

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**COSTOS OCULTOS ASOCIADOS A PROBLEMAS HUMANOS EN UNA  
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA PRIVADA**

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

LIZETH NAYELI CHACÓN GONZÁLEZ.

Directora de tesis:

DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL.

TECATE, B.C.

MAYO 2016.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
Facultad De Contaduría Y Administración  
Campus Tijuana

Maestría en Administración  
COSTOS OCULTOS ASOCIADOS A PROBLEMAS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN  
BÁSICA PRIVADA

TESIS

Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

LIZETH NAYELI CHACÓN GONZÁLEZ.

Aprobado por:

Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel  
Directora de Tesis

  
M.A. Silvia Hernández Solís  
Sínodo  
M.A. Oscar Omar Ovalle Osuna  
Sínodo

Tecate, B.C. a 25 de Abril de 2016.

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis de maestría, con todo mi amor y cariño a Dios y a la Virgen María, quienes me han acompañado durante toda mi vida, inspirando mi espíritu y guiándome en el buen camino.

A mi adorado esposo, por amarme de esa manera, por creer en mi capacidad y apoyarme en mi realización profesional y personal, alentándome a superarme y a crecer en todos los aspectos, siempre de la mano de él.

A mis queridos padres, por su amor y apoyo incondicional, porque siempre buscan lo mejor para mí, porque gracias a ellos soy quien soy.

A mis adorados hermanos y sobrinas por demostrarme su cariño y apoyo, por sus palabras de aliento y porque sé que siempre puedo contar con ellos.

A mis lindos suegros y cuñados, porque como mi segunda familia, siempre están al pendiente de mí, mostrándome su cariño y apoyo.

A mis bellas amigas, porque a pesar de la distancia, me demuestran su amistad y apoyo en cada momento importante de mi vida.

A mis compañeros, por ser un grupo muy unido, porque gracias a ello hemos podido sacarle el mayor provecho a la maestría, motivándonos y poniendo el mayor esfuerzo, haciendo que cada clase fuera muy enriquecedora.

A mis estimados maestros, quienes me incitaron a dar lo mejor de mí y de quienes me llevo grandes aprendizajes, tanto en el ámbito profesional, como para mi vida personal.

A mi apreciable directora de tesis, quien con su orientación y consejos, me brindó su apoyo a lo largo del desarrollo de mi tesis.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a cada uno de los maestros que compartió conmigo sus experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes, dejándome grandes aprendizajes para mi vida profesional y personal.

Hago un agradecimiento especial y sincero a la Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel por su dirección en el desarrollo de mi tesis. Su confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte invaluable.

También quiero agradecer a la Dra. Ma. del Carmen Alcalá Álvarez, quien me estuvo apoyando y asesorando muy de cerca en el desarrollo de mi tesis.

Así mismo, agradezco al coordinador de la maestría, el M.A. Oscar Omar Ovalle Osuna, quien me brindó su apoyo en todo momento y a la M.A. Silvia Hernández Solis por su valiosa retroalimentación brindada.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California por abrirme las puertas para poder realizar mis estudios de posgrado en esta institución.

Finalmente, agradezco al CONACYT por haberme apoyado mediante el otorgamiento de una beca, la cual hizo posible que pudiera realizar mi maestría en administración.

## Índice

<b>Resumen</b> .....	11
<b>Abstract</b> .....	12
<b>Capítulo I: Introducción.</b>	
Planteamiento del problema .....	19
Objetivos de la investigación .....	21
Preguntas de la investigación .....	22
Hipótesis de trabajo .....	23
Justificación de la investigación .....	25
Alcances y limitaciones de la investigación .....	26
<b>Capítulo II: Fundamentación para el estudio de costos ocultos asociados a problemas humanos.</b>	
Marco contextual .....	27
Aplicación del modelo en el contexto internacional .....	27
Aplicación del modelo en el contexto nacional .....	28
Marco teórico .....	30
Teoría de la Administración Científica .....	30
El proceso administrativo y los principios generales de la administración .....	32
Teoría Burocrática .....	35
Teoría de las relaciones humanas .....	37
Teoría de la empresa, producción y costos .....	42

Modelo de Gestión Socioeconómica .....	49
Orígenes del modelo .....	49
Explicación del modelo .....	50
Dinámica de la consultoría socioeconómica .....	54
Marco conceptual .....	59
Definición conceptual de variables .....	59
Problemas humanos .....	59
Costos ocultos .....	61
Definición conceptual de dimensiones .....	62
Definición conceptual de indicadores .....	63
Contexto de la institución sujeto de estudio .....	64
<b>Capítulo III: Marco metodológico.</b>	
Enfoque de la investigación .....	67
Diseño de la investigación .....	68
Población estudiada .....	69
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN Y SU OPERACIONALIZACIÓN .....	70
Técnicas de investigación .....	72
Diseño del instrumento .....	73
Confiabilidad y validez del instrumento .....	75
Análisis de la información .....	76
<b>Capítulo IV: Resultados.</b>	
Entrevistas cualitativas .....	79
Frases testimonio .....	88

Entrevistas cuantitativas .....	99
Porcentaje de testimonios .....	100
Información detallada de cada disfuncionamiento identificado .....	106
Tiempo perdido .....	118
Cuantificación de costos ocultos .....	122

## **Capítulo V: Análisis de resultados.**

Condiciones de trabajo .....	125
Acondicionamiento y arreglo de los salones.....	125
Materiales y suministro .....	127
Organización del trabajo .....	128
Carga de trabajo .....	128
Repartición de tareas y funciones .....	128
Reglas y procedimientos .....	130
Organización de eventos escolares .....	132
Comunicación-coordinación-concertación .....	132
Transmisión de información .....	132
Comunicación vertical .....	132
Comunicación horizontal .....	132
Gestión del tiempo .....	134
Planeación y programación de actividades .....	134
Respeto de plazos .....	135
Factores perturbadores del tiempo .....	136

Formación integrada .....	136
Dispositivos de formación .....	136
Implementación estratégica .....	137
Gestión del personal .....	137
Estilo de dirección .....	138
Orientaciones estratégicas .....	138
Comprobación de hipótesis .....	139
Sugerencias para la institución .....	140
<b>Conclusiones</b> .....	145
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	150

### Índice de tablas

Tabla 1. Estudios en México sobre el Modelo de Gestión Socioeconómica .....	29
Tabla 2. Tipología de sociedades, autoridades y sus características según Weber .....	36
Tabla 3. Escuelas administrativas .....	41
Tabla 4. Operacionalización para problemas humanos .....	71
Tabla 5. Operacionalización para costos ocultos .....	72
Tabla 6. Entrevista cualitativa grupal, área administrativa .....	79
Tabla 7. Entrevista cualitativa grupal, área operativa .....	84
Tabla 8. Preguntas adicionales, área operativa .....	87
Tabla 9. Frases testimonio de la dimensión: condiciones de trabajo .....	89
Tabla 10. Frases testimonio de la dimensión: organización del trabajo .....	91
Tabla 11. Frases testimonio de la dimensión: comunicación-coordinación-concertación .....	93

Tabla 12. Frases testimonio de la dimensión: gestión del tiempo .....	95
Tabla 13. Frases testimonio de la dimensión: formación integrada .....	97
Tabla 14. Frases testimonio de la dimensión: implementación estratégica .....	98
Tabla 15. Información detallada de las condiciones de trabajo .....	107
Tabla 16. Información detallada de la organización del trabajo .....	109
Tabla 17. Información detallada de la comunicación-coordinación-concertación .....	112
Tabla 18. Información detallada de la gestión del tiempo .....	113
Tabla 19. Información detallada de la formación integrada .....	117
Tabla 20. Información detallada de la implementación estratégica .....	117
Tabla 21. Horas pedidas al mes correspondientes a cada una de las dimensiones .....	121
Tabla 22. Costo de una hora de trabajo de cada empleado .....	122
Tabla 23. Costos ocultos generados por los disfuncionamientos .....	123

