ese momento en torno a la capacitación y obtuvo como resultado en el esquema ordinario que es el tema que nos ocupa, lo siguiente:

- La carencia de recursos y apoyos en un 50%
- Los instructores son habilitados, pero su función no es la capacitación;
- Sobrecargas de trabajo para el personal operativo, lo cual limita su participación en actividades de capacitación;
- Por otro lado se da prioridad a los cursos de carácter obligatorio que son: integración a la misión institucional y sindical, Seguridad e Higiene en el trabajo y Capacitación técnica de acuerdo a las funciones del área o puesto.

La capacitación técnica del puesto o área, se organiza mediante cuatro módulos básicos, cuyo contenido temático se basa en las normas de operación de guarderías y se han implantado con dos modalidades educativas: curso en aulas y materiales de auto enseñanza.

- Para solucionar las necesidades inmediatas de operación, los jefes de servicio realizan actividades de entrenamiento en servicio.

CASO PRÁCTICO

Por otro lado, el Instituto Mexicano del Seguro Social como organización prestadora de servicios, cuenta con mecanismos encaminados a satisfacer las demandas de capacitación para la formación de sus recursos humanos.

La Jefatura de Servicios de Guarderías quién participa en la planeación, organización y operación de acciones de capacitación para el personal de guarderías, estableció un Sistema de Capacitación en Guarderías integrado por los siguientes componentes:

- Detección de necesidades;
- Currículo de capacitación estructurado en módulos no secuenciales;
- Funciones de las áreas involucradas en la operación del sistema y;
- Evaluación.

En la capacitación, como proceso educativo, se seleccionan las actividades de aprendizaje que el trabajador requiere, con la perspectiva de formarlo profesionalmente para el servicio de guarderías.

B) SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN GUARDERÍAS

Objetivo, Propósitos y Metas del Sistema de Capacitación

Objetivo

“El sistema de capacitación tiene como objetivo, capacitar en forma integral a la totalidad del universo de categorías del sistema de guarderías, con la finalidad de

que los conocimientos adquiridos sean aplicables a la práctica profesional y redunden a su vez en elevar la calidad de atención al niño usuario".²⁹

Propósitos

- Cumplir con las disposiciones legales en materia de capacitación.
- Flexibilidad en la operación de la capacitación a nivel delegacional con cada una de sus unidades.
- Proporcionar al trabajador los conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuvan a mejorar su práctica profesional.
- Fortalecer el Desarrollo personal del trabajador
- Integrar las diversas categorías que existen en el Sistema de Guarderías como equipos de trabajo
- Contar con un currículo de enseñanza modular para la operación de la capacitación en Guarderías.
- Diseñar y operar un sistema de evaluación que permita la retroalimentar el Sistema de Capacitación.

Metas

- Favorecer la igualdad de oportunidades al personal del Sistema de Guarderías, de participar en actividades de capacitación.
- Favorecer la integración del personal en cada unidad operativa en el ámbito de Guarderías.
- Implantar el Sistema de Capacitación en el 100% de las delegacionales.
- Proporcionar capacitación teórica, que permita al personal el adecuado desempeño laboral.
- Promover la obtención de constancias de habilidades laborales del personal de Guarderías.

²⁹ Sistema de Capacitación en Guarderías IMSS, Documento Interno, 1993.

- Proporcionar el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.
- Desarrollar habilidades, aptitudes y actitudes del personal para el desempeño eficaz de sus funciones.

Perfil del Egresado de la Capacitación

Las acciones de capacitación pretenden profesionalizar las funciones desempeñadas por el personal de guarderías, involucrándolos en actividades del aprendizaje en donde se trabajan elementos teóricos y prácticos encaminados a la adquisición y comprensión de aspectos referentes a la atención y cuidados dirigidos al niño, como son educación, recreación, salud, higiene y alimentación; a efecto de propiciar el desenvolvimiento de capacidades de participación activa y consciente en las funciones que tiene encomendadas el personal.

Se pretende que el egresado desarrolle las capacidades de cooperación, disposición, integración, aplicación de conocimientos actualizados, resolución de problemas prácticos y concientización para el logro de actitudes positivas en el ámbito laboral.

De esta forma se requiere lograr que el trabajador pueda brindar un servicio eficaz, eficiente y con la calidez que el niño usuario de guarderías requiere.

Diseño del Currículo

Para diseñar un currículo se revisaron los siguientes aspectos:

1. Profesiogramas del Contrato Colectivo de Trabajado IMSS 1991-1993
2. Perfiles de puesto, Jefatura Servicios de Guardería 1992.

3. Resultados de la Detección de Necesidades (J.S.G., IMSS, 1992).
4. Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-Capacitación.
5. Programas generales de Capacitación de las categorías dependientes de la normatividad de guarderías (J.S.G., IMSS, 1992)
6. Categorías del personal del sistema de guarderías.

Estructura Curricular

Los elementos que conforman la estructura curricular son cuatro módulos:

1. Integración
2. Salud - Nutrición
3. Psicopedagogía
4. Administración

Propósitos de cada módulo

1. **Integración.** Buscar propiciar el desarrollo e integración del personal a través de experiencias vivenciales tendientes a mejorar su ubicación como miembro del sistema de guarderías.
2. **Salud-Nutrición.** Otorgar los conocimientos técnicos sustantivos sobre salud y nutrición, que demanda la atención del niño, así como aportar aspectos que preserven la salud del adulto.
3. **Psicopedagogía.** Fortalecer los conocimientos del personal referentes a las etapas de crecimiento y desarrollo del niño, considerando las necesidades con cada una de ellas a fin de propiciar una mejor atención al mismo con carácter educativo.

4. **Administración.** Propiciar los elementos técnicos-administrativos, que permitan planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a cargo de la unidad, para un mejor funcionamiento.

Los módulos con sus respectivas unidades temáticas se establecen en dos ciclos, Que son: Tronco Común y Capacitación Específica.

1. Tronco Común. Unidades impartidas al universo de las Categorías y se integra por tres módulos:

Módulo 1: Integración

Módulo 2. Salud-Nutrición

Modulo 3. Psicopedagogía

2. Capacitación Específica. Conocimientos especializados en relación directa con las funciones a desempeñar integrado también por tres módulos.

Módulo 2. Salud-Nutrición

Módulo 3. psicopedagogía

Módulo 4. administración

Modalidad Didáctica.

De acuerdo a las características propias de los contenidos, se consideraron las que fueran viables para ejercer la capacitación en el contexto de la institución y son:

- a) Taller
- b) Auto-enseñanza
- c) Entrenamiento en el servicio
- d) Curso en el aula
- e) Curso Práctico

Funcionamiento de la Estructura Curricular

Como hemos señalado, el currículo está estructurado en una modalidad de enseñanza modular, tiene la característica de ser flexible en su operación, cada módulo funciona como una unidad independiente, no necesariamente lleva una secuencia.

Para la selección de los módulos y unidades temáticas, un factor determinante que sustenta toda la programación es la detección de necesidades de capacitación, misma que se efectúa con la finalidad de obtener información válida y confiable de los requerimientos de capacitación de cada trabajador.

En las categorías del esquema ordinario, se deberán atender las políticas del Sistema IMSS – Capacitación, que establece dar prioridad a la cobertura del tipo NO. I Capacitación y Adiestramiento en el puesto que comprende los cursos obligatorios y la capacitación técnica inicial.

En el currículo no se anotan los tipos de capacitación III y IV, que establece el sistema IMSS- Capacitación:

- III. Capacitación y Entrenamiento Promocional a plaza Escalafonaria.
- IV. Capacitación y Entrenamiento para cambio de Rama.

No obstante son consideradas al impartir las unidades temáticas correspondientes al “Programa General” de la Categoría a la que se aspira.

Las unidades temáticas cuentan con un paquete instruccional integrado por dos documentos que son: “ Programa del Curso” y “Guía del Instructor”.

Funciones de las Áreas Involucradas en la Operación del Sistema de Capacitación

Las funciones que realiza cada área responsable que interviene en el desarrollo del sistema de capacitación en guarderías, para lograr los objetivos propuestos son las siguientes, sin olvidar que únicamente estamos hablando de las guarderías del esquema ordinario ya que es al que pertenecen las guarderías para hijos de empleados del IMSS.

Programación

El Jefe del Departamento de guarderías coordina la realización de la detección de necesidades y la directora de cada unidad conjuntamente con sus jefes de servicio realizan dicha detección de necesidades que generalmente se hace anualmente.

La directora de cada unidad informa al departamento delegacional de guarderías los requerimientos de capacitación.

El departamento delegacional de guarderías, concentra los requerimientos de capacitación de las unidades operativas y de su área para elaborar anualmente el programa de capacitación, solicitando asesoría al departamento delegacional de desarrollo.

El departamento delegacional recibe la autorización del departamento delegacional de desarrollo y la asignación del presupuesto informando a las guarderías correspondientes las actividades de capacitación que se autorizaron.

El Departamento delegacional de guarderías gestiona y coordina acciones con las áreas normativas del Instituto o extrainstitucionales para la realización de actividades de capacitación que fueron autorizadas.

Control

El departamento delegacional de guarderías y la directora de cada unidad, respectivamente, registran las unidades temáticas acreditadas por cada trabajador.

La directora de cada guardería informa mensualmente al departamento delegacional de guarderías los avances en las actividades de capacitación.

El Departamento delegacional de guarderías mensualmente concentra la información para enviarla al departamento delegacional en desarrollo, e informa trimestralmente a la Jefatura de Servicios de Guarderías los avances.

Evaluación

Para determinar la validez del Sistema de Capacitación en Guarderías se cuenta con un proceso de evaluación que se realiza durante y después de su ejecución, esto con el fin de retroalimentar las acciones emprendidas, y la documentación de la efectividad del mismo, en cuanto al logro y propósito de sus metas.

El mecanismo de evaluación se comprende en dos momentos, el primero a su realización y el segundo a los resultados del sistema..

Primer momento: Realización.

El aspecto a evaluar es la programación anual y el avance de las actividades de capacitación.

Segundo momento: Resultados

Para conocer los efectos educacionales producidos por el capacitando, Los resultados se miden en cuanto a programación (la realización de actividades de capacitación programadas); Categorías atendidas (personal que recibe capacitación y la efectividad de las unidades temáticas). Estructuración del curso (funcionalidad de los paquetes instruccionales y unidades de auto – enseñanza); Modalidad didáctica (funcionabilidad en cada unidad temática); Instructores (cantidad y calidad de instructores); Apoyo logístico (recursos para la ejecución de los cursos); Conducta laboral (captar el aprendizaje y actitudes manifiestas en el ámbito laboral); Metas del Sistema (alcance de las metas del sistema de capacitación de guarderías).

La evaluación de los aspectos antes descritos permiten retroalimentar al Sistema de Capacitación en Guarderías para su mejoramiento y efectividad.

Detección de Necesidades de Capacitación del personal que labora en Guarderías

Dentro del proceso de capacitación, la detección de necesidades constituye el punto de partida para su operación ya que como se ha mencionado permite conocer en forma clara los problemas que pueden ser resueltos mediante la capacitación y precisar las carencias individuales y grupales de los trabajadores, con el fin de dotarlos de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de su labor.

En el manual se encuentran los lineamientos, el método, la técnica y los recursos que deben utilizarse para D.N.C., así como los instrumentos de apoyo para

realizar la D.N.C., para cada una de las categorías que integran el sistema de guarderías.

Objetivo

Obtener información precisa, válida y confiable del estado en que se encuentran el personal de guarderías en lo que se refiere a sus conocimientos, habilidades y actitudes para el buen desarrollo de su puesto acorde al currículo de enseñanza que integra el sistema de capacitación.

Lineamientos para seguir la detección de D.N.C.

La D.N.C. se realiza con base en una comparación para localizar las diferencias entre los conocimientos, habilidades y actitudes que debiera tener cada trabajador en su puesto y los que tiene actualmente, determinándolo con una prueba de desempeño.

El jefe del Departamento de Guarderías coordina la realización de la D.N.C. Y LA Directora de cada unidad conjuntamente con sus jefes de servicio realizan dicha detección que se hará anualmente.

La directora de cada unidad y los jefes de servicio realizarán en forma prioritaria la D.N.C., de todo el personal, contemplando cubrir preferentemente el tipo de capacitación no. I., y proseguir con la No. II.

Para cada categoría existe un plan curricular, con el cual se podrá hacer la comparación de lo que debe tener cada trabajador y lo que posee actualmente, en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

Para hacer la D.N.C. se utilizará la técnica Pruebas de Desempeño de acuerdo al perfil por categorías. Deberán utilizarse los instrumentos SIC-02-1 8D.N.C. para la

capacitación y adiestramiento en el puesto) y SIC-02-II. (D.N.C. para la capacitación continua en el trabajo).

La prueba de desempeño está ordenada por módulos en el paquete instruccional, siendo sujeto a capacitar el sujeto que obtenga menos de 80 puntos en cada examen de conocimientos.

Método y Técnica que se utiliza para la D.N.C.

Para el sistema de capacitación en guarderías, se seleccionó el *método participativo* ya que involucra tanto a los jefes y subordinados en el diagnóstico de necesidades y como coordinador estará la directora de cada guardería realizando las siguientes acciones.

- a) Invitando al personal de la guardería a participar en la D.N.C.
- b) Explicar su importancia
- c) Presentar el objetivo y la metodología de trabajo
- d) Proporcionar los instrumentos para la D.N.C. (Pruebas de desempeño) con las indicaciones de su aplicación y manejo
- e) Concentrar e interpretar los resultados obtenidos
- f) Elaborar el informe

La técnica para la D.N.C., consiste en que cada jefe de servicio someta a un trabajador o a un grupo de ellos a exámenes teóricos, con el propósito de conocer en que medida posee los conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto y de acuerdo al plan curricular que se determinó para cada categoría.

Las pruebas de desempeño se manejarán por categorías, por trabajador y por conocimiento, habilidad o actitud que se determine como deficitario, para aplicar la prueba de conocimientos teóricos en el momento que el jefe de servicio lo detecte. Una vez concluido lo anterior se procede a determinar quienes necesitan capacitación, en que actividad y cuando impartir ésta.

C) PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO PARA LA CATEGORIA OFICIAL DE PUERICULTURA

La última modificación al programa de capacitación para oficiales de puericultura fue realizada en 1999, con el objetivo de proporcionar con calidad, oportunidad y lograr satisfacer las necesidades de crecimiento y desarrollo de los niños durante esta etapa de su vida.

**Programa de Capacitación para Oficiales de Puericultura
(1999)**

TEMATICA Y DURACION	FUNCIONES	ESTRATEGIAS DE CAPACITACION	APOYOS DIDACTICOS
Introducción al Servicio de Guardería (13,18) 2 horas	Realizar con eficiencia y oportunidad las actividades para atención educativo asistencial del niño en guardería	Conferencia informal sobre el objetivo y organización de la guardería con la participación de las integrantes del grupo, se analizan las funciones e interrelacionan los servicios que conforman, enfatizando la importancia de la	Material impreso: * Manual de organización del servicio de guardería *Manual básico de puestos del personal de guarderías *Acetatos

		<p>labor de la oficial de puericultura.</p> <p>Recorren las instalaciones de la guardería para que los participantes observen el servicio de nutrición, fomento de la salud, administración, y pedagogía (en las salas de atención, sala de sus múltiples, sanitarios, etc.), corroborando así los aspectos teóricos generales explicados anteriormente.</p> <p>Proyecta película.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyector de acetatos <p>- Película:</p> <p>*Un día del niño en la guardería</p>
<p>Desarrollo integral del niño de 0 a 4 años de edad</p> <p>(1,13,16,17)</p> <p>8 horas</p>		<p>Describe las etapas del desarrollo infantil: de 0 a 2 años, y de 2 a 4 años de edad, así como las principales características en</p>	<p>- Material impreso:</p> <p>*Conocimiento del niño</p> <p>- Película:</p> <p>*Arrullo materno</p>

		cada una de estas	<p>*Diapositivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de diapositivas
<p>Manejo adecuado del niño lactante (1,3,10,13,16,17,18)</p> <p>2 horas</p>		<p>Expone la teoría del manejo adecuado del niño lactante de 0 a 12 meses de edad, así como la vigilancia y cuidado de la salud del mismo que debe tener el personal que atiende al niño.</p> <p>Solicita a las participantes que representen la forma de ayudar al niño lactante a eructar durante la ingesta alimenticia, acomodo del niño durante el sueño y descanso, forma apropiada para levantar y acostar al bebe.</p>	<p>- Material impreso:</p> <p>*Guía técnica para la vigilancia y cuidado de la salud e integridad física del menor de 12 meses</p> <p>*Acetatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de acetatos • Maniquies • Ropa • Cunas • Colchonetas

<p>Marco normativo del servicio de pedagogía</p> <p>(1,3,4,5,8,15,17,18)</p> <p>20 horas</p>		<p>Describe la función de la oficial de puericultura dentro de las actividades asistenciales:</p> <p>Recepción, Despedida del niño, Educación Higiénica, Ministración de alimentos, acciones para vigilancia del sueño y descanso, el horario y formas de ejecutar Adecuadamente estas actividades.</p> <p>El instructor expone los conceptos de reglamento d higiene y medidas de seguridad con los niños para evitar riesgos y peligros durante su estancia en la guardería.</p>	<p>- Material impreso:</p> <p>*Lineamiento normativo general para la atención educativo asistencial del niño en guarderías</p> <p>*Manual básico de puestos del personal de guarderías</p> <p>*Instructivo de operación del servicio de pedagogía</p> <p>*Guía técnica del servicio de pedagogía</p> <p>*Acetatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de acetatos
--	--	--	---

		Organiza un sociodrama para ejemplificar la protección y cuidado del niño	
Actividades administrativas de la oficial de puericultura (2,10) 2 horas	Registrar oportunamente los reportes en los controles correspondientes	Describe el registro y formas de control de la estancia del niño en la guardería. Solicita el requisitado de los controles hasta que los realicen sin error	- Material impreso: *Libreta de reportes varios de la sala *Plan semanal de trabajo lactantes y maternas • Hojas de rotafolio • Porta rotafolio • Plumones
Programa educativo de las guarderías del IMSS (2,7) 22 horas		Explica el programa educativo de lactantes y maternas, describe al juego como medio a	Material impreso: *Programa Educativo de las Guarderías IMSS. *Plan Semanal de

		<p>través del cual el niño construye su conocimiento, el papel del educador como facilitador de sus aprendizajes, las áreas de ambientación como recurso didáctico, los tres momentos metodológicos de realización (actividad inicial, actividad simultanea y actividad de cierre) y la planeación semanal de las mismas, enfatiza la importancia de la participación adecuada en las actividades por parte de la oficial de puericultura y de sus observaciones para la evaluación del desarrollo del niño.</p>	<p>Trabajo Lactantes y Maternales.</p> <p>Acetatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de Acetatos
--	--	--	--

		<p>Observa en las salas de atención la ejecución de las actividades educativas para reafirmar lo antes comentado.</p>	
<p>Elementos didácticos, para la aplicación de actividades educativas</p> <p>(2,7)</p> <p>16 horas</p>		<p>Taller sobre nociones y usos de técnicas didácticas, artes plásticas, cantos y juegos aplicados a la educación infantil.</p> <p>Práctica directa con los niños para la ejecución de las actividades asistenciales, excepto en las salas LA y LB, en donde únicamente se observa la realización de las mismas.</p> <p>Práctica en las salas de atención para aplicar las</p>	<p>Material impreso:</p> <p>*Técnicas didácticas aplicadas a la educación infantil</p> <p>*Expresión artística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material de rehuso • Plastilina • Resistol • Hojas • Lápices • Juguetes • Móviles • Material diverso

		actividades educativas	
Calidad en el Servicio (13) 8 horas	Atender con calidad, calidez y en forma integral al niño	<p>Propicia la participación del grupo para definir los conceptos de calidad en el servicio, autoestima, empatía, manejo de emociones, motivación, actitudes, afectividad y comunicación. Destaca la interrelación de éstos factores.</p> <p>Comenta la importancia de mantener una actitud positiva hacia el trabajo para favorecer el ambiente laboral enfatizando la trascendencia de este aspecto en el desarrollo del niño. Aclara dudas.</p>	<p>Material impreso:</p> <p>*Desarrollo Humano</p> <p>*Acetatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyector de acetatos

		Concluye con la participación grupal, en la escenificación de situaciones cotidianas que reflejen calidad y calidez en la atención brindada al niño.	
--	--	--	--

D) DIAGNÓSTICO

El Sistema de Capacitación en Guarderías como pudimos observar se estructuró para que satisficiera los requerimientos resultantes de la detección de necesidades de capacitación, siendo este el punto de partida para lograr los objetivos del sistema, pero a pesar de estar contemplado así, en la práctica no se lleva a cabo este procedimiento, generando un primer gran problema que repercute en el mal funcionamiento del sistema y esto sin mencionar que un programa de capacitación no puede ser general para el total del universo de las guarderías, se requiere hacer ciertas modificaciones que vayan de acuerdo a las características particulares del personal que labora en cada una de las guarderías, ya que siempre las necesidades de capacitación serán diferentes en cada unidad.

Debemos recordar la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación como lo mencionamos en el capítulo uno, para conocer los aspectos en que ésta ayuda en la elaboración de un programa de capacitación efectivo:

- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar cursos. En este caso no se toma en cuenta y únicamente se usa el criterio de unas cuantas personas para así determinar los nuevos cursos.
- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar. Es lo que sucede y solo se da cumplimiento al aspecto legal
- Propicia la aceptación de la capacitación, al resolver problemas donde la solución mas recomendable es la de preparar mejor al personal. En la investigación que se realizó encontramos que hay personal que no tienen interés en la capacitación por lo que no participa.
- Asegura en mayor medida la relación del personal con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa. La mayoría del personal no se encuentra involucrado con los objetivos de la empresa únicamente trabajan para cumplir con la jornada y terminando ésta se retiran.
- Genera los datos esenciales para permitir después de un tiempo determinado realizar comparaciones a través de un seguimiento de los resultados de la capacitación. En la guardería no se lleva un seguimiento de la capacitación por lo que no se puede hacer una comparación real.

Podemos observar que con la correcta aplicación de la DNC se resuelven muchos de los problemas detectados, al elaborar un programa que realmente atienda las necesidades actuales del personal, pero no podemos pasar por alto que si nuestro objetivo es el brindar un servicio de calidad entonces debemos considerar las necesidades de los clientes o usuarios y aplicarlas al programa de capacitación, ya que son los clientes quienes determinarán si se esta proporcionando o no un servicio de calidad.

A hora bien recordando que la calidad depende de quien produce un producto o servicio como lo vimos en el capítulo dos, es entonces importante elevar la calidad del factor humano en la empresa apoyándolo con preparación y por otro lado debe propiciarse la calidad de vida laboral que va a influir en la calidad del servicio.

CASO PRÁCTICO

Es imprescindible que en las autoridades exista interés y compromiso para la aplicación del programa de lo contrario no se obtendrán los resultados deseados.

Por otro lado se observó que el programa de capacitación no es aplicado al 100%, ni a la totalidad de los trabajadores, solo se tienen cubiertos los cursos de carácter obligatorio y el resto en un 40% siendo insuficiente para cubrir las necesidades del personal y brindar así un buen servicio. Existe inconformidad por parte del personal eventual (08) al no ser considerados en la programación de los cursos ya que se le da prioridad al personal de base. Cabe mencionar que en la mayoría de los casos para obtener la base pasan muchos años, durante los cuales el personal únicamente se entrena en la práctica.

Es importante señalar que la Institución cuenta tanto con personal a cargo de realizar las actividades de capacitación, como con la infraestructura para impartir los cursos. Pero en muchas ocasiones el personal que aplica los cursos no es el indicado y se requiere de instructores que tengan esta formación y dominen la materia de la cual se habla por lo que existe otra limitante para lograr los objetivos de la capacitación y a su vez la calidad en el servicio.

A hora bien si se cuenta con un programa adecuado y se aplica a todo el personal con instructores especializados en cada una de las materias, se esta dando un paso importante que contribuye a la calidad en el servicio, pero lo mismo se debe hacer con las otras áreas del servicio en la guardería para lograr el objetivo.