### **Índice de figuras**

Figura 1. Proporcionalidad de la función administrativa .....	33
Figura 2. Dimensiones de la burocracia según Weber .....	36
Figura 3. Posibilidades de la curva de costos medios a largo plazo .....	47
Figura 4. Hipótesis fundamental de la estrategia socioeconómica .....	51
Figura 5. El trébol de cuatro hojas del Modelo de Gestión Socioeconómica .....	52
Figura 6. Disfuncionamientos, indicadores y componentes económicos de costos ocultos.....	53
Figura 7. El triedro, los tres ejes de la consultoría socioeconómica .....	55
Figura 8. Herramientas de gestión socioeconómica .....	58
Figura 9. Organigrama de la institución educativa .....	66

## **Índice de gráficas**

Gráfica 1. Porcentaje de testimonios en la dimensión de condiciones de trabajo .....	100
Gráfica 2. Porcentaje de testimonios en la dimensión de organización del trabajo .....	101
Gráfica 3. Porcentaje de testimonios en la dimensión de comunicación .....	102
Gráfica 4. Porcentaje de testimonios en la dimensión de gestión del tiempo .....	103
Gráfica 5. Porcentaje de testimonios en la dimensión de formación integrada .....	104
Gráfica 6. Porcentaje de testimonios en la dimensión de implementación estratégica .....	105
Gráfica 7. Horas perdidas al mes .....	119
Gráfica 8. Costos ocultos anuales generados por dimensión .....	124

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Guía de entrevista cualitativa grupal, área administrativa .....	158
Anexo 2. Guía de entrevista cualitativa grupal, área operativa .....	160
Anexo 3. Entrevista cuantitativa: Directora .....	163
Anexo 4. Entrevista cuantitativa: Asistente administrativa .....	168
Anexo 5. Entrevista cuantitativa: Maestras de grupo, de inglés y asistente educativa .....	171
Anexo 6. Entrevista cuantitativa: Maestro de educación física .....	176
Anexo 7. Entrevista cuantitativa: Cocinera.....	179
Anexo 8. Entrevista cuantitativa: Intendente .....	181

## Resumen

La presente investigación tipo exploratoria-descriptiva, con enfoque cualimétrico, tiene como objetivo detectar los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, que se presentan en una institución de educación básica privada de Tecate, B.C. y que le generan costos ocultos, así como evaluar la manera en que impactan en sus finanzas. Se realizaron 2 entrevistas grupales semi-estructuradas, con énfasis cualitativo, al área administrativa y al área operativa para explorar los disfuncionamientos; el guion de la entrevista incluyó 15 preguntas relacionadas con las seis dimensiones propuestas por el Modelo de Gestión Socioeconómica: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica. Posteriormente, se realizaron entrevistas individuales, con énfasis cuantitativo, las cuales proporcionaron los datos para hacer los cálculos y obtener los costos ocultos generados. Los resultados mostraron que las dimensiones que más generaron costos ocultos fueron: gestión del tiempo, condiciones y organización del trabajo.

**Palabras clave:** Disfuncionamientos, problemas humanos, costos ocultos, finanzas, institución de educación básica privada.

### **Abstract**

This investigation has an exploratory, descriptive and quantitative approach. Its objective is to identify malfunctions, associated with human problems, that occur and generate hidden costs in a private elementary school in Tecate, B.C., and also to evaluate the economic impact.

To achieve the objective, two semi-structured group interviews, with a qualitative emphasis, were conducted to explore the malfunctions, one to the administrative area and the other, to the operational area; the script of the interview included 15 questions related to the six dimensions proposed by the Socio-Economic Model Management: working conditions, work organization, communication-consultation-coordination, time management, integrated training and strategic implementation, proposed by Dr. Savall. Subsequently, individual interviews were conducted, with a quantitative emphasis, which provided the data for calculations in order to get the hidden costs generated. The results showed that the dimensions with more hidden costs were: time management, working conditions and work organization.

**Key words:** Malfunctions, human problems, hidden costs, finance, private elementary school.

## Capítulo I: Introducción

El mundo actual está influenciado por la globalización, la cual crea dependencias entre los diversos países y la inversión extranjera es vista como una vía de transferencia de conocimientos y tecnología. El conocimiento es vital para esta nueva economía.

Es en este contexto económico en el que se desarrolla el concepto de capital humano, el cual intenta aplicar estrategias para lograr que las organizaciones sean lo más productivas posible.

De tal forma que el factor humano, constituido como el “activo más valioso de las organizaciones” (Mejía, Bravo y Montoya, 2013: 5), se ha convertido en un elemento primordial para la subsistencia de todo tipo de organizaciones, desde empresas manufactureras hasta empresas de servicios.

Resulta interesante el hecho de que en las empresas manufactureras se puede medir el nivel de productividad de un empleado mediante las unidades generadas por hora, día, semana, mes o cualquier otra unidad de tiempo. Sin embargo, cuando se trata de una empresa de servicios resulta más difícil medir la productividad de un empleado, tal como sucede en el caso de las instituciones educativas, en las que es complejo medir la productividad de los maestros y demás personal que labora en las mismas; siendo que la productividad de un maestro no se puede medir tan fácilmente por las unidades generadas en cierta cantidad de horas, sino que se toman en cuenta otros aspectos como el llevar a cabo la planeación de cada una de las materias, así como los resultados obtenidos por los alumnos en las diversas evaluaciones; esta misma situación se presenta cuando se trata de medir la calidad del servicio proporcionado por los docentes. No obstante, en la última década se han implementado sistemas de evaluación

educativa donde han predominado los indicadores cuantitativos con base en el cumplimiento de funciones establecidas, de acuerdo con la política educativa prevaleciente.

Otro aspecto a considerar es que existen diferencias significativas entre las instituciones de educación básica públicas y las instituciones de educación básica privadas. Por un lado, las instituciones públicas tienen como propósito la mera impartición de la educación que, según el artículo 3º constitucional, debe ser laica, gratuita y obligatoria; por lo cual, tienen una finalidad de carácter no lucrativa, ya que aún y cuando se trata de un servicio ofrecido, los criterios de rentabilidad no son los prioritarios.

Sin embargo, debido a que no hay suficientes instituciones públicas para abarcar a toda la población en edad de escolarización, han surgido las instituciones educativas privadas aprovechando esta oportunidad para beneficiarse, siendo una de sus finalidades el lucro; estas instituciones buscan conciliar los intereses de la empresa de servicios y lograr la rentabilidad.

Derivado de lo anterior, las instituciones educativas privadas, con mayor razón, deben ser concebidas como una organización (con un esquema empresarial) y no deben sólo verse en términos de la impartición de la educación. Si bien, la calidad del servicio educativo es muy importante, también lo es la estructura que la sustenta, la cual se refleja en su modelo organizacional conformado por la misión, visión, filosofía y valores que definen el actuar y rumbo de la institución.

Viendo a la institución educativa privada como una empresa, es necesario que todos los recursos se administren de la mejor manera posible, incluidos los recursos tecnológicos, financieros, contables, y en especial el factor humano, como aporte de gran valor a la organización. Para lograrlo, es importante identificar los disfuncionamientos que generan costos

ocultos que aún no han sido explotados y que se pueden convertir en valor añadido para la institución.

Pazos (2010:1) asegura que “existen algunos costos en la producción y gestión empresarial que no se pueden identificar y sin embargo afectan significativamente a la organización, éstos son los denominados costos ocultos, los cuales no son posibles de ser considerados como parte de los estados financieros”.

Así mismo, López (2010) afirma que las empresas soportan un coste económico generalmente mayor del que se refleja, debido a la gran cantidad de costos ocultos que se desconocen; estos costos están conformados por todos aquellos que no son visibles en primera instancia, tales como tiempos perdidos, interrupción en el proceso de producción, conflictos laborales, pérdidas de imagen y de mercado, multas, procesos judiciales, primeros auxilios, entre otros.