Para poder fortalecer el programa de capacitación para oficiales de puericultura se recabo la información necesaria por medio de cuestionarios que se aplicaron al personal para conocer las necesidades de capacitación, así como a los padres de familia para enterarnos de cuales eran sus necesidades y expectativas en cuanto al servicio, obteniéndose los siguientes resultados:

(Los formatos de los cuestionarios aplicados se pueden consultar en el anexo 4)

Personal (Oficiales en Puericultura)

Principales problemas	Necesidades de Capacitación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación incompleta 2. Ausentismo 3. Excesivas cargas de trabajo 4. Pocas reuniones de trabajo 5. Material inadecuado 6. Poco presupuesto 7. Pocas oportunidades de ascender 8. Poco interés por parte de autoridades en la solución de problemas de trabajo con el personal 9. Liderazgo no efectivo 10. Falta de motivación e incentivos 11. No se trabaja en equipo 12. Un trato con calidez hacia los trabajadores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de actividades educativas. 2. Elaboración de material didáctico 3. Cantos y juegos 4. Dinámicas grupales infantiles 5. Formación de equipos de trabajo 6. Calidad y calidez en el trabajo

Padres de Familia

Necesidades y expectativas de los padres de familia en cuanto al servicio

- Aplicación de los programas educativos.
- Mayor difusión e involucramiento con los padres de familia en las actividades que se realizan con los niños en la guardería.
- Implementar nuevos cursos para los niños como (ingles, actividades deportivas, computación, teatro, taller de lectura)

infantil, ejercicios de iniciación caligráfica y mas actividades de esparcimiento)

- Cursos a padres de familia acerca de la educación del niño.
- Atención con calidez por parte del personal hacia los niños.
- Proporcionar los servicios de psicología, odontología, pediatría.
- Mayor número de juntas con los padres de familia para conocer el avance en el desarrollo de los niños y los problemas que se presentan en las salas, así como el funcionamiento de la guardería en general, etc. Principalmente en el turno vespertino.
- Incrementar el número de personal para dar una mejor atención a los niños.
- Un trato igual a los niños de ambos turnos por parte del personal.

E) PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA OFICIALES EN PUERICULTURA

Hemos observado que en la guardería existe un problema en cuanto a la capacitación del personal y no puede obtenerse un trabajo eficiente lo que impide contar con el personal adecuado para brindar un servicio de calidad. Se hizo entonces necesario elaborar una propuesta para fortalecer el programa de capacitación actual de las Oficiales en Puericultura, donde se contemplaron tanto las necesidades del personal resultado de la DNC, como las necesidades de los usuarios, para contribuir con ello a brindar calidad en el servicio de la guardería.

Modificaciones al programa de capacitación

Las modificaciones al programa consistieron en anexar la unidad temática de Formación de Equipos de Trabajo, el Programa Educativo para Preescolares y la ampliación al contenido de la unidad temática Calidad en el Servicio, para dar solución a las necesidades actuales en cuanto a capacitación.

Con la unidad temática *Formación de Equipos* de trabajo, se resuelven los problemas de las cargas de trabajo entre el personal ya que se aprende a trabajar de forma distinta a la acostumbrada comprendiendo las ventajas y beneficios de trabajar en equipo; en cierto grado se disminuye el ausentismo provocado por las cargas de trabajo y la inconformidad por falta de un trabajo equitativo y el problema de la comunicación.

En lo que se refiere a la unidad temática del *Programa Educativo Preescolar*, se resuelve la falta de conocimientos en esta área y la oficial puede atender la sala aún sin la presencia de la educadora, evitando los accidentes entre los niños por falta de conocimientos para la aplicación de actividades (es importante señalar que no todas las salas de preescolares cuentan con educadora y se tienen que improvisar las actividades que aveces resultan insuficientes para esa edad de los niños) Por otro lado se incluyen dinámicas grupo infantil, para esta etapa del desarrollo del niño.

Las unidades temáticas restantes se consideró dejarlas igual con modificaciones ligeras ya que únicamente requieren de la aplicación estricta del programa para resolver la falta de conocimientos en cuanto a:

- *Introducción al servicio de guardería.*
- *Manejo adecuado del niño lactante.*

- *Desarrollo integral del niño de 0 a 4 años de edad*, donde la única modificación fue incluir las dinámicas de grupo infantil para maternales.
- *Marco normativo del servicio de pedagogía.*
- *Actividades administrativas de la oficial de puericultura.*
- *Programa educativo de las guarderías IMSS*, se anexa dinámicas de grupo infantil para preescolares.
- *Elementos didácticos para aplicación de actividades educativas*, se anexa la elaboración de material didáctico.
- *Calidad en el servicio*, no únicamente se considera la trascendencia que tiene este aspecto en el desarrollo del niño, también se toma en cuenta la satisfacción de los padres de familia así como la imagen que se proyecta de la institución.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA OFICIALES DE PUERICULTURA (Propuesta)

Objetivo General

Las Oficial de Puericultura contará con las herramientas necesarias y actuales para desempeñar su labor, satisfaciendo las necesidades y expectativas tanto de los usuarios directos del servicio (niños), como de los indirectos (padres de familia) contribuyendo así a brindar un servicio de calidad.

CONTENIDO

UNIDAD TEMÁTICA	OBJETIVOS GENERALES	NUM.HRS.	METODOLOGÍA
Introducción al servicio de guardería	Conocerá la importancia que tiene la labor de la oficial de puericultura dentro de la guardería y su interrelación con los demás servicios.	2	Conferencia Dinámicas de grupo
Manejo adecuado del niño lactante	Proporcionar los conocimientos necesarios para el manejo adecuado del niño lactante, en cuanto a su vigilancia y salud.	2	Exposición Lecturas comentadas Dinámicas de grupo
Desarrollo integral del niño de 0 a 4 años de edad	Conocerá las etapas de desarrollo infantil así como las principales características en cada una de ellas.	10	Lecturas comentadas Conferencias Dinámicas de grupo
Marco normativo del servicio de pedagogía	Conocerá su función dentro de las actividades asistenciales, así como el reglamento de higiene y las medidas de seguridad con los niños para evitar riesgos y peligros durante su estancia en la guardería.	20	Lecturas comentadas Conferencias Dinámicas de grupo

CASO PRÁCTICO

Actividades administrativas de la oficial de puericultura	Proporcionar el método adecuado para el registro de los reportes del niño durante su estancia en la guardería, en los controles correspondientes.	2	Exposición
Programa educativo de las guarderías del IMSS	Proporcionar los conocimientos necesarios para aplicar el programa educativo de lactantes y maternales.	24	Conferencias Lecturas comentadas Dinámicas de grupo
Programa educativo preescolar	Obtendrá los conocimientos básicos para aplicar el programa educativo del niño preescolar.	16	Conferencias Lecturas comentadas Dinámicas de grupo
Elementos didácticos para la aplicación de actividades educativas	Obtendrá los conocimientos necesarios para el uso de técnicas didácticas, artes plásticas, cantos y juegos así como la elaboración de material didáctico aplicados a la educación infantil.	32	Exposición Dinámicas de grupo Lecturas comentadas

Calidad en el servicio	Comprenderá la importancia de mantener una actitud positiva hacia el trabajo para lograr la satisfacción del usuario directo como indirecto del servicio favoreciendo el ambiente laboral y mejorando la imagen que se proyecta de la institución.	16	Conferencia Lecturas comentadas Dinámicas de grupo Lluvia de ideas
Formación de equipos de trabajo	Mejorará las habilidades de relación de los participantes para corregir la forma de interactuar con los demás y lograr relaciones de trabajo en equipo más efectivas.	24	Conferencia Lecturas comentadas Dinámicas de grupo Lluvia de ideas Trabajo en equipo

El programa es de carácter teórico práctico. En todas las sesiones se alentará la participación activa y el pensamiento crítico del participante.

El instructor podrá utilizar los materiales impresos y audiovisuales que considere necesarios para apoyar el desarrollo de las actividades programadas.

Talleres

Para dar solución a la petición de los padres de familia en el sentido de implementar nuevos cursos para los niños, se sugiere la creación de talleres que

se reciban una vez a la semana de acuerdo a la edad de los niños y a elección de los padres de familia.

Considerando que en el instituto cuenta con instructores para las materias solicitadas, se requerirá contratar personal para los cursos de: *Inglés, teatro, deportes, computación, taller de lectura infantil, Iniciación caligráfica.*

CÍRCULOS DE CALIDAD

Es importante que el servicio de guardería se siga actualizando y esto se va a reflejar en las mejoras que se ofrecen, por lo que debe crearse una conciencia de la calidad. Es entonces que se sugiere aplicar una de las teorías comprobadas y aplicadas como la de los Círculos de Calidad por considerar que su objetivo ayuda a este fin.

El Objetivo de los Círculos de Calidad es *un alto factor de innovación (capacidad de actualización), resultados de equipo a través de personas motivadas y dignificadas en el trabajo.*

Se realizaron las adaptaciones necesarias para utilizar este sistema en una Guardería considerando el número de personal con el que cuenta (99 trabajadores).

Concepto de los Círculos de Calidad

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo

Lo que se pretende es crear conciencia de calidad en todos los elementos de la empresa, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos para el estudio de los problemas de un área de trabajo; exponiendo ideas y analizando posibles soluciones, hasta lograr una actitud de mejora permanente en el desempeño de las labores. Con esto se mejoran las relaciones entre los jefes y subalternos que es un problema que se suscitan en la guardería, como en muchas organizaciones,

Objetivos

Calidad: Para lograr la satisfacción plena del cliente o usuario por la obtención del servicio se debe mejorar en:

- Administración participativa con compromiso de trabajo
- Reducir errores y mejorar la calidad
- Capacidad de resolución de problemas
- Desarrollo de una actitud de prevención de problemas
- Mejora de la calidad entre las diferentes áreas de trabajo

Productividad: optimizar los recursos materiales y del factor humano para mejorar el servicio.

- Ahorro de esfuerzos y desperdicios materiales
- Desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo
- Innovación en las actividades que se realizan

Motivación: Reedificación de la dignidad y respeto al trabajador.

- Mejora la comunicación vertical y horizontal
- Mejora de las relaciones jefe - trabajador

- Promueve el desarrollo personal y el liderazgo
- Genera humildad para aprender de los demás

Este sistema se inició en la industria manufacturera pero su aplicación se ha expandido a todo tipo de organizaciones y puede ser aplicada en el sector público y a empresas de servicios, donde se han obtenido avances y excelentes resultados.

En México se da una característica social muy particular y es la de mantener una actitud de conflicto poco productiva por ejemplo: la iniciativa privada contra el gobierno, sindicato contra empresarios, trabajadores contra jefes, etc. El costo social es la crisis con todos sus efectos de corrupción, mala administración, leyes laborales poco desarrolladas, falta de productividad, mala calidad, un alto costo de la producción y de los servicios. Esta situación se vive dentro de las empresas y resta competitividad.

El sistema de los círculos de calidad nos sirve para unir fuerzas en vez de contraponerlas para evitar el conflicto logrando el beneficio y desarrollo de la empresa así como del trabajador y de la sociedad.

En la guardería este tipo de conflicto no podía dejar de estar presente y para crear conciencia de la calidad se requiere mas que de la aplicación de un curso, se precisa un esfuerzo de colaboración de cada una de las áreas o departamentos que intervienen en el servicio. Se debe recordar que quién decide si se logra la calidad es el cliente o usuario y al existir una falla en alguna de las áreas del servicio, inmediatamente se refleja en la insatisfacción del usuario sin lograrse la calidad.

ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

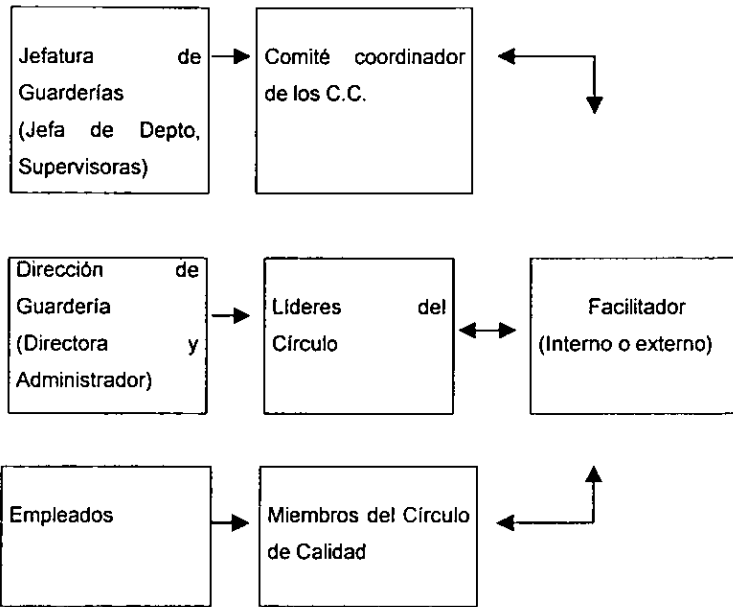
En una junta especial se reúnen los distintos niveles gerenciales o las principales cabezas de la organización. En el caso de una empresa pequeña con el dueño y el gerente es suficiente. En la junta se explica lo que son los círculos de calidad, su funcionamiento, requerimiento de tiempo y esfuerzo y el papel que se tiene en este desempeño.

Se da a conocer el funcionamiento de los círculos de calidad a todos los niveles de alto mando para lograr su compromiso, que es estar convencido de que el sistema de los C.C. es un proyecto muy importante que representa una nueva etapa de crecimiento y evolución de la empresa, su participación en el "Comité Coordinador" donde se determinan las políticas a seguir y se mantiene informado de los avances con una junta que se realizará invariablemente de forma mensual. También la importancia de su participación en la difusión de la idea de los C.C. con platicas motivacionales, respaldando la publicidad, el estar presente en las premiaciones de los logros para animar, dar realce y otorgarle la importancia que se merece el personal y lo mas importante ser un ejemplo participando, integrando desarrollando gente y estar abierto a la comunicación.

Los círculos de calidad se organizan con la creación de:

- Comité Coordinador de los C.C.
- Coordinador (en el caso de las empresas grandes)
- El facilitador
- Líderes
- Miembros de los C.C.

Organigrama para el Círculo de Calidad en una Guardería



El Comité Coordinador

Éste grupo se forma para establecer las directrices operacionales de los Círculos y normalmente lo encabeza el presidente de la empresa, en el caso de las guarderías podría ser la Jefa del departamento de guarderías.

Funciones del Comité Coordinador

- **Planeación.** Considerando las condiciones en que se encuentra la empresa, se estructura un plan piloto o sea el primer círculo que va a iniciar

la planeación tratando que sea todo un éxito pues que facilita la expansión a las demás áreas. Se planea la programación del crecimiento y vigilancia de su desarrollo, así como la forma de llevar el control y dirección de las operaciones, programación de eventos y sobre todo la motivación al personal en el reconocimiento de logros para que la gente participe con más gusto.

- **Fijación de objetivos.** Se hace mediante un análisis de las necesidades o prioridades de la guardería en cuanto a puntos a mejorar y pueden ser uno o varios y deben darse a conocer a todo el personal para lograr su concientización. Normalmente los objetivos están relacionados con la calidad, productividad, reducción de errores, eficiencia participación, habilidad en la resolución de problemas, mejora de la comunicación, mejoras de seguridad, limpieza o relaciones de trabajo, etc. Y deben darse a conocer a toda la empresa para concientizar a todo el personal.

Las organizaciones tienen su propia filosofía que abarca los ideales que se persiguen así como la proyección humanística, social y empresarial. De no contar con una filosofía propia y bien definida, se debe elaborar una y difundirse entre todo el personal para hacerlo partícipe de la misma y de esta forma lograr que se sientan considerados e involucrados en el compromiso que representa su trabajo.

- **Vigilar que el sistema de los C.C. no se contrapongan con otros programas** que se estén llevando a cabo dentro de la empresa, analizando que todas las actividades que se realicen refuercen la filosofía de los C.C.
- **Establecer políticas a seguir.** Lograr la armonía en todas las áreas que conforman la organización. Considerando que ésta se tiende a romper por factores tanto internos como externos, es importante delegarla a cada área para que resuelvan sus problemas y encuentren su propio equilibrio. Se pueden recibir sugerencias de políticas y lineamientos.

El Sindicato

Es importante desde un inicio hacer partícipe al sindicato en estas actividades, para evitar conflictos y malos entendidos, por lo que el delegado sindical debe participar en la elaboración de las políticas de los C.C.

El Facilitador

El Facilitador es la pieza clave del sistema de C.C., y será el responsable y tendrá a su cargo todo el movimiento de los círculos por lo que el Comité Coordinador debe seleccionarlo observando las siguientes características.

Características del Facilitador

- Don de liderazgo, capacidad suficiente para poder influir en la gerencia, tenaz flexible y dispuesto a asumir riesgos.
De preferencia debe conseguirse alguien de la propia empresa por que la conoce pero sino puede contratarse alguien externo y capacitarlo en la cultura corporativa antes de poderlo a trabajar.
Debe estar comprometido con la filosofía de los C.C., ser tenaz, paciente ya que el avance es lento y tarda en reflejarse.
Mantener una actitud positiva e infundir confianza.
- En cuanto a la escolaridad, no hay regla exacta pero se han detectado excelentes Facilitadores tanto en el área productiva como administrativa con ingenieros electricistas, pedagogos, psicólogos, licenciados en relaciones industriales, licenciados en administración y contadores. Esto

indica que debe ser una persona preparada pero en algunas ocasiones la personalidad cuenta más.

- En cuanto a habilidades la más importante es la de lograr resultados a través de la gente. Un liderazgo que satisfaga las necesidades de los demás motivándolos a resolver sus propios problemas, saberse comunicar, diplomático, asertivo, tener seguridad en sí mismo, creer en la potencialidad, creatividad y buena voluntad de los demás
- Experiencia. En el caso de una empresa de servicios es necesario el conocimiento de los diferentes puestos y por lo menos haber laborado dos años en alguna jefatura o área de supervisión. Si es el área de personal de 3 a 5 años de experiencia en capacitación, tener conocimientos en el área de relaciones humanas o industriales, manejo de grupos, aptitudes de capacitador, desarrollo del factor humano y aptitudes de ventas.
- Capacitación. Tomar un curso de productividad y de C.C. auxiliándose si es posible con experiencias de otras empresas que lo hayan implementado o recurriendo a un consultor.

El Facilitador será el instructor de los líderes por lo que debe desarrollar una comunicación efectiva.

Funciones del Facilitador

- Elabora el plan de introducción dentro de la organización para someterlo a juicio del Comité y recibe sus opiniones para perfeccionarlo.
- Planea la publicidad y difusión del concepto.
- Elabora el plan de capacitación de los líderes, definiendo horario, lugar, contenido y materiales de apoyo, lleva agendas de control a eventos y gráficas de evaluación de cada actividad.

- Diseña un libro de registro de Círculos para llevar el récord de los logros, nombres de los participantes y observaciones por problemas específicos. Debe actualizarse constantemente por que los miembros del grupo suelen cambiar.
- Asiste a las primeras juntas de los Círculos para escuchar y brindar su apoyo si es solicitado, procurando no restar apoyo a quien encabeza la junta, después comenta en privado los puntos a mejorar. Dedicar tiempo a escuchar problemas, abre la comunicación entre los departamentos, organiza juntas, entre varios Círculos cuando el problema es común a ellos, elabora reportes de los avances.

El Coordinador

El Coordinador se nombra únicamente en las empresas grandes o que tienen instalaciones en varios lugares o tienen tres turnos y será el coordinador quien forme parte del Comité encargándose de mantener la comunicación y el control del sistema en todas las áreas o turnos, a través de los Facilitadores

El Líder

Los líderes también son seleccionados por el Comité Coordinador en común acuerdo con el Facilitador, normalmente son supervisores o jefes y excepcionalmente un trabajador si en él hay dotes de liderazgo pero esta selección debe hacerse con mucho cuidado para evitar conflictos con la autoridad del jefe. El cargo se acepta voluntariamente y su papel es parecido al del facilitador en un grupo más pequeño y con gente de su departamento, por lo que las características a desarrollar son las mismas.

Los supervisores y jefes tienden a resolver los problemas por sí mismos y en este caso resulta muy desmotivador para muchos círculos que el líder lo haga todo. El resolver a través de la gente es el camino al éxito de los C.C. el líder por lo tanto debe sugerir o inspirar, más no imponer u ordenar.

El líder es responsable por su grupo y cuenta con el apoyo del Facilitador en caso de problemas. El buen Facilitador brinda apoyo al principio, pero poco a poco permite el desarrollo del estilo propio de liderazgo, esto permite un avance más notorio en poco tiempo.

Capacitación de un líder

Debe enseñarse el concepto de C.C. así como la técnica de solución de problemas, en cuanto a habilidades humanísticas se debe emplear el lenguaje diario y crear un ambiente de confianza que desinhiba a los miembros para lograr su participación, debe subrayarse el hecho de aprender a conocer y respetar a las personas tal como son.

Otro punto importante es que el líder debe aprender a crear un ambiente igualitario, donde no haya discriminación de edad ni sexo para que se mantenga un ambiente cordial de respeto y tolerancia.

Se debe recordar que como la participación es voluntaria, solo se obtienen los resultados mientras se mantenga al grupo unido, dinámico y activo. Si llegara a haber una deserción se tiene que consultar con el Facilitador para que éste hable con él y tratar de retenerlo para que no baje la moral del grupo.

Funciones de un Líder

El Líder capacitará a los miembros de su equipo en las técnicas de solución de problemas y de trabajo en equipo, de manera práctica utilizando las diferentes herramientas de los C.C.

Programará juntas y su contenido estableciendo la orden del día, para lograr mejores resultados. Llevará formularios de reportes de actividades en agenda o por forma de reportes.

En caso de que sus soluciones no fueran aceptadas, debe mantenerse firme buscar otra solución y tomarlo como un nuevo reto.

Es importante preparar buenos Líderes para formar futuros Facilitadores

Los Miembros del C.C

Son el principal factor de la organización, por lo que se establecen canales de comunicación tanto vertical como horizontal y esto es factor que motiva a los trabajadores por que son tomados en cuenta y pueden participar en la toma de decisiones por lo que se despierta el entusiasmo y el deseo de lograr triunfos.

Los Miembros de los C.C. son invitados por el líder a participar en las juntas registrándose voluntariamente.

Capacitación de los Miembros del C.C.

El líder enseña las técnicas de análisis de los problemas de los C.C., y los miembros las aprenden poco a poco comprendiendo todo su alcance y beneficio entre más casos tengan que resolver.

Se les capacita sobre dinámicas de grupo, la forma de hablar y expresar ideas asertivamente, mejorando las relaciones con sus compañeros y jefes.

El líder puede escoger un secretario para llevar a cabo un buen desarrollo de las juntas y hacer este puesto rotativo para mantener el interés de todos.

Los miembros de los C.C. bien capacitados son líderes en potencia.

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad funcionan de la siguiente forma:

1. Entre los miembros enlistan los problemas que hay.
2. Por votación se selecciona el problema No. 1.
3. Se analizan y toman datos para ver las causas.
4. Se estudian las causas y se busca la mejor solución
5. Presentan a la dirección su caso y proposición
6. Se implementa el cambio y reportan los resultados

El Líder habla con su equipo y los motiva a participar, debemos recordar que lo harán de forma voluntaria y por convencimiento propio.

El Líder de acuerdo con el Facilitador acuerdan una junta semanal, el horario y lugar y prepara el material necesario.

1. Localización de problemas

Los miembros se reúnen para exponer todos los problemas que tienen en su área de trabajo sin importar si son grandes o pequeños y se elabora una lista.

2. Selección del problema No.1

Se discuten todos los problemas y se analiza por grado de importancia. Todos pueden opinar y hacer valer sus puntos de vista bajo la coordinación del líder manteniendo una posición imparcial. Por votación se elige el problema No. 1 en importancia.

Es importante recordar que muchos de los problemas no son importantes a nivel dirección pero si a nivel área de trabajo y precisamente por eso deben ser resueltos por ellos mismos ya que viven directamente el problema.

Cuando el Círculo trata de resolver un problema muy grande o un proyecto y el Facilitador no esta suficientemente preparado es bueno propiciar un cambio de problema o subdividir el mismo en pequeñas partes para evitar el fracaso y baje la moral del grupo.

3. Análisis y toma de datos

Es tarea de todos investigar las posibles causas y la toma de datos, sin menospreciar ningún tipo de informe por que la causa puede estar en cualquiera de ellos.

Teniendo todos los posibles datos que orienten a la detección del problema se reúnen para discutirlos y analizarlos.

4. En busca de la mejor solución

Una política de los C.C. es no buscar culpables sino soluciones a los problemas, ya que un efecto negativo, es que el señalado deja de participar y esto afecta a los menos seguros.

Si se acostumbra el equipo a pensar en como solucionar, esto infunde confianza y si hay algún causante, éste sentirá el compromiso moral de evitar que vuelva a suceder.

Si se conoce la verdadera causa de un problema es fácil encontrar la solución. Todos pueden opinar sobre la mejor solución, pero la decisión se hace por votación de la mayoría y posteriormente se elabora un plan de acción.

5. Presentación a la gerencia

El Facilitador indicará a quién debe reportarse el proyecto, ya que dependiendo del área o la importancia del cambio será ante quienes se presentará.

El C.C. se prepara para explicar en que consiste el problema cuales fueron los datos obtenidos y cuál es su proposición de solución. La gerencia escucha y estudia la proposición y si tiene dudas pregunta respecto a ellas, si está de acuerdo autoriza la implementación y si por alguna causa no considera buena la solución explica al grupo su punto de vista y los motiva a buscar otra solución más viable.