Por su parte, Savall, Zardet y Bonnet (2008) agregan que las organizaciones tienen elevados costos ocultos que no se reflejan en los estados financieros oficiales y que a menudo son resultado de disfuncionamientos relacionados con problemas humanos. Existe un interés especial por comprobar este supuesto en las instituciones de educación básica privadas, las cuales se deberían regir, al igual que las empresas de otros sectores, por esquemas empresariales.

Derivado de lo anterior, se puede inferir que una de las partes sumamente significativas dentro de la gestión administrativa de las instituciones educativas privadas, es la que se refiere a la parte financiera y de costos. Para la contabilidad, “todo lo relacionado a una empresa en automático se traduce en números, nada se desperdicia, nada pasa desapercibido, o por lo menos eso se desea” (Sánchez, 2012: 10).

Si se parte de la premisa, desde el enfoque de la microeconomía, de que toda unidad económica, incluidas las instituciones educativas privadas, buscan minimizar sus costos y maximizar sus utilidades, un aspecto fundamental es identificar los costos ocultos que se generan. Zardet y Krief (2006) añaden que la proporción más importante del conjunto de costos para la empresa la constituyen los costos ocultos, los cuales representan del 15 al 30% en promedio del costo de producción.

Los resultados de las investigaciones del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) demuestran que los costos ocultos se pueden reducir entre 20 y 80% del importe de los costos que han sido identificados, a través de intervenciones socioeconómicas de mejoramiento (Zardet y Krief, 2006).

A lo largo de la historia, han aparecido una serie de teorías administrativas con diversos enfoques; cada una de ellas aportando conocimientos sobre el manejo de la administración de las organizaciones. De hecho, hasta hace poco tiempo, la gestión empresarial se enfocaba en actuar casi exclusivamente sobre los aspectos económicos, financieros y administrativos de su operación; pero con la creciente competitividad, surgió la necesidad de establecer otros sistemas de gestión que fortalecieran a la empresa en su totalidad. Este avance ha logrado que se conciban enfoques distintos, los cuales se han ido consolidando paulatinamente como enfoques más estratégicos, proactivos y globales (Camisón y Tomas 2006, citados por Ulloa, 2012).

El Dr. Henri Savall realizó una reevaluación de los enfoques opuestos, por un lado de la escuela clásica de Taylor, Fayol y Weber, y por el otro, de la escuela de las relaciones humanas. Mediante un exhaustivo análisis y crítica profunda, llegó a la conclusión de que la teoría clásica daba una excesiva importancia a la racionalización económica, y en contraparte, la teoría

humanista le proporcionaba extremada importancia a las necesidades, motivaciones y factores sociológicos que influyen en el comportamiento de los trabajadores (Savall, 2011).

Es así como surge el Modelo de Gestión Socioeconómica creado en Francia, en 1973, por Henri Savall y desarrollado por Véronique Zardet y el equipo del ISEOR, organización creada por ellos mismos y auspiciada por la Universidad Jean Moulin.

Dicho modelo parte de un enfoque sistémico, pues pretende integrar la teoría de las organizaciones, la sociología y psicología laboral, aunado a las teorías contables. Es decir, es un modelo que “permite asociar el desempeño económico y el desempeño humano y social” (Savall y Zardet, 2006:17).

Para el presente estudio se utilizará este modelo en una institución de educación básica privada, pues se pretende tener una perspectiva integral de la institución en todos sus ámbitos, con la participación de todo el personal que la conforma; esto con la finalidad de detectar los disfuncionamientos, comprender sus causas, al mismo tiempo de cuantificar los costos ocultos que se generan y que impactan directamente las finanzas de la institución. Si solamente se decidiera estudiar el ámbito económico de la institución, como propone la teoría clásica, difícilmente se podrían conocer las causas de los disfuncionamientos provocados por el personal y las áreas de la institución en donde se presentan; por el contrario, si se optará por estudiar únicamente el ámbito social, no se podrían obtener datos “duros o exactos”, que en este caso son los costos ocultos cuantificados, que le resultarán de utilidad al directivo para tomar decisiones que favorezcan la creación de potencial estratégico.

Por ello, el Modelo de Gestión Socioeconómica busca concebir cómo las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos generan disfuncionamientos que producen consecuencias económicas para la organización.

El modelo clasifica estos disfuncionamientos en seis dimensiones: condiciones del trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Zardet y Krief, 2006). Es vital que estos disfuncionamientos estén armonizados para lograr el buen desempeño de las organizaciones.

Para propiciar lo anterior, un aspecto clave en el funcionamiento de las instituciones educativas es que el directivo establezca estructuras que potencien el talento humano para lograr el comportamiento deseado en su personal, lo cual impactará directamente en el desempeño económico de la institución. Para un mayor entendimiento, resulta conveniente aclarar a qué se refieren estos términos que se manejan en la metodología socioeconómica y en la que se fundamentará la presente investigación.

Según Savall et al. (2008: 17), la estructura de la institución comprende “todos los recursos disponibles para su funcionamiento: físicos (equipamientos), tecnológicos (saber hacer, material), demográficos (edad, antigüedad, cualificación, género), organizativos (organigramas, procedimientos, jerarquía, grupos de proyecto, grupos de trabajo) y mentales (capital intelectual, valores, capacidades)”.

Continuando con los autores anteriores, respecto a los comportamientos del personal, éstos recaen en sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos, los cuales conforman los componentes económicos de los costos ocultos. De cada uno de estos componentes se desglosan disfuncionamientos concretos, por ejemplo tiempos perdidos, interrupciones, conflictos laborales, pérdidas de imagen y de mercado, entre otros (López, 2010).

En cuanto al desempeño económico, éste se define mediante 2 ejes distintos: resultados inmediatos (finanzas) y creación de potencial. Los primeros constituyen “los resultados

financieros a corto plazo que son evaluados principalmente a través de las cuentas de productos y cargos, utilizando los indicadores apropiados, como el punto de equilibrio”. En contraste, la creación de potencial es “el conjunto de acciones que repercuten en los futuros resultados económicos de la empresa u organización, sin incidencias en los resultados inmediatos; estas acciones incluyen inversiones tangibles e intangibles, por ejemplo, tiempo invertido en acciones de desarrollo para implementar la estrategia y prevenir los disfuncionamientos” (Savall et al., 2008:19). Para la presente investigación, solamente se considerará el impacto de los disfuncionamientos en los resultados inmediatos, es decir, en las finanzas de la institución educativa.

### **Planteamiento del problema**

El control de costos es un proceso importante en la administración de las empresas, ya que se encuentra relacionado con la generación y mejora de utilidades.

No obstante, existen costos ocultos que no se detectan a simple vista y si se llegaran a identificar, no se cuantifican en la contabilidad tradicional de las empresas. En este punto, dentro de las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones, hay algunas que no agregan valor, sino todo lo contrario, implican reprocesos y/o pérdida de tiempo, lo cual trae consigo costos para la empresa.

Al realizar una revisión de estudios sobre costos ocultos en empresas mexicanas, se encontró que los disfuncionamientos más comunes que generan dichos costos son los siguientes: el personal no tiene una definición clara y específica de las tareas que debe realizar, existe una comunicación inadecuada del personal hacia el equipo directivo, y la capacitación que reciben

es poca y no va acorde a sus necesidades (Jiménez y Villegas, 2010; Marcelino, 2010; González et al., s.f; y Vargas et al., s.f).

Lo interesante es que estos costos ocultos están asociados con problemas humanos en las organizaciones, por lo cual se pudiera pensar que en las empresas de servicios resulte aún más complejo detectar estos costos ocultos, como es el caso de las instituciones educativas, en donde la labor del capital humano es prioritaria.