Es importante mencionar que más del 85% de las sugerencias se aprueban de inmediato, las que no se aceptan de inmediato es por que representan un gasto que hay que programar quedando menos del 10% en las rechazadas.

La dirección o gerencia debe apoyar a los C.C. con otro tipo de recursos para encontrar la solución, como puede ser recurrir a expertos en la materia, asesorías externas, datos de los especialistas, etc.

6. La implementación de la solución

Ésta es la parte más importante del proyecto, ya que es la implementación en donde se ve si realmente lo que se hizo fue acertado.

Se vuelven a tomar los datos después de realizado el cambio (unos días, una semana o mensualmente) para hacer un comparativo, se lleva un control estadístico y así se ve el porcentaje en el cuál se mejoro.

En el caso de las empresas de servicios o departamentos administrativos los resultados no se ven de forma inmediata ni directamente, pero se reflejan en la fluidez de información, menos quejas de los usuarios o clientes, aumentos de ventas, etc.

CONCLUSIÓN

En esta investigación se propuso, que a través del fortalecimiento al programa de capacitación para Oficiales de Puericultura, se contribuya con la calidad en el servicio de una guardería infantil. Lo anterior por encontrar serias deficiencias en cuanto a la aplicación y actualización del programa, así como por los diversos problemas que se presentan en la guardería.

Por otro lado la calidad, ha sido uno de los objetivos desde los inicios de la creación de este servicio de guardería, pero a pesar de los intentos, a la fecha no se ha consolidado, por lo que se considera oportuno realizar esta propuesta.

Fue necesario tener presente los conocimientos existentes y comprobados alrededor de temas como: capacitación, calidad y el servicio, con el fin de dar una propuesta que realmente pueda solucionar los problemas detectados en la guardería. Además de estudiar el funcionamiento de las guarderías del IMSS, en particular del esquema ordinario, así como su sistema de capacitación.

La Capacitación

La Capacitación, es indudablemente un medio efectivo para hacer que una empresa cuente con el personal debidamente preparado, así como para el logro de sus objetivos, que en este caso uno de ellos es brindar calidad en el servicio.

Cabe recordar que con la capacitación, además de transmitir información, desarrollar habilidades y conceptos, se pueden modificar actitudes, siendo este un punto importante para lograr un cambio hacia un a nueva cultura de calidad. Es

importante mencionar que esto se puede obtener, con una capacitación efectiva que va de acuerdo a una necesidad real, con instructores adecuados y un seguimiento para asegurar además de la actualización permanente del personal el detectar o evitar fallas.

Es importante entonces contar con programas de capacitación adecuados y actualizados para el logro de los objetivos, y en la guardería se encontraron una serie de problemas en cuanto a la aplicación y actualización del programa de capacitación para Oficiales de Puericultura, por lo que se llevo acabo una investigación acerca de las necesidades actuales tanto del personal como de los usuarios del servicio y estas se implementaron en la propuesta del nuevo programa de capacitación, como son:

- La actualización en cuanto a conocimientos (educación de los niños).
- La programación de las actividades educativas.
- El conocimiento y aplicación de los elementos didácticos como cantos y juegos aplicados a la educación infantil así como la elaboración de material didáctico.
- Dinámicas grupales infantiles.
- El trabajo en equipo para mejorar las relaciones de trabajo, así como la comunicación.
- La calidad en el servicio.

De esta forma también se resuelven algunas de las necesidades de los usuarios indirectos del servicio (padres de familia) como son:

- Una atención con calidez a los niños sin hacer distinciones entre ellos por el hecho de pertenecer a turnos diferentes.
- La aplicación de los programas educativos.

Por otro lado para atender a las necesidades propias del usuario, como son:

La creación de nuevos cursos para los niños, se propuso la implementación de talleres (Inglés, teatro, deportes, computación, taller de lectura infantil e iniciación caligráfica) que se tomen de acuerdo a la edad del niño y elección de los padres de familia y proporcionados por personal del mismo Instituto.

La calidad en el Servicio

Por otro lado al hablar de la calidad en el servicio, podemos ver que esta va a estar determinada por la satisfacción del cliente o usuario, presentándose un menor número de quejas, y en lo que respecta a los trabajadores se va a reflejar con un personal mas involucrado con su trabajo; menor rotación de personal y ausentismo; prevención y reducción de errores; calidad humana y técnica; etc.

Los aspectos antes mencionados, resaltaron como carentes al realizar esta investigación, por lo que se hace necesario implementar una nueva forma de trabajo, donde se propicie una conciencia de la calidad y como la calidad no se logra con un simple curso de capacitación, sino que requiere de un trabajo constante, se ha sugerido adoptar el sistema de los Círculos de Calidad, que tiene como objetivo un alto factor de innovación o actualización, resultados de equipo a través de personas motivadas y dignificadas en el trabajo, donde todo el personal pueda estar involucrado, dándosele un trato con mas calidad humana, punto que sobresale como parte de los problemas detectados y que es importante atender, ya que la verdadera calidad del servicio no solo es fruto de técnicas y procedimientos, sino que reside en el individuo que lo ejecuta.

La empresa a la cual estamos atendiendo, es una empresa de servicios y la actitud de los trabajadores dentro de la misma, como hacia los usuarios es determinante en la calidad del servicio.

El estilo de servicio influye en el cliente o usuario, determinando la imagen que este tiene tanto de la persona como de la empresa , por lo que se debe dar un servicio profesional y mostrar siempre una actitud amable; sincera; positiva y de respeto, que atienda a las necesidades de los clientes y resuelva los problemas de estos, siempre y cuando estén a su alcance o dentro de su competencia.

Para lograr este objetivo, la empresa debe capacitar a su personal y propiciar la calidad de vida laboral.

Los Círculos de Calidad

En cuanto a las otras necesidades e inquietudes que manifestaron los usuarios indirectos del servicio (padres de familia), como difusión e involucramiento en las actividades que se realizan con los niños en la Guardería; mayor número de juntas con los padres de familia; cursos para padres sobre la educación de los niños; el proporcionar los servicios de psicología, odontología y pediatría en el turno vespertino; así como mayor número de personal para atender a los niños, quedarán a cargo de la dirección de la guardería quien deberá considerarlo en el nuevo sistema de trabajo que se propone (Círculos de Calidad).

Para lograr que en la Institución se pueda trabajar bajo el sistema de Círculos de Calidad se requiere de un gran compromiso por parte de las autoridades para que los esfuerzos realizados obtengan verdaderos frutos y no olvidar los beneficios que se obtienen al adoptar este sistema como son:

- Contribuir al desarrollo y mejora de la empresa.
- Construir un armonioso ambiente de trabajo donde haya realización y respeto a la dignidad humana.
- Desarrollar las habilidades plenamente y sacar la potencialidad del hombre.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo, motivación hacia el autodesarrollo y la superación.
- Elevar la moral de los trabajadores y la productividad, además de crear un ambiente propicio para que cada trabajador se sensibilice hacia la calidad, los problemas y necesidades de mejorar.
- Ser un promotor del Control de la Calidad y un medio efectivo para implementar políticas nuevas que aseguren la calidad.

Trabajar de esta forma logrará reducir gradualmente el ausentismo, que de acuerdo con la investigación lo provoca entre varias causas las sobrecargas de trabajo, el poco apoyo entre compañeros y la poca motivación que se le da al personal; habría más oportunidades de ascender, ya que como se explicó la gente participa en los C.C por voluntad propia y de acuerdo al desarrollo y esfuerzo que realice será tomado en cuenta para un ascenso; las reuniones de trabajo que se solicitan serían algo que forzosamente se realizaría bajo este sistema; el problema de la falta de un liderazgo efectivo puede cambiar ya que es uno de los propósitos de este sistema; el poco interés que muestran los responsables en la solución de los problemas actualmente, sería bajo este sistema algo primordial.

Podemos decir, que con la adopción de esta nueva forma de trabajo y la aplicación del programa fortalecido de capacitación para las oficiales de pericultura, los empleados podrían estar satisfechos en su trabajo y brindar lo mejor de sí para el logro del objetivo que es brindar un Servicio de Calidad. Sin dejar de reconocer que éste no es el único factor que determinaría la calidad, pero sí uno que contribuye de forma importante.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, Trillas, México 1981.
2. Arias Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño**, Trillas, México 1999, 5ª. Edición.
3. Bone Diane / Griggs Rick, **Calidad en el Trabajo**, Iberoamericana, México 1992.
4. Cantú Delgado Humberto, **Desarrollo de una Cultura de Calidad**, Mc Graw Hill, México 1998 1ª Edición.
5. Chiavenato Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, Colombia 1997, 2ª. Edición.
6. Domínguez González Esteban, **Ideas al Rededor del Significado de la Guardería Infantil como Recurso de la Seguridad Social**, IMSS, documento inédito, sin fecha.
7. Domínguez González Esteban, **Origen de la Guardería Infantil y Breve Cronología de su Evolución en México**, IMSS, documento inédito, sin fecha.
8. Hernández Sampieri Roberto / Fernández Collado Carlos / Baptista Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación**, Mc Graw Hill, México 1993.
9. Ishikawa Kaoru, **¿Qué es el Control de Calidad?**, Norma, Colombia 1994.

10. Kasuaga de Yamaszaki Hermelinda, **Círculos de Calidad**, Grand S.A. de C.V., México 1993, 6ª Edición.
11. Mendoza Nuñez Alejandro, **Manual para Determinar Necesidades de Capacitación**, Trillas, México 1991.
12. Mercado H. Salvador, **Administración Aplicada Teoría y Práctica 1ª Parte**, Limusa, México 1990.
13. Pansza Margarita, **Pedagogía y Currículo**, Ediciones Gernika, México 1993, 4ª Edición.
14. Reyes Ponce Agustín, **Administración de Empresas**, 1ª Parte, Limusa, México 1987.
15. Reyes Ponce Agustín, **Administración de Personal**, 1ª Parte, Limusa, México 1991.
16. Reza Trosinio Jesús Carlos, **El Empresario Hábil 2**, ECAFSA, México 1998, 1ª Edición.
17. Scott Dru, **La Satisfacción del Cliente**, Serie 50 minutos, Iberoamericana, México 1992.
18. Siliceo Alfonso, **Capacitación y Desarrollo de Personal**, Limusa, México 1986.
19. Sosa Pulido Demetrio, **Administración por Calidad**, Limusa, México 1992.
20. Strauss George / Sayles Leonard R., **Personal**, Prentice Hall, México 1992.

21. **Walton Mary, Cómo Administrar con el Método Deming**, Norma, Colombia 1992.

Leyes y Reglamentos

22. **Constitución Política de lo Estados Unidos Mexicanos**, Porrúa, México 1999, 130ª Edición.

23. **Contrato Colectivo de Trabajo IMSS-SNTSS**, México 1999-2001.

24. **Ley Federal del Trabajo**, ALCO S.A., México 1999.

25. **Ley del Seguro Social**, Delma S.A. de C.V., México 1999, 12ª Edición.

26. **Ley del Seguro Social**, Diario Oficial de la Federación, México 21 de Diciembre de 1995.

27. **Reglamento para la Prestación del Servicio de Guarderías**, Diario Oficial de la Federación, México 30 de junio de 1997.

Documentos Internos IMSS

28. **Algunos Antecedentes Históricos Relacionados con la Protección Materno Infantil en México**, IMSS, Documento inédito, sin fecha.

- 29. Programa de Capacitación y Adiestramiento para la Categoría Oficial de Puericultura, IMSS documento interno, México 1999.**
- 30. Sistema de Capacitación / Detección de Necesidades, IMSS documento interno, México 1993.**
- 31. Sistema de Capacitación en Guarderías, IMSS documento interno, México 1993.**

ANEXO 1

Ley del Seguro Social

(Diario Oficial de la Federación 21 diciembre de 1995)

Capítulo VII Sección Primera del Ramo de Guarderías

Artículo 201. El ramo de guarderías cubre el riesgo de la mujer trabajadora y del trabajador viudo o divorciado que conserve la custodia de los hijos de no poder proporcionar cuidados durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia, mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en éste capítulo.

Artículo 202. Estas prestaciones deben proporcionarse atendiendo a cuidar y fortalecer la salud del niño y su buen desarrollo, así como a la formación de sentimientos de adhesión familiar y social, a la adquisición de conocimientos que promuevan la comprensión, el empleo de la razón y de la imaginación y a construir hábitos higiénicos y de sana convivencia y cooperación en el esfuerzo común con propósitos y metas comunes, todo ello de manera sencilla y acorde a su edad y a la realidad social y con absoluto respeto a los elementos formativos de estricta incumbencia familiar.

Artículo 203. Los servicios de guardería infantil incluirán el aseo, la alimentación, el cuidado de la salud, la educación y la recreación de los menores a que se refiere el artículo 201. Serán proporcionados por el instituto, en los términos de las disposiciones que al efecto expida el Consejo Técnico.

Artículo 204. Para otorgar la prestación de los servicios de guardería, el instituto establecerá instalaciones especiales por zonas convenientemente con relación a los centros de trabajo y de habitación, y en las localidades donde opere el régimen obligatorio.

Artículo 205. Las madres aseguradas o los viudos o divorciados que conserven la custodia de sus hijos, mientras no contraigan nuevamente matrimonio o se unan en concubinato, tendrán derecho a los servicios de guardería, durante las horas de su jornada de trabajo, en la forma y términos establecidos en ésta Ley y en el reglamento relativo.

Artículo 206. Los servicios de guardería de proporcionarán a los menores a que se refiere el artículo 201 desde la edad de cuarenta y tres días hasta que cumplan cuatro años.

Artículo 207. Los asegurados a que se refiere ésta sección y que sean dados de baja del régimen obligatorio conservarán durante las cuatro semanas posteriores a dicha baja el derecho a las prestaciones de este seguro.

ANEXO 2

Reglamento para la prestación del servicio de Guarderías (Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 1997)

Capítulo I Reglamento para la prestación del servicio de guardería

Artículo 1º. Los servicios de guardería, establecidos en el Título Segundo, sección primera del capítulo VII de la Ley del Seguro Social se regirán por lo dispuesto en el presente Reglamento, así como por las políticas y normas de orden técnico, administrativo y médico que dicte el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Artículo 2º. Para la aplicación de este Reglamento se entenderá por

- I. Ley. La Ley del Seguro Social;
- II. Instituto El Instituto Mexicano del Seguro Social
- III. Reglamentos. Los emitidos por el Presidente de la República en ejercicio de las facultades conferidas por la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en relación a la Ley del Seguro Social y a que los que emita el Consejo Técnico del Instituto en uso de sus atribuciones y;
- IV. Trabajador. Se entenderá por el o los trabajadores a la mujer trabajadora o al padre trabajador viudo o divorciado que conserve la custodia de los hijos, cuando estos no puedan proporcionarles cuidados durante su jornada de trabajo en la primera infancia y mediante el otorgamiento de las prestaciones establecidas en el capítulo VII, sección primera del Seguro de Guarderías y de las Prestaciones Sociales, que la Ley prevé.

Artículo 3º. Quedarán protegidos por el ramo de guarderías las trabajadoras aseguradas del régimen obligatorio, así como aquellos trabajadores asegurados viudos o divorciados a quienes judicialmente se les hubiera confiado la guarda y custodia de sus hijos, mientras no contraigan matrimonio o entren en concubinato.

Los asegurados que causen baja del régimen obligatorio conservarán el derecho a las prestaciones que otorga el ramo de guarderías durante las cuatro semanas posteriores a la presentación del aviso correspondiente.

Artículo 4º. Los servicios de la guardería se proporcionarán a los menores desde la edad de los cuarenta y tres días hasta que cumplan los cuatro años.

Artículo 5º. Los asegurados comprobarán la vigencia de su derecho al servicio de guardería en los términos que establezca el reglamento correspondiente.

Capítulo II De la prestación del Servicio

Artículo 6º. La guardería infantil no es una unidad médica para los menores sino un servicio especial que comprende la custodia, aseo, alimentación, cuidado de la salud, educación y recreación de los hijos de los asegurados.

Artículo 7º. Para la prestación de los servicios, los asegurados mencionados en el artículo 3 de este reglamento, deberán inscribir personalmente a sus hijos conforme a la normatividad administrativa establecida por el Instituto y presentarán los documentos siguientes.

- I. Del menor.
 - a) Copia certificada y fotostática del acta de nacimiento.
 - b) Comprobante de inscripción como beneficiario

- c) Comprobante del examen médico de admisión efectuado por la unidad médica correspondiente.
- d) Cartilla nacional de vacunación actualizada de acuerdo a la edad, con los registros correspondientes de las vacunas aplicadas.
- e) Dos fotografías tamaño infantil

II. Del trabajador

- a) Comprobante de certificación de vigencia de derechos.
- b) Constancia expedida por el patrón del asegurado, la cual deberá contener los datos siguientes:

Nombre o razón social, dirección teléfono y registro patronal de la empresa, horario de trabajo, días de descanso, periodo vacacional y firma del patrón o de su representante. Esta constancia deberá tener fecha de expedición en un lapso no mayor a treinta días previos a la presentación de la misma.

- c) Tres fotografías tamaño infantil
- d) Tres fotografías tamaño infantil de las personas autorizadas para recoger al menor en ausencia del trabajador. El número de personas autorizadas no excederá de tres, debiendo ser mayores de edad y preferentemente tener distinto domicilio entre sí.

Además de los documentos anteriores deberán presentar el trabajador:

III. Del trabajador viudo.

- a) Copia certificada de acta de defunción de la madre del menor

IV. Del trabajador divorciado

- a) Documento legal que compruebe que tiene la custodia del menor

Artículo 8º. Para los efectos del artículo 7, fracción I, inciso c) de este reglamento, a los menores se les practicarán los exámenes que en la unidad médica institucional correspondientes se estimen necesarios, sujetándose los mismos a las disposiciones y políticas que para el efecto señale el Instituto.

Artículo 9°. Los servicios de guardería se prestarán durante la jornada de trabajo del asegurado y siempre dentro de los días y horas que administrativamente tenga señalados la guardería para la prestación del servicio.

En los casos excepcionales y previa comprobación por parte del trabajador al personal autorizado de la guardería, se concederá un tiempo extraordinario que en ningún caso excederá de 90 minutos, para efecto de que el trabajador pueda recoger al menor.

Artículo 10. Las actividades que se realicen con los menores se llevarán al cabo dentro de las instalaciones de la guardería, con excepción de aquellas que conforme al programa educativo sea necesario realizar fuera de la unidad, en tal supuesto deberá avisarse previamente al trabajador quién podrá en su caso, autorizar por escrito la salida del menor.

Artículo 11. El menor que no sea recogido dentro de los sesenta minutos posteriores al cierre de la guardería se considerará que ha sido abandonado, por lo que una vez agotadas las instancias de localización del trabajador o personas autorizadas se procederá previa notificación de las autoridades de la guardería a los servicios jurídicos institucionales, a presentar al menor ante el Ministerio Público para iniciar el acta correspondiente.

Artículo 12. El trabajador o personas autorizadas para recoger a los menores se abstendrán de otorgar gratificaciones al personal de la guardería.

Artículo 13. La dirección de la guardería será responsable de la vigilancia en el cumplimiento de las normas técnicas o administrativas que rijan la prestación del servicio de guardería.

Capítulo III De la Obligación de los Trabajadores

Artículo 14. El derecho a los servicios de guardería queda sujeto a que el trabajador cumpla con las disposiciones del presente Reglamento y demás normas que emita el instituto.

Artículo 15. El trabajador o persona que éste autorice deberá permanecer en la guardería con el menor lactante los tres primeros días de su estancia ésta. El incumplimiento a lo anterior originará que el menor no ingrese a la guardería.

Artículo 16. El trabajador deberá informar a la guardería los cambios en sus días de descanso, vacaciones, número telefónico, domicilio, ubicación de su centro de trabajo, horario de labores o cualquier otro dato relacionado con las personas autorizadas para recoger al menor.

De igual manera el trabajador deberá avisar al personal de la guardería, todos aquellos datos relacionados con el menor, que desde el punto de vista biológico, psíquico o social, considere necesario que el personal de la guardería deba tener conocimiento.

Estos avisos deberán proporcionarse a más tardar el día hábil siguiente en que ocurran los hechos.

Artículo 17. El trabajador esta obligado a observar las indicaciones de tipo médico preventivo que se le hagan por parte del personal autorizado de la guardería, a fin de que los menores sean sometidos a exámenes médicos, en la forma y en los plazos que establezca el Instituto, dichos exámenes se realizarán en las unidades médicas Institucionales que se les asignen o en la que estén adscritos.

Artículo 18. El trabajador o persona autorizada presentará al menor con sus artículos de uso personal en la cantidad y las características que en la guardería se le indique. Los menores no llevaran ningún objeto que les pueda causar daño a

su persona o a la de los otros menores, de igual manera no podrán llevar alimentos, alhajas o juguetes, permitiendo solo el acceso de estos últimos, el día en que por el programa educativo se requieran.

Artículo 19. El trabajador o persona autorizada informará diariamente al personal de la guardería el estado de salud que observó el menor durante las últimas doce horas.

En caso de que se informe que el menor durante éste lapso sufrió algún accidente o presentó alteraciones en sus estado de salud, el trabajador o la persona autorizada deberá esperar el resultado del filtro sanitario que se haga para su aceptación o rechazo, en éste último caso el trabajador o la persona autorizada se encargarán de trasladar al menor a la unidad médica que le corresponda.

La omisión de proporcionar la información mencionada en los párrafos precedentes, relevará en su caso de responsabilidades al personal institucional o a quien proporciona el servicio.

Artículo 20. El trabajador deberá informar al personal de la guardería las causas que hayan originado las lesiones físicas que presente el menor y que hubieren sido detectadas por el personal de la misma en su recepción o durante su estancia. Dependiendo de la gravedad de las lesiones y en caso de que éstas se apreciaran reiteradamente en el cuerpo del menor, la dirección de la guardería tomará las medidas administrativas, médicas administrativas o legales que correspondan, solicitándose en éste último caso el apoyo de los servicios jurídicos delegacionales.

Artículo 21. En el caso en que se deba administrar algún medicamento o alimento especial al menor durante su estancia en la guardería, el trabajador entregará la receta médica correspondiente al momento de presentar al menor a la guardería, misma que deberá tener fecha de expedición no mayor a siete días anteriores a su presentación, con el nombre, matrícula o número de cédula profesional y firma del médico responsable. La administración del medicamento o alimento especial será

siempre a solicitud del trabajador en la forma que señale la receta respectiva y de acuerdo a los horarios establecidos en la guardería.

La falta de presentación de la receta para la administración de medicamentos o alimentos especiales al menor, será causa de su no-admisión por ese día y así también cuando la receta prescriba la aplicación de inyecciones, gotas óticas u oftálmicas las cuales tengan que administrarse al menor durante su estancia en la guardería.

Artículo 22. El trabajador estará obligado a acudir a la guardería cuando sea requerida su presencia por motivos de salud del menor.

Tratándose de trámites administrativos, el trabajador o personas autorizadas deberán acudir a la guardería cuando se les requiera.

Así mismo el trabajador deberá participar activamente en los programas educativos y de integración familiar del menor.

Artículo 23. El trabajador deberá avisar con anticipación al personal de la guardería la inasistencia del menor a la guardería a la misma, así como las causas que la motiven.

Artículo 24. Cuando el trabajador informe a la guardería la inasistencia del menor por padecer una enfermedad infectocontagiosa, para ser readmitido, el trabajador deberá presentar la hoja de valoración médica que le será proporcionada por el personal de la guardería, misma que deberá ser llenada por la unidad médica que le corresponda.

En caso de inasistencia del menor no justificada por más de ocho días, se presumirá la enfermedad del mismo y, para su readmisión se deberá seguir por parte del trabajador el trámite indicado en el párrafo anterior.

Artículo 25. Cuando el menor en su estancia en la guardería requiera de atención médica de urgencia, será trasladado a la unidad médica correspondiente, por el personal de la guardería.

En este caso se informará al trabajador o personas autorizadas dicha situación, quienes tendrán la obligación de presentarse en dicha unidad médica para conocer el estado de salud del menor y permanecer con él.

El personal de la guardería que acompañe al menor a la unidad médica permanecerá con el menor hasta en tanto llegue el trabajador o personas autorizadas, las cuales se deberán identificar plenamente.

Artículo 26. Los menores solo serán entregados al trabajador o las personas autorizadas para recogerlos, previa exhibición de la credencial que en su oportunidad fue expedida por la guardería.

Artículo 27. La pérdida de la credencial de identificación del trabajador o de las personas autorizadas para recoger al menor deberá ser comunicada por escrito de forma inmediata a la guardería para su reposición

Artículo 28. El trabajador o personas autorizadas se abstendrán de presentarse a recoger al trabajador a la guardería, bajo el influjo de bebidas embriagantes, drogas, enervantes o cualquier otra sustancia tóxica que altere su estado de conciencia.