En el caso de las instituciones educativas, los problemas pueden ir desde fallas en la comunicación y/o coordinación, que el personal no tenga claramente definidas sus tareas y responsabilidades, hasta problemas en la planeación y organización de los distintos eventos de la institución, falta de una mayor capacitación del personal en áreas donde se requieran, falta de una estrategia por parte del directivo para lograr una visión compartida y que el personal esté comprometido y motivado a lograr las metas de la institución, así como problemas más básicos como la falta de control de materiales de limpieza, de oficina, material didáctico, entre otros. Estos problemas probablemente le generen costos ocultos a la organización, afectando sus finanzas y posiblemente, la calidad del servicio ofrecido.

Sin embargo, los costos ocultos están presentes y las instituciones deben encontrar la manera de llevar un control de los mismos que les permita poder sacar el máximo provecho de sus recursos humanos, materiales y financieros, logrando alcanzar eficiencia en los procesos y procedimientos y eficacia en el logro de sus metas.

Particularmente, el presente estudio busca implementar la metodología socioeconómica, a través de un diagnóstico para detectar disfuncionamientos originados por problemas humanos, que le pudieran estar generando costos ocultos a una institución de educación básica privada que imparte el nivel de preescolar, ubicada en el municipio de Tecate, B.C. La institución

actualmente atiende a un total de 67 niños de nivel socioeconómico medio y cuenta con una trayectoria de 19 años en el mercado, teniendo un gran prestigio para la comunidad tecatense, motivo por el cual amerita estudiarla.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivos generales.**

- ❖ Detectar los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, que se presentan en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C. que le generan costos ocultos.
- ❖ Evaluar la manera en que los costos ocultos impactan a las finanzas de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en las condiciones de trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la organización del trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la comunicación-coordinación-concertación de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.

- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la gestión del tiempo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la formación integrada de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Identificar y cuantificar los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la implementación estratégica de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.

### **Preguntas de investigación.**

#### **Preguntas generales.**

- ❖ ¿Qué disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, se presentan en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C., que le generan costos ocultos?
- ❖ ¿Cómo los costos ocultos impactan a las finanzas de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?

#### **Preguntas específicas.**

- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en las condiciones de trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?

- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la organización del trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?
- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la comunicación-coordinación-concertación de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?
- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la gestión del tiempo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?
- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la formación integrada de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?
- ¿Cuáles son los costos ocultos de los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la implementación estratégica de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C?

## **Hipótesis de trabajo**

### **Hipótesis generales.**

- ❖ Existen disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, que se presentan en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C., que le generan costos ocultos.
- ❖ Los costos ocultos impactan a las finanzas de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.

**Hipótesis específicas.**

Las hipótesis específicas que se procuran comprobar son las siguientes:

- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en las condiciones de trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la organización del trabajo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la comunicación-coordinación-concertación de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la gestión del tiempo de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la formación integrada de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.
- Existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la implementación estratégica de la institución de educación básica privada de Tecate, B.C.

## **Justificación**

La utilidad del presente estudio le permitirá al directivo de la institución educativa implementar la metodología socioeconómica, mediante la realización de un diagnóstico para evaluar su situación actual en cuanto a los disfuncionamientos que se encuentren y que generan costos ocultos para la institución. Así mismo, al detectar estos problemas se propondrán una serie de medidas para minimizar estos costos en la mayor medida posible, esto con la finalidad de lograr eficiencia en la gestión administrativa, específicamente en la parte financiera y de costos.

Aunado a los beneficios anteriores, la relevancia de este estudio es que podrá servir de modelo para otras instituciones educativas privadas, inclusive para las escuelas públicas, que aunque sus entornos económicos son de diferente naturaleza, con sus debidas adecuaciones, se podrían ver favorecidos con la implementación del modelo socioeconómico.

Por otra parte, la investigación también tendrá una utilidad teórica, sirviendo como marco de referencia para futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que ofrecerá un apoyo para aquellas personas interesadas en evaluar los costos ocultos en la gestión administrativa de las organizaciones.

Finalmente, esta investigación será de gran utilidad para la comunidad estudiantil de la Universidad Autónoma de Baja California, que podrá consultar la información generada y obtener así, un marco de referencia que brinde la pauta para futuras investigaciones.

## **Alcances y limitaciones**

La presente investigación consiste en un estudio en una institución de educación básica privada en la cual se implementó el Modelo de Gestión Socioeconómica para detectar problemas humanos que provocan disfuncionamientos e impactan en las finanzas de la institución.

El Modelo de Gestión Socioeconómica está conformado por 4 fases: el diagnóstico socioeconómico, el proyecto, la implementación del proyecto y la evaluación de resultados. Por cuestiones de tiempo y por la naturaleza de la institución, para efectos de la investigación, el alcance, en primera instancia, fue de tipo exploratorio-descriptivo, ya que sólo se realizó la primera fase correspondiente al diagnóstico de disfuncionamientos (instrumento de evaluación de costos ocultos); y en segunda instancia presentó un alcance explicativo, ya que se indagó sobre las causas de dichos disfuncionamientos.

Las dimensiones evaluadas en el diagnóstico fueron: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica. Adicionalmente, se proponen una serie de medidas para minimizar estos costos ocultos.

Una de las limitaciones del estudio es que, para recolectar información y medir las variables, se realizaron entrevistas al personal de la institución educativa, existiendo el riesgo de que las personas no llegaran a ser completamente objetivas. No obstante, para propiciar la confianza y el anonimato, no se utilizó grabadora en las entrevistas, por lo cual todas las conversaciones se escribieron mano.

## **Capítulo II: Fundamentación para el estudio de costos ocultos asociados a problemas humanos**

En este apartado se presenta el marco contextual de la aplicación del Modelo de Gestión Socioeconómica en el ámbito internacional, nacional y regional. Así mismo, se muestra el marco teórico con las diversas teorías que dan sustento al modelo. Posteriormente, se detalla el marco conceptual, en donde se analizan las definiciones de diversos autores acerca de las variables que forman parte de la investigación, con la finalidad de elaborar o adoptar una definición propia para el presente estudio. Finalmente, se describe el contexto de la institución sujeto de estudio.

### **Marco contextual**

#### **Aplicación del modelo en el contexto internacional.**

El Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR) es un centro de investigación, fundado en 1975 por el profesor catedrático Henri Savall y dirigido por él mismo en colaboración con los catedráticos Véronique Zardet y Marc Bonnet, dedicado a realizar investigaciones y consultorías en las organizaciones a través del Modelo de Gestión Socioeconómica.

Según información del ISEOR (2012), esta metodología tiene una proyección internacional, destacando que cuentan con un total de 37 años de investigación y han intervenido en más de 1200 empresas y organizaciones, de diversos sectores y tamaños, en 35 países de 4 continentes.

Algunos de los sectores en los que el ISEOR ha intervenido son: empresas industriales (metalurgia, mecánica y agroalimentaria), empresas de servicios (de transporte, bancos y

compañías de seguros), sector público (hospitales, universidades, escuelas y administraciones) y organizaciones sin fines de lucro (organizaciones no gubernamentales).

Las intervenciones de este modelo se han llevado a cabo en: África (Angola, Argelia, Benin, Burkina-Faso, Burundi, Congo, Costa de Marfil, Ghana, Madagascar, Marruecos, Togo y Túnez), en Europa (Ucrania, Suiza, Eslovenia, Rusia, Rumania, Portugal, Letonia, Francia, España, Bélgica y Alemania), en Asia (Camboya, China, Líbano, Siria, Turquía y Vietnam), y finalmente en América (Venezuela, *México*, Estados Unidos, Colombia, Canadá y Brasil).