Si se incumple el supuesto anterior, la dirección de la guardería se reserva la facultad de retener al menor hasta antes del cierre de la misma, lapso durante el cual el personal de la guardería agotará las instancias para localizar a otra persona autorizada para recoger al menor y llegado el caso procederá de acuerdo a lo establecido para el manejo del niño abandonado, mencionado en el artículo 11 de este Reglamento. Independientemente de lo anterior, se aplicará al trabajador las sanciones que sobre el particular se establecen en este cuerpo normativo.

Artículo 29. El trabajador procurará cumplir en su hogar con las indicaciones que, en materia de alimentación, cuidado de la salud y educación del menor, le haga el personal técnico responsable de los servicios de la guardería.

Artículo 30. El trabajador y las personas autorizadas, así como las personas de la guardería se conducirán en todo momento con respeto y cortesía a fin de mantener y estrechar la mutua relación en beneficio del menor usuario. Lo anterior sin perjuicio de las sanciones que en caso de proceder se pudieran aplicar.

Capítulo IV De la suspensión de los servicios de guardería

Artículo 31. La dependencia responsable de la operación de las guarderías en cada delegación podrá ordenar sus ordenar la suspensión temporal o indefinida de los servicios que presta una guardería cuando se den las causas que se mencionan a continuación:

- I. Cuando se detecte la existencia o la posibilidad de un padecimiento epidémico entre los menores, de tal manera que se haga indispensable aislar el área que ocupa la guardería por los servicios médicos institucionales consideren necesario;
- II. Cuando a juicio del instituto sea necesario ejecutar obras de reparación, ampliación remodelación o reacondicionamiento del inmueble que ocupa la guardería, durante las cuales sea imposible la prestación del servicio en condiciones normales para los menores o se ponga en riesgo su seguridad, y
- III. Cuando sobrevenga algún fenómeno natural, calamidad o causa operativa que impida la prestación del servicio.

Capítulo V De las sanciones y las suspensiones

Artículo 32. En caso de incumplimiento a lo establecido en éste Reglamento por parte del trabajador o de las personas autorizadas se aplicarán las sanciones siguientes:

- I. Amonestación escrita, cuando el incumplimiento sea a los artículos 5,9,12,16,17,18,22 párrafo segundo, 23 y 26.
- II. Amonestación escrita con apercibimiento en caso de incumplimiento a lo preceptuado por el artículo 19;
- III. Suspensión temporal del servicio:
 - a) Un día cuando el incumplimiento se refiera a los artículos 22 párrafo primero y 25. De igual forma se sancionarán a los casos de reincidencia señalados en la fracción I de éste artículo cuando así proceda.
 - b) Tres días cuando el incumplimiento se refiera al artículo 30.
 - c) Diez días cuando el incumplimiento se refiera a los artículos 11 y 28, y
- IV. En caso de reincidir en el incumplimiento del artículo 30, previa investigación que se realice sobre el particular por el área delegacional responsable de guarderías, de ser procedente, ésta ordenará el cambio de guardería del menor.

Artículo 33. Además de las causas de suspensión temporal del servicio a que se refiere la fracción III del artículo anterior también podrá suspenderse temporalmente éste por lo siguiente:

- I. Enfermedad transmisible, ya sea infecciosa o parasitaria;
- II. Presentar el menor algún trastorno físico o mental que ponga en peligro su integridad o la de los menores con los que conviva, y
- III. Cuando el trabajador no cumpla con el programa de aplicación de vacuas del menor.

Artículo 34. La suspensión del servicio podrá ser indefinida por las causas siguientes:

- I. Cuando el menor presente un padecimiento de tipo irreversible e incapacite que requiera manejo y técnicas especializadas, y
- II. Reincidencia en alguna de las causas que originaron una suspensión temporal por incumplimiento a lo preceptuado en los artículos 11 y 28 de este Reglamento.

La suspensión indefinida será valorada y razonada por las áreas delegacionales responsables de guarderías y la de servicios jurídicos.

Artículo 35. En caso de suspensión del servicio se notificará personalmente y por escrito al trabajador especificando si la suspensión es temporal o indefinida y las causas que la originaron.

Artículo 36. En caso de no encontrarse de acuerdo el trabajador ante una sanción, la dependencia delegacional responsable del servicio de guarderías lo citará para que en un lapso no mayor a quince días contados a partir de la notificación a que se refiere el artículo precedente, el trabajador aporte los elementos de prueba que estime oportunos y se dicte la resolución administrativa que corresponda.

Durante este lapso no se aplicará sanción alguna, hasta en tanto no se pronuncie resolución en el procedimiento administrativo antes descrito.

Sin perjuicio de lo anterior, en casos de interés general o en aquellos en que se pueda causar un perjuicio a los miembros integrantes de la guardería o a los menores que acuden a la misma, se aplicará de manera inmediata la sanción.

Contra el acuerdo que se emita con motivo de la aclaración, el trabajador podrá interponer el recurso de inconformidad a que se refiere el artículo 294 de la Ley, el que será sustanciado en la forma y términos que señale el reglamento respectivo.

ANEXO 3

Contrato Colectivo de Trabajo IMSS – SNTSS (1999-2001)

Cláusula 76 Guarderías Infantiles

- I. El instituto se obliga a suministrar a sus trabajadores el servicio de guarderías para sus hijos mayores de cuarenta y cinco días hasta los seis años de edad, durante las horas de su jornada laboral. Esta prestación se otorgará a las madres trabajadoras y a los trabajadores viudos o divorciados que acrediten este derecho se prolongará por todo el año de calendario en el que los niños cumplan seis años de edad.
- II. Estas guarderías funcionarán con un número de 250 niños y estarán establecidas en los centros de trabajo o en los lugares más cercanos a ellos.
- III. En aquellas guarderías donde no hubiere cupo, el Instituto cubrirá al trabajador la cantidad de \$100.00 (Cien pesos 00/100 M.N.) mensuales por cada hijo al que debiera dársele este servicio, previa comprobación de su derecho.
- IV. El instituto se obliga a establecer las guarderías necesarias, en un plazo no mayor de un año, a partir de la firma de éste contrato y si las guarderías no han quedado establecidas total o parcialmente, se obliga a pagar la cantidad de \$100.00 (Cien pesos 00/100 M.N.) mensuales por cada hijo que por esta causa no pueda percibir esta prestación social.
- V. El reglamento de guarderías elaborado por las partes, para la vigilancia y aplicación de ésta Cláusula, se incorpora a éste Contrato y forma parte del mismo.

RELAMENTO DE GUARDERÍAS PARA HIJOS DE TRABAJADORES DEL IMSS

Capítulo I Del derecho a la prestación de guarderías

Artículo 1. El presente reglamento determina las normas y procedimientos generales que deben aplicarse en aquellas guarderías donde el Instituto proporcione exclusivamente el servicio a los hijos de sus trabajadores, de conformidad con la Cláusula 76 del Contrato Colectivo de trabajo.

Tienen derecho a la prestación de guarderías;

- a) Los hijos de trabajadoras;
- b) Los hijos de trabajadores viudos; y
- c) Los hijos de trabajadores divorciados que por resolución judicial hayan obtenido la patria potestad, o en su defecto la custodia de los mismos.

Artículo 2. La edad de los niños con derecho a prestación es de los cuarenta y cinco días a seis años, prolongándose durante todo el año escolar de la Secretaría de Educación Pública, cuando los niños lleguen a la edad de los seis años y a esa fecha no hubiere concluido dicho año calendario.

Artículo 3. Dentro de los horarios de funcionamiento de las guarderías a que se refiere el Artículo 28 de este Reglamento la prestación se otorgará a los hijos de los trabajadores con derecho a ella, conforme a la jornada contratada de éstos y de acuerdo con los horarios asignados a los mismos.

Artículo 4. La prestación de guardería se suspenderá durante los periodos vacacionales de los trabajadores así como durante el disfrute de licencias sin sueldo mayores de cinco días.

Capítulo II De la inscripción de los Niños

Artículo 5. La inscripción de trabajadores con derecho a guardería se hará a través del Sindicato, quien tramitará ante la oficina correspondiente de la Jefatura Delegacional de Prestaciones Económicas y Sociales dependiente de la Delegación estatal, Regional o del Distrito Federal, a la que estén adscritos, las solicitudes que reciba.

Artículo 6. Los trabajadores con derecho a la prestación de guarderías, presentarán al sindicato, para los efectos del artículo anterior la siguiente documentación:

- a) Credencial o gafete que lo acredite como trabajador del Instituto;
- b) Copia del último tarjetón de pago;
- c) Copia del acta de nacimiento del niño por inscribir;
- d) Dos fotografías tamaño infantil del (a) solicitante;
- e) Dos fotografías tamaño infantil del (a) hijo (a) tomadas en fecha inmediata anterior a la de la inscripción; y
- f) Dos fotografías de dos personas que puedan recoger al niño en ocasiones especiales en que personalmente no pueda ir el trabajador.

Artículo 7. Los trabajadores viudos a demás de la documentación señalada en el artículo que antecede, deberán presentar acta de defunción de la madre del niño.

Artículo 8. Los trabajadores divorciados presentarán la documentación a que se refiere el artículo 6 de este Reglamento y la resolución de divorcio en que se consigne que el hijo por inscribir ha quedado bajo su custodia.

Artículo 9. Satisfechos los requisitos anteriores se entregará al solicitante la orden de inscripción a la guardería que le asigne la oficina correspondiente de la Jefatura Delegacional de Prestaciones Económicas y Sociales de la delegación respectiva,

en la cuál se desahogarán los trámites ulteriores, respetándose el orden cronológico fijado por el Sindicato quien recibirá con periodicidad no mayor de treinta días la información de la dictaminación de los lugares.

Artículo 10. Si en las guarderías no hubiese cupo, la jefatura correspondiente de la Jefatura Delegacional de Prestaciones Económicas y Sociales, dependiente de la Delegación respectiva a que se refiere el artículo anterior, expedirá constancia en ese sentido; la que servirá para acreditar el derecho a la prestación supletoria a que se refiere éste reglamento.

Artículo 11. En la guardería asignada la trabajadora o el trabajador beneficiarios deberán satisfacer el siguiente trámite de ingreso:

- a) Entregar la orden de inscripción;
- b) Comprobante de horario y vacaciones;
- c) Examen médico del niño, expedido por la clínica de adscripción con vigencia de siete días;
- d) Cartilla Nacional de Vacunación o en su caso carnet de inmunización actualizado;
- e) Señalar expresamente hasta dos personas autorizadas para recoger al niño; y
- f) Recabar las credenciales expedidas a través de la guardería indispensables para entregar y recoger al niño de la misma.

Capítulo III De la Recepción y Asistencia de los niños

Artículo 12. El niño será entregado para el turno matutino entre las seis treinta y las ocho treinta horas y para el turno vespertino entre las trece treinta y las catorce treinta y en ambos casos en buen estado de limpieza.

Artículo 13. El niño deberá ser entregado únicamente al personal encargado de la recepción de la guardería.

Artículo 14. El niño será admitido en la guardería después de haber pasado por el filtro sanitario establecido, debiéndose esperar el resultado correspondiente.

Artículo 15. Los niños serán entregados desprovistos de juguetes alhajas, alimentos y otros artículos y objetos que puedan causarle daño a ellos mismos o a otros niños.

Artículo 16. El equipo de ropa debidamente marcada de cada niño con la dotación diaria, será de acuerdo a sus características,

Capítulo IV De la alimentación de los niños en la Guardería

Artículo 17. La alimentación que se proporcione en las guarderías a los niños, se hará de acuerdo a los requerimientos nutricionales y a su edad, salvo en aquellos casos especiales de acuerdo a las recomendaciones médicas correspondientes.

Artículo 18. Cuando por motivo especial sea administrado al niño algún alimento antes de entrega a la guardería deberá ser reportado éste hecho al personal de recepción.

Capítulo V. De la Asistencia Médica

Artículo 19. Se otorgarán los servicios médicos en las guarderías con fines de vigilancia, control de la salud y valoración de la estancia temporal o definitiva de

los niños, acatando las prescripciones de los médicos de las clínicas de adscripción y proporcionando auxilio en los casos de la urgencias médicas; también se prestarán servicios de medicina preventiva, mediante programas permanentes y específicos para guarderías.

Artículo 20. En los casos de urgencias en las guarderías, independientemente de la atención médica de que deben ser objeto los niños, éstos serán derivados a la clínica u hospital de la institución más cercana a la guardería de que se trate, dando aviso inmediato a los padres.

Artículo 21. A los niños de las guarderías solamente se les ministrará medicamentos que hayan sido entregados por los familiares y que hubieren sido prescritos por un médico dentro de los siete días anteriores a la fecha de su presentación.

La receta deberá contener los siguientes datos: fecha, nombre del niño, nombre, firma y cédula profesional del médico, medicamento dosis y período durante el cual se debe administrar; en caso de ser receta de médico institucional contendrá su matrícula.

Cuando el personal de la guardería considere inadecuada la aplicación de un medicamento, solicitará la opinión médica institucional.

Artículo 22. Todo niño que falte más de ocho días en forma continua será sometido en la guardería a un nuevo examen médico a su regreso, independientemente de las causas que haya motivado su ausencia.

Artículo 23. Los niños con inasistencias causadas por enfermedad serán recibidos mediante la presentación de la constancia de alta expedida por los médicos del Instituto a que estén adscritos.

Artículo 24. En los casos en que los niños no hayan sido tratados en sus enfermedades por los médicos de su adscripción que les correspondan serán sometidos a examen médico en sus clínicas de adscripción.

Capítulo VI De la Educación

Artículo 25. Se tendrá especial cuidado en que la enseñanza del niño desarrolle en él normas de conducta, así como hábitos de higiene personal, que le ayudarán a lograr una convivencia armónica en un ambiente social.

Artículo 26. El programa de educación preescolar que se imparta en las guarderías, será el establecido por la Secretaría de Educación Pública.

Artículo 27. Se entregará al niño que egrese de la guardería, al término de su educación preescolar, una constancia que acredite su asistencia.

Capítulo VII De la entrega del niño a la Madre o Padre

Artículo 28. El niño deberá ser recogido hasta 45 minutos después de la hora de salida del trabajo de la madre o del padre en su caso y dentro del horario de funcionamiento de la guardería, que será de 6:30 a las 21:45 hrs.

Artículo 29. El niño será entregado solamente a las personas autorizadas para ello acreditando con la credencial vigente que ha sido proporcionada por la guardería

Artículo 30. Cuando la persona autorizada no acuda a recoger al niño en el tiempo establecido, por causas imputables al trabajador con derecho a la prestación, éste se hará acreedor a las sanciones correspondientes, que consistirán en suspensiones temporales o definitivas según proceda en cada caso.

Capítulo VIII Del pago Supletorio de Guardería

Artículo 31. Cuando no haya guardería o falta de cupo en las mismas, el instituto subsidiará al trabajador con derecho a ella con la cantidad de cien pesos mensuales por cada hijo que debiere dársele este servicio, previa comprobación de su derecho. Los trabajadores de acuerdo a la capacidad disponible en las diversas guarderías podrán optar por aquella que se encuentre más cercana a su domicilio o a su centro de trabajo. La cantidad arriba señalada se entregará a los trabajadores con hijos con derecho a la prestación, cuando no sea posible otorgársela, cuando laboran en jornadas acumuladas incluyendo las nocturnas o en hora que no funcionen las guarderías.

Artículo 32. El derecho al pago supletorio señalado en el artículo anterior se pierde al ingresar el niño a la guardería, por lo que los interesados deben comunicarlo al Departamento de Recursos Humanos de la Delegación respectiva y al Sindicato, para los efectos conducentes.

Capítulo IX De las Obligaciones de los Trabajadores con hijos en Guarderías

Artículo 33. Los trabajadores con hijos en guarderías deberán colaborar en el cumplimiento de todas y cada una de las disposiciones que a ellos corresponda, consignadas en los artículos relativos de este Reglamento.

Artículo 34. Para cualquier aclaración relacionada con los servicios de guardería que se presten a hijos trabajadores, deberá acudirse a la Directora del establecimiento correspondiente.

Artículo 35. Los trabajadores con hijos en guarderías estarán obligados a proporcionar al personal técnico de la misma la información verídica y correcta que le sea solicitada en relación con su hijo.

Artículo 36. Los trabajadores con hijos en guarderías darán su anuencia y cooperación para que se realicen los estudios socioeconómicos necesarios.

Artículo 37. Queda prohibido estrictamente gratificar con obsequios o monetariamente al personal de las guarderías.

Artículo 38. Cuando el trabajador con hijos en guarderías cambie su horario de trabajo, de jornada o de turno deberá avisarlo a la guardería correspondiente para los efectos que procedan.

Artículo 39. Los trabajadores con hijos en guarderías renovarán anualmente las fotografías de sus hijos y las de las personas autorizadas para recogerlos, así como constancia de permanencia en el trabajo, y las fechas de disfrute de vacaciones.

Artículo 40. Los trabajadores darán aviso oportuno a las guarderías de las causas que motiven las inasistencias de sus hijos

Artículo 41. Los trabajadores con hijos en guarderías procurarán continuar en el hogar, con apego a las indicaciones del personal técnico de las mismas, la labor realizada en materia de alimentación, servicio médico y educación.

Artículo 42. Con el fin de mantener en condiciones óptimas la salud de los hijos de trabajadores que asistan a guarderías, se procurará proporcionarle la comida hogareña, de acuerdo con las indicaciones del personal técnico del área normativa.

Artículo 43. En caso de que aparezcan signos o síntomas de alguna enfermedad estando el niño en la guardería, se dará la atención médica que requiera, avisando si es necesario a los padres los que deberán presentarse lo más pronto posible, sin perjuicio de su salario.

Artículo 44. Cuando las guarderías tengan programas de inmunización los niños serán presentados el día y a la hora que al efecto se señalen.

Artículo 45. Cuando sea requerida la presencia de la madre o del padre para pláticas, conferencias o entrevistas, deberán asistir con puntualidad a las mismas, sin perjuicio de las labores que tengan encomendadas.

Artículo 46. En caso de pérdida de la credencial de guardería deberá avisarse inmediatamente a la Dirección de la misma, para la reposición correspondiente y tomar medidas procedentes.

Capítulo X De las Causas de Suspensión Temporal o Definitiva

Artículo 47. Cuando el niño falte durante ocho días consecutivos, quedarán suspendidos hasta que se comprueben los motivos de las inasistencias.

Artículo 48. Las Jefaturas Delegacionales de Prestaciones Económicas y Sociales dependientes de las Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito Federal, en sus respectivas jurisdicciones podrán suspender temporalmente a

niños que presentan alguna alteración grave de conducta que obstaculice el funcionamiento de la guardería, dando aviso oportuno a los padres y enviándolos al servicio correspondiente para su atención.

Artículo 49. En caso de enfermedad, el médico señalará por escrito cuantos días dejará de asistir el niño.

Artículo 50. El Jefe Delegacional de Prestaciones Económicas y Sociales a través de las áreas correspondientes podrá suspender de tres a quince días al niño cuya madre o padre en su caso, reincida en:

- a) Presentar desaseado al niño;
- b) No esperar el filtro necesario;
- c) Tratar con falta de educación al personal de la guardería;
- d) En recoger tarde al niño

Artículo 51. El niño será suspendido definitivamente cuando con posterioridad a su ingreso manifieste algún padecimiento que necesite atención y cuidados especiales, determinado por el Jefe Delegacional de Prestaciones Económicas y Sociales en base a los dictámenes médicos correspondientes.

Artículo 52. Será suspendido definitivamente el niño cuando la madre o el padre en su caso, no lo recoja en más de tres ocasiones, dentro de los horarios señalados y sin razón fundada.

Artículo 53. También será suspendido en forma definitiva el niño cuyo padre o madre gratifiquen al personal de las guarderías con obsequios o dinero.

Artículo 54. También será motivo de suspensión de la prestación de asistencia a guardería el incumplimiento de las disposiciones contenidas en éste Reglamento, que justifiquen esa determinación.

Artículo 55. Las suspensiones definitivas y la inadaptabilidad del niño que ocasione su baja en la guardería siempre y cuando ésta última sea dictaminada por el Personal Técnico de Nivel Central, generará el derecho al pago del subsidio a que se refiere el artículo 31 de este reglamento.

Artículo 56. Las suspensiones temporales o definitivas de la prestación de guarderías serán comunicadas al Sindicato y cuando así proceda a la Comisión Mixta Disciplinaria o Subcomisiones correspondientes.

ANEXO 4

CUESTIONARIO

Nombre: _____ Fecha: _____
Edad: _____ Antigüedad en el puesto: _____ Antigüedad en la empresa _____
Escolaridad: _____

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de tu puesto. Favor de contestar escribiendo en los espacios correspondientes tus respuestas; recuerda que de la exactitud y veracidad de las mismas, dependerán las acciones de capacitación que se programen para tu puesto.

1. ¿Consideras que la capacitación es valiosa para el personal y la empresa?
Sí No ¿Por qué?

2. ¿Piensas que en la actualidad tu desempeño es tan adecuado como lo deseas y también tu jefe? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?

3. ¿Estás preparada para enfrentar responsabilidades mayores que las que tienes actualmente? ¿Sí? ¿No? ¿En qué aspectos en caso de respuesta afirmativa?

4. ¿Cuáles son las actividades de tu puesto que desempeñas sin ninguna dificultad? ¿Por qué?

5. ¿En que actividades de tu puesto sientes que tienes dificultades? ¿Por qué?

6. ¿Qué conocimientos o habilidades consideras que necesitas para mejorar tu desempeño y / o prepararte para el futuro?

7. ¿En qué mejorará tu desempeño al recibir la capacitación que te hace falta?

8. ¿Qué problemas enfrentas para realizar un trabajo satisfactorio?

9. ¿A qué crees que se debe cada uno de ellos?

10. ¿Qué cursos de los que has recibido, consideras son los que más te han servido?

11. ¿Qué sugieres para mejorar el desempeño de tu área y de la guardería?

12. ¿Crees que es necesario tomar otras medidas para que las funciones del área mejoren? ¿Cuáles en caso de respuesta afirmativa?



Gracias

ENCUESTA DE OPINIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE GUARDERÍA

GUARDERÍA INFANTIL No. _____ FECHA DE APLICACIÓN _____
SALA O EDAD DEL NIÑO _____

El presente cuestionario tiene como finalidad, conocer la opinión de los padres de familia respecto a la calidad del servicio que se brinda en la guardería. La información que proporciones será muy valiosa, por lo que solicitamos tu colaboración para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿El servicio de guardería facilita tu incorporación a la vida productiva?
¿Sí? _____ ¿No? _____ ¿Por qué?

2. ¿Qué beneficios esperas obtener de este servicio para la atención de tu hijo (a)?
Entretenimiento _____ Alimentación _____ Cuidados de la salud _____
Educación _____ Otros _____
3. ¿Es suficiente el número de Guarderías que existen para la demanda?
¿Sí? _____ ¿No? _____ ¿Por qué?

4. ¿Conoces las actividades que se realizan en la guardería para dar la atención que requiere el niño (a) y lograr su buen desarrollo?
Ninguna _____ Algunas _____ Casi todas _____ Todas _____
5. ¿Son suficientes y adecuadas las actividades que se llevan a cabo para lograr un desarrollo integral del niño?
Ninguna _____ Algunas _____ Casi todas _____ Todas _____
6. ¿Qué actividades crees que pueden implementarse o modificarse para obtener un mejor servicio?

7. ¿Te comunican oportunamente sobre tu participación en las diferentes actividades de los niños en las guarderías?
Nunca _____ Algunas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
8. ¿Son tomadas en cuenta tus sugerencias y quejas respecto al servicio?
Nunca _____ Algunas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
9. ¿Contribuyes con la guardería trabajando en equipo para lograr el buen desarrollo de tu hijo?
Nunca _____ Algunas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
10. ¿Qué tan a menudo tienes problemas con el servicio de la guardería?
Nunca _____ Algunas veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
11. ¿Cuáles son los problemas que has enfrentado con mayor frecuencia?
Comunicación _____ Trato con el personal _____ Atención al niño _____
Programa educativo _____ Otros _____
12. ¿El personal que trabaja en la guardería está suficientemente capacitado para dar la atención y educación que requieren los niños?
Ninguno _____ Alguno _____ Casi todos _____ Todos _____
13. ¿En que área crees que el personal que labora en la guardería necesita mayor capacitación para brindar un mejor servicio?
Trato al público _____ Trato al niño _____ Programas educativos _____
Actividades de entretenimiento _____ Otros _____
14. ¿Qué es para ti la calidad en el servicio de guardería?

15. La organización en la guardería para brindar una atención de calidad es:
Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____
16. ¿Cómo evaluarías la calidad en el servicio de la guardería?
Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente _____
17. ¿Qué sugieres para mejorar la calidad en el servicio de la Guardería?

Gracias