El centro de investigación está asociado actualmente a la Universidad Jean Moulin Lyon 3 (Francia), en donde se ofrecen seminarios de formación y programas de doctorado en gestión socioeconómica. En México, el centro tiene acuerdos de intercambio a nivel de estudios de doctorado con la Universidad Autónoma Metropolitana y con el Instituto Politécnico Nacional.

Es importante destacar que, en noviembre de 2001, la teoría socioeconómica de las organizaciones fue reconocida por la Academia de Ciencias Morales y Políticas (Instituto de Francia). Henri Savall y Véronique Zardet recibieron la distinguida Medalla del Premio Rossi por su obra científica sobre la integración de las variables sociales en las estrategias de las empresas (Savall et al., 2008).

### **Aplicación del modelo en el contexto nacional.**

Al revisar las investigaciones que se han realizado en México, correspondientes a la implementación del Modelo de Gestión Socioeconómica, se encontraron los estudios resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Estudios en México sobre el Modelo de Gestión Socioeconómica.

Tipo de documento	Título	Sector	Autor y año	Hallazgos importantes
Informe técnico de resultados	Intervención socioeconómica en la empresa Maquinados y Estampados Nacionales Automotrices, SA de CV.	Automotriz.	Jiménez, M y Villegas, E. (2010).	Se utilizan máquinas obsoletas. Falta de mantenimiento sistemático. El nivel de pago genera falta de motivación. No se tiene una definición clara y específica de las tareas. Comunicación inadecuada. Se pierde tiempo en abrir las herramientas y montarlas. Impartición de cursos principalmente teóricos y de nivel superficial.
Artículo de revista.	Diagnóstico socioeconómico de una empresa familiar: disfuncionamientos y costos ocultos.	Textil, empresa familiar.	Marcelino, M. (2010).	Mezcla de las actividades propias del negocio con las del hogar. Sobrecarga de trabajo. La planeación de actividades es escasa. No se tiene una definición clara de las tareas. No se cuenta con los suministros necesarios para llevar a cabo la producción. Escasas reglas, falta de manuales. No hay comunicación de abajo hacia arriba. Intercambio escaso de opiniones. Capacitación nula. Estrategia del negocio no percibida.
Tesis	Disfuncionamientos en PYMES que evidencian falta de planeación. Caso: pequeña empresa.	Metal-mecánico.	González, M., Mendoza, F. y Vargas, T. (s.f).	El espacio reducido en el área de producción genera riesgos de trabajo. No hay reuniones programadas. La capacitación se ofrece sin una debida evaluación de lo que se necesita. Ausencia de planeación formal y sistemática.
Tesis	Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una re-estructuración organizacional. Caso: Cotsa.	Metal-mecánico.	Vargas, M., Moreno, H. y Pérez, C. (s.f).	Falta de comunicación de abajo hacia arriba. Falta de comunicación vertical entre dirección y departamentos. Falta de comunicación horizontal. Ausencia de concertación entre departamentos. Fallas en la transmisión de información. Fallas en el uso de dispositivos de comunicación.
Tesis de doctorado	Estructuras de organización para el desarrollo socioeconómico local: la comunidad artesanal.	Artesanal, empresa familiar.	Brindis, M. (s.f).	Los principales contaminantes que se generan son: ruido, polvo y tóxicos. La tarea productiva y su vida familiar están completamente confundidas. Utilizan maquinaria antigua. Falta de sistemas de control de inventarios. No cuentan con organigrama. No tienen horario de trabajo, el único requisito es que cubran 8 horas diarias. Alto nivel de ausentismo. No hay procedimientos formales.
Coloquio	El talento humano en la disfunción de organizaciones gubernamentales del segundo nivel de atención médica en Tlaxcala.	Servicios públicos, salud.	Guevara, E. y Caporal, R. (s.f).	No se muestran resultados.

\* Fuente: Elaboración propia con base a estudios de autores.

De la tabla anterior, se observa que de las investigaciones realizadas en nuestro país, la mayoría de éstas tienen lugar en empresas PYMES y del sector metal-mecánico. Sin embargo, en el ámbito educativo, no se encontraron publicaciones de estudios llevados a cabo en instituciones educativas en los que se tome como base el Modelo de Gestión Socioeconómica para mejorar los desempeños ocultos de las mismas.

Cabe mencionar que, en el contexto regional no se encontraron publicaciones de la aplicación de este modelo.

### **Marco teórico**

En esta sección se presentan las diversas teorías que dan sustento al Modelo de Gestión Socioeconómica que se pretende implementar en la institución de educación básica privada.

La administración como ciencia surgió a principios del siglo XX, época en la que tuvo lugar la Primera Guerra Mundial y la Segunda Revolución Industrial, las cuales dieron lugar a la producción masiva de la industria a un ritmo acelerado, siendo Estados Unidos “el país donde se concentra principalmente el desarrollo histórico de la administración y el estudio de las organizaciones” (Barba, 2010:18).

#### **Teoría de la Administración Científica.**

El primer enfoque de la administración comenzó con el surgimiento del interés por las tareas, mediante la Administración Científica de Frederick W. Taylor (1856-1915), nacido en Filadelfia, Estados Unidos, quien es considerado el pionero de la teoría clásica; pretendía aplicar los métodos de la ciencia a los problemas administrativos para lograr una racionalización del trabajo en el nivel operacional y aumentar la eficiencia industrial. F. Taylor tuvo una gran

cantidad de seguidores (Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth, entre otros) y provocó una revolución en el mundo industrial; fue el primero en realizar un análisis de tiempos y movimientos del trabajo, además de capacitar a los obreros, especializar al personal y desarrollar planes de incentivos salariales y premios por producción; su principal interés era eliminar los desperdicios y pérdidas y elevar los niveles de productividad (Barba, 2010).

Para Taylor, la gerencia debía respetar cuatro principios de la Administración Científica, los cuales, según Chiavenato (2014), son:

1. Principio de la planeación: Sustituir el criterio individual del obrero en el trabajo, la improvisación y la actuación empírica con métodos fundamentados en procedimientos científicos, es decir, cambiar la improvisación por la ciencia mediante una planificación del método de trabajo.
2. Principio de la preparación: Seleccionar a los trabajadores con bases científicas de acuerdo a sus aptitudes y capacitarlos para que produzcan más y mejor, según el método planeado. Así mismo, se deben distribuir las máquinas y los equipos en un orden físico eficiente.
3. Principio de control: Controlar el trabajo para asegurarse de que se ejecute según las normas establecidas y de acuerdo al plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.
4. Principio de ejecución: Asignar tareas y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

La Administración Científica trajo grandes beneficios en cuanto a eficiencia y productividad, sin embargo, se limitó a los aspectos formales de la organización, omitiendo las relaciones informales y los aspectos humanos de la organización.

La teoría clásica ha sido denominada como la teoría de la máquina, ya que Taylor propuso que los trabajadores “podrían ser reajustados como las máquinas y era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad” (Daft, 2013); percibió a las personas como individuos aislados, ordenados según sus habilidades y las tareas que desempeñarían.

Esta teoría suponía que el obrero era motivado por el interés de obtener ganancias materiales y económicas, y que por consecuente, realizarían su mayor esfuerzo (concepto del homo economicus), pero no consideraban otros factores importantes de la motivación; este enfoque “concibió a la organización en un sentido mecánico y el empleo de técnicas mecanicistas provocaron la deshumanización del trabajo industrial” (Chiavenato, 2014:52).

### **El proceso administrativo y los principios generales de la administración.**

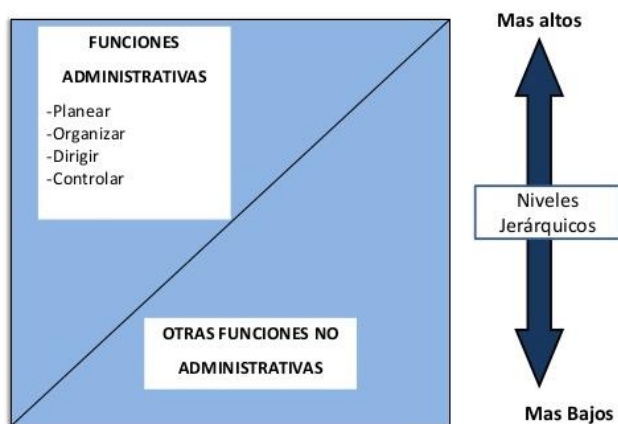
El enfoque de la administración se concentró en la estructura con la teoría clásica de Henri Fayol (1841-1925). El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de partes u órganos, que constituyen su forma y la interrelación entre dichas partes. Fayol estudió a la empresa desde una óptica más funcional que operativa, a través de un enfoque global de la empresa y estableció que ésta debía estructurarse, organizarse y dividirse en funciones; para ello, Fayol determinó que toda empresa tiene seis operaciones o funciones: las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas; siendo que éstas últimas tienen como objetivo integrar las otras cinco funciones, al coordinarlas y sincronizarlas (Hernández, 2011).

Fayol definió el acto de administrar con base en cinco elementos que constituyen el proceso administrativo, los cuales son (Chiavenato, 2014):

- Prever: Visualizar el futuro y establecer el programa de acción.
- Organizar: Constituir y movilizar los recursos materiales y sociales de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: Unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- Controlar: Verificar que todo transcurra de acuerdo con lo establecido.

Continuando con el autor, estos elementos se encuentran en el trabajo del administrador de cualquier nivel o área de actividad de la empresa. Según Fayol, la función administrativa no pertenece únicamente a los mandos superiores de la organización, sino que es proporcional y se distribuye entre todos los niveles jerárquicos. En este punto entre más elevado sea el nivel jerárquico, la proporción de la función administrativa será mayor, y por el contrario, tanto más se descende en la escala jerárquica, la proporción de las otras funciones de la empresa aumentará.

*Figura 1. Proporcionalidad de la función administrativa.*



\* Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores.

Así mismo, Fayol propuso 14 principios generales de la administración que podían aplicarse a todas las organizaciones (Robbins y Coulter, 2010):

1. División del trabajo: La especialización aumenta la producción, ya que los empleados son más eficientes.
2. Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes, debido a que la autoridad les da ese derecho.
3. Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas de la organización.
4. Unidad de mando: Cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior.
5. Unidad de dirección: La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.
6. Subordinación de los intereses de los individuos al interés general: Los intereses generales de la empresa deben estar por encima de los intereses individuales de las personas.
7. Remuneración: Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. Centralización: Se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. Cadena escalar: Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.
10. Orden: Personas y materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento oportuno.
11. Equidad: Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal: La administración debe hacer una planeación ordenada del personal; cuanto más permanezca una persona en su puesto, mejor será para la empresa.
13. Iniciativa: Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.

14. Espíritu de grupo: Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.

Al igual que en el caso de la Administración Científica, la teoría clásica sólo se preocupó por la organización formal y descuidó por completo la organización informal. La teoría propuesta por Fayol no ignoraba los problemas humanos dentro de la organización, sin embargo, no le dio la importancia debida a la interacción entre las personas y los grupos informales, los conflictos internos y al proceso de decisión.

### **Teoría Burocrática.**

La teoría burocrática del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), hizo hincapié en la necesidad de estructuración y organización de las empresas, cuyo tamaño y complejidad operativa aumentaban paulatinamente.

Weber describió un tipo de organización ideal que llamó “burocracia”, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales (Robbins y Coulter, 2010).

Las reglas y procedimientos estándar permitían que las actividades se desempeñaran de forma predecible y rutinaria; los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional a través del tiempo; la especialización y división del trabajo significaba que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar; la jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo de supervisión y control; la competencia técnica era la base mediante la que se contrataba a las personas, por sus aptitudes y no por la amistad, lazos familiares o favoritismos (Daft, 2013).

Figura 2. Dimensiones de la burocracia según Weber.



\* Fuente: Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). México: Cengage Learning.

Para Weber, cada clase de sociedad tenía su correspondiente clase de autoridad; considerando que la autoridad proporciona poder y éste a su vez depende de la legitimidad, o la capacidad para justificar su ejercicio (Chiavenato, 2014).

Tabla 2. Tipología de sociedades, autoridades y sus características según Weber.

Tipos de sociedad	Características	Tipos de autoridad	Características
<b>Tradicional</b>	Patriarcal y patrimonialista. Conservadurismo.	Tradicional	No es racional. Poder heredado o delegado.
<b>Carismática</b>	Personalista, mística y arbitraria. Revolucionaria.	Carismática	No es racional, ni heredada ni delegable. Basada en el “carisma”.
<b>Legal, racional o burocrática</b>	Racionalidad de los medios y de los objetivos.	Legal, racional o burocrática	Legal, racional, formal e impersonal. Meritocrática.

\* Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ª ed.). México: Editorial McGraw Hill Education.

Los criterios fundamentales de esta teoría se definen a partir del supuesto de la racionalidad legítima, por lo que la administración burocrática se constituye en la forma racional de ejercer la dominación con precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza (Hernández, 2011).

No obstante, el modelo burocrático de Weber presupone que el comportamiento de los miembros de la organización es previsible y que todos los empleados se tendrán que comportar de acuerdo con las normas y los reglamentos de la organización para que ésta alcance la eficiencia máxima posible. Weber no previó ninguna variación del comportamiento humano dentro de la organización, por lo que esta teoría tampoco toma en cuenta la organización informal ni las necesidades humanas.

### **Teoría de las relaciones humanas.**

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, algunas personas iniciaron una revisión profunda y crítica sobre las bases de la teoría administrativa clásica y advirtieron la importancia del factor humano en el éxito de las organizaciones; aunque muchos no lograron consolidar una corriente o teoría, sus aportaciones se colocan en la zona transitoria entre el clasicismo y el humanismo. Cuatro investigadores destacan como los primeros exponentes del comportamiento organizacional: Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados, pero todos creían que la gente era el activo más importante de las organizaciones y que debía ser administrada en consecuencia (Robbins y Coulter, 2010).

Para la segunda década del siglo XX, época caracterizada por una fuerte recesión económica, apareció un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración: el enfoque en las relaciones humanas. Éste surgió a consecuencia de las

conclusiones de los experimentos desarrollados por Elton Mayo y sus colaboradores en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company.

A continuación se describen dichos experimentos de acuerdo con Chiavenato (2014). Los experimentos comenzaron en 1927; al principio, los investigadores visualizaron los problemas dividiendo en diversos compartimentos al ser humano. El primer estudio fue el experimento de iluminación, en el que se trató de determinar la relación entre la iluminación y la producción; se escogieron 2 grupos de obreros que realizarían el mismo trabajo: el grupo de observación trabajaba bajo luz de intensidad variable, mientras que el de control tenía una intensidad constante; al finalizar, no se encontró relación directa entre las variables, pero se dieron cuenta de la existencia de otra variable difícil de aislar, a la que denominaron “factor psicológico”.

El siguiente estudio se llevó a cabo durante cinco años con un grupo de seis mujeres que armaban relés en una sala especial de pruebas; las trabajadoras participaron en la investigación y se les explicó cuáles eran los objetivos: determinar el efecto de ciertas variaciones en las condiciones de trabajo (periodos de descanso, almuerzos, reducción del horario de trabajo, entre otras). Sin embargo, no se encontró relación entre las variables estudiadas, pero había un factor extraño que ya había aparecido en los experimentos anteriores y que no se podía explicar con la medición del trabajo controlado: el “factor psicológico”. Por consiguiente, establecieron la hipótesis de que la producción parecía estar más relacionada con los “sentimientos” de los trabajadores que con las condiciones de trabajo.

En 1928, se implementó un programa de entrevistas para que los trabajadores pudieran expresar sus sentimientos y pensamientos sobre el trabajo y el trato que recibían de los supervisores.

Finalmente, con la realización de los experimentos se concluyó que en cada sección de la fábrica existían normas, reglas de conducta, símbolos y sanciones que formaban parte de la cultura; y que estas normas sociales eran obligatorias para todos los integrantes del grupo y eran diferentes al reglamento establecido formalmente por la gerencia. Otro aspecto sobresaliente de los experimentos fue que la motivación principal de los trabajadores no era un interés económico, sino que estaba relacionada con las presiones institucionales impuestas por el propio grupo informal (Hart, 2012).

Los experimentos de Hawthorne marcan el inicio de una nueva teoría sostenida por valores humanistas, dejando a un lado el interés en la tarea y la estructura, y concentrándose en las personas.

La teoría de las relaciones humanas se basa en una nueva concepción del ser humano, en donde el hombre social sustituye al homo economicus. Se le otorgó gran importancia a la integración y al comportamiento social de los empleados, a sus necesidades psicológicas y sociales, hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no económicas, al estudio de los grupos informales y de la organización informal, a las relaciones humanas dentro de las organizaciones y a los aspectos emocionales (Chiavenato, 2014).

El enfoque humanista resaltó la importancia de que un trato positivo en los empleados mejora su motivación y productividad; lo anterior, sentó las bases para el estudio del liderazgo, la motivación, la comunicación y la administración de recursos humanos (Daft, 2013).

En sus investigaciones sobre la conducta social, Kurt Lewin (1890-1947), considerado como el principal inspirador de la escuela humanista, ya hablaba del importante papel que cumple la motivación y para explicarlo propuso la “Teoría de Campo”, basándose en que el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos co-existentes y que estos hechos

funcionan como un campo dinámico, en donde cada parte es dependiente de su interrelación con las demás. Así, el comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente que lo rodea (Fernández y Puente, 2009).

De acuerdo con Hernández (2011), bajo este mismo enfoque humanístico, destaca la participación de varios psicólogos con aportaciones sobre la motivación humana, tal como es el caso de Abraham Maslow (1908-1970) y su famosa pirámide en la que explica la jerarquía de las necesidades que van desde las fisiológicas, pasando por las de seguridad y protección, sociales, de estima y finalmente, en la cúspide, las de autorrealización.

Por su parte, Douglas McGregor (1906-1964) desarrolló la Teoría “X” y la Teoría “Y”, en la que establece que la primera está conformada por las personas a las que no les gusta trabajar, tienen poca ambición, desean evitar la responsabilidad y necesitan un elevado grado de control; en contraste la Teoría “Y” supone que los trabajadores buscan la responsabilidad, les gusta el trabajo y pueden dirigirse a sí mismos (Robbins y Coulter, 2010).

Por otro lado, continuando con los autores citados anteriormente, el psicólogo Frederick Herzberg (1923-2000) propone la “Teoría de la Motivación e Higiene”, en la cual hace una distinción entre factores de higiene y factores motivadores; los de higiene al no cumplirse generan insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente motivan; y los motivadores, son los intrínsecos al puesto y generan satisfacción y motivación en el trabajo.

A continuación se muestra una tabla comparativa en la que se sintetizan los principales aportes de las diversas escuelas administrativas o corrientes de pensamiento, descritas anteriormente, a partir de las cuales surge el Modelo de Gestión Socioeconómica.

Tabla 3. Escuelas administrativas.

Escuela administrativa	Exponentes	Teorías	Aportes	Método
Enfoque clásico	F. Taylor (1856-1915)	Administración Científica	Considerado el “Padre de la Ingeniería Industrial”, establece científicamente cada parte del trabajo del individuo. Escoge científicamente al trabajador y lo capacita. Otorga incentivos económicos.	Método científico
	H. Fayol (1841-1925)	Proceso administrativo y los 14 principios generales de la administración	Todos los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Principios generales: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses de los individuos al interés general, remuneración, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo.	Método científico
Enfoque estructuralista	M. Weber (1864-1920)	Teoría de la Burocracia	Características de una burocracia perfecta: división del trabajo, jerarquía de autoridad, selección formal, reglas y normas formales, impersonalidad y orientación profesional.	Método científico
Enfoque de las relaciones humanas/ Enfoque motivacional	E. Mayo (1880-1949)	Estudios de Hawthorne	La empresa es una entidad social formada por grupos formales e informales. El interés de las personas va más allá del dinero e incluye las relaciones sociales (reconocimiento y motivación). Un ambiente amistoso, libre, respetuoso, entusiasta y relajado donde hay espíritu de colaboración, aumenta la integración y satisfacción, y por tanto, la productividad.	Método científico
	K. Lewin (1890-1947)	Teoría de Campo	El comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente que lo rodea.	Método científico
	A. Maslow (1908-1970)	Jerarquía de las necesidades (Pirámide de Maslow)	Las necesidades se presentan en niveles jerárquicos por orden de importancia: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que cada necesidad se satisface, la siguiente se vuelve dominante.	Método introspectivo, fenomenológico y experiencial
	D. McGregor (1906-1964)	Teoría “X” y teoría “Y”.	La teoría “X” está conformada por las personas a las que no les gusta trabajar, tienen poca ambición, desean evitar la responsabilidad y necesitan un elevado grado de control; en contraste la Teoría “Y” supone que los trabajadores buscan la responsabilidad, les gusta el trabajo y pueden dirigirse a sí mismos.	Método empírico
	F. Herzberg (1923-2000)	Teoría de la Motivación e Higiene.	Distingue entre factores de higiene y factores motivadores; los de higiene al no cumplirse generan insatisfacción en el trabajo, pero no necesariamente motivan; y los motivadores, son los intrínsecos a la persona y generan satisfacción y motivación en el trabajo.	Método empírico

\*Fuente: Elaboración propia con base a diversos estudios de autores.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (1986 citada por Báez y Moreno, 2010), determinó que los factores psicosociales en el trabajo consisten, por un lado, en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización; y por otro lado, incluyen las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, que mediante percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo.

Continuando con el sustento del Modelo de Gestión Socioeconómica, una teoría económica que lo apoya es la teoría de la empresa, producción y costos, la cual se explica a continuación.

### **Teoría de la empresa, producción y costos.**

#### ***Empresa.***

La teoría de la empresa es la rama de la economía encargada de la determinación de las variables económicas más importantes de las empresas privadas. La oferta y la demanda de un bien determinan la cantidad que se produce y vende, y su precio. La función o curva de oferta de un bien depende principalmente de los costos de producirlo (Calderón, Ríos y Ceccarini, 2008).

De acuerdo con Samuelson y Nordhaus (2010), una empresa es una unidad básica productiva privada, la cual contrata trabajo, renta o posee capital y tierra, y compra otros insumos con la finalidad de fabricar y vender bienes y servicios.

Las empresas pueden organizarse bajo distintas formas jurídicas: empresas de propiedad individual, sociedades colectivas, de responsabilidad limitada y sociedades anónimas, cooperativas, entre otras. Así mismo, las empresas pueden clasificarse según su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Existe una gran variedad de tipos y tamaños de

empresas y, dado que existen características que son similares entre ellas, es posible desarrollar una teoría de producción aplicable a cualquier tipo de empresa (Calderón, Ríos y Ceccarini, 2008).

En una competencia perfecta la empresa es tomadora de precios y prevalece una curva de demanda perfectamente elástica, siendo que el mercado se convierte en el mecanismo mediante el cual se realiza la asignación eficiente de los recursos. En contraparte, en una competencia imperfecta la empresa fija precios suponiendo que conoce la curva de demanda. Partiendo del hecho de que el mercado es el que determina el precio, la única decisión que puede tomar el productor es sobre la oferta de la empresa, es decir: ¿cuál es el nivel de producto que una empresa elige para producir? La empresa producirá hasta que el costo de producir una unidad más (su costo marginal) sea igual al precio de mercado (Vargas, 2010).

### ***Producción.***

La esencia de una economía es la producción; todas las empresas utilizan cantidades de diversos factores de producción para producir bienes y servicios: materias primas, insumos, materiales, bienes intermedios, mano de obra con distintas calificaciones y capacidades, y bienes de capital, entre otros (Calderón, Ríos y Ceccarini, 2008).

Parkin y Loría (2010) concuerdan en que las personas responsables de las operaciones de las empresas toman decisiones que responden a un objetivo primordial: maximizar las utilidades económicas; para analizar la relación entre la decisión de producción de una empresa y sus costos, es necesario distinguir entre dos marcos de tiempo de las decisiones: el corto plazo y el largo plazo.

El corto plazo es un marco de tiempo en el que las cantidades de algunos recursos son fijas; en la mayoría de las empresas, el capital, la tierra y las habilidades empresariales son recursos fijos, mientras que el trabajo es el recurso variable; a los recursos fijos de la empresa se les conoce como “planta”. Para aumentar la producción en el corto plazo, una empresa debe incrementar la cantidad de un recurso variable, por lo general el trabajo. La empresa puede aumentar o disminuir su producción en el corto plazo, aumentando o disminuyendo la cantidad de trabajadores que contrata. Por lo tanto, las decisiones a corto plazo pueden revertirse fácilmente.

En contraste, en el largo plazo las cantidades de todos los factores de producción pueden modificarse; es un periodo en el que la planta de la empresa puede cambiar. Para aumentar la producción en el largo plazo, la empresa está en posibilidad de elegir si desea cambiar su planta o la cantidad de trabajo que contrata. Por consiguiente, las decisiones a largo plazo no se revierten con facilidad.

La relación entre la cantidad de insumo requerido y la cantidad de producto que se puede obtener se le conoce como “función de producción”; esta relación se calcula mediante tres diferentes conceptos (Samuelson y Nordhaus, 2010):

- El producto total: Es la cantidad total de productos que se obtienen con una cantidad de trabajo determinada.
- El producto marginal: Es la producción adicional que produce una unidad adicional de ese insumo mientras que los demás insumos se mantienen constantes.
- El producto medio: Es igual al producto total dividido entre las unidades totales de insumos.

Las formas de las curvas de producto (representaciones gráficas) son similares en las diversas empresas, ya que la mayoría de los procesos de producción poseen estas dos características (Parkin y Loría, 2010):

- Rendimientos marginales crecientes al principio.
- Rendimientos marginales decrecientes más adelante.

Al emplear las funciones de producción, se puede entender la *Ley de los rendimientos decrecientes*, la cual afirma que “se obtendrá menos y menos producción adicional cuando se añaden dosis adicionales de un insumo mientras los demás insumos se mantengan constantes” (Samuelson y Nordhaus, 2010).

Por otro lado, según los autores citados anteriormente, cuando se aumentan todos los insumos se producen los rendimientos de escala, los cuales pueden ser de tres tipos:

- Rendimientos constantes de escala: La modificación en todos los insumos genera un aumento proporcional en la producción.
- Rendimientos crecientes de escala (economías de escala): Un aumento en todos los insumos provoca un aumento más que proporcional en el nivel de producción.
- Rendimientos decrecientes de escala: Un aumento balanceado en todos los insumos produce un incremento menos que proporcional en la producción total.

### ***Costos.***

El objetivo primordial de cualquier empresa es obtener las ganancias o beneficios máximos alcanzables; para lograrlo es muy importante hacer un análisis profundo y detallado de los costos de la empresa, ya que intervienen en la determinación de la cantidad óptima de bienes y servicios que producirá una empresa para maximizar sus beneficios.

Los principales elementos de los costos de una empresa son (Calderón, Ríos y Ceccarini, 2008):

- Los costos fijos (CF): Son los que a corto plazo no dependen de la cantidad que produzca la empresa del bien. Se incurren aun cuando no se produzca nada (pago de alquiler de una fábrica, pagos de intereses sobre créditos, entre otros).
- Los costos variables (CV): Son los costos que dependen del nivel de producción de la empresa; se incurren sólo cuando se produce (materias primas, número de trabajadores, la energía para que las máquinas funciones, entre otros).
- Los costos totales (CT): Es la sumatoria de los costos fijos y los costos variables.

Según estos autores, para estar seguros de que se logre el nivel mínimo de costos, los directivos de la empresa deben asegurarse de que compren la menor cantidad posible de materias primas necesarias y otros insumos; de que utilizan las técnicas más eficientes y; de que toman decisiones de la manera más eficiente posible.

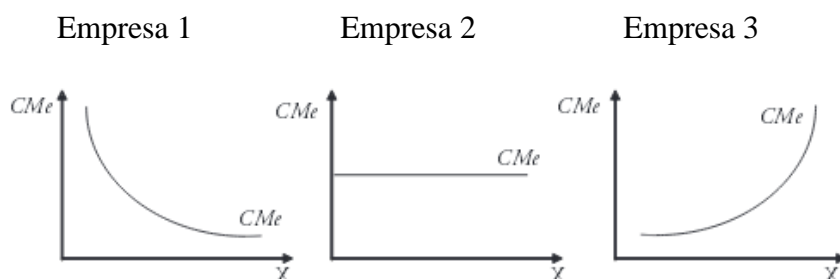
Otro concepto importante es el costo marginal (CMg), definido como: “El costo adicional de producir una unidad más” (Samuelson y Nordhaus, 2010:131). En ocasiones, el costo marginal de producir una unidad más puede ser muy bajo, y otras veces, puede ser bastante elevado.

De la misma manera sobresale el concepto de costo medio (también conocido como costo promedio), el cual a su vez se divide en 3 tipos (Parkin y Loría, 2010):

- Costo fijo medio (CFM): Es el costo fijo total por unidad de producción.
- Costo variable medio (CVM): Es el costo variable total por unidad de producción.
- Costo total medio (CTM): Es la sumatoria del costo fijo medio y el costo variable medio.

Para conocer cómo varían los costos al cambiar el nivel de producción, es conveniente analizar el costo por unidad o costo medio. El análisis de los rendimientos o economías de escala, también se puede realizar a partir de la curva de costos medios a largo plazo, teniendo tres posibilidades (Calderón, Ríos y Ceccarini, 2008):

Figura 3. Posibilidades de la curva de costos medios a largo plazo.



\* Fuente: Calderón, M., Ríos, M. y Ceccarini, M. (2008). *Economía de la Educación*. (1ª ed.). Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.

- En la empresa 1 se presenta una curva de costos medios decrecientes, ya que una expansión de la producción va asociada con una reducción del costo medio del producto. Una disminución del costo unitario es debido a que la producción crece más rápidamente que las cantidades requeridas de factores productivos; se dice que este tipo de empresa tiene rendimientos crecientes de escala o economías de escala.
- En la empresa 2, los costos son constantes, puesto que el costo medio no varía al cambiar el volumen de producción, siendo que la producción y los factores productivos varían en la misma proporción y se dice que la empresa tiene rendimientos a escala constantes.
- En la empresa 3, conforme aumenta la producción hay también un incremento en los costos medios. El aumento de los costos totales es debido a que la producción aumenta menos que proporcionalmente respecto al incremento de los factores; en este caso se tienen rendimientos decrecientes de escala o deseconomías de escala.

No obstante, los autores citados anteriormente afirman que el economista va más allá de los costos monetarios y mide los verdaderos costos de los recursos de una actividad, considerando todos los costos, independientemente de que reflejen o no transacciones monetarias: mientras la contabilidad de las empresas excluye las operaciones no monetarias. Por ejemplo, la contabilidad no incluye el costo de capital aportado por los propietarios, ni tampoco el trabajo del dueño de una PYME, ni los daños que causa al medio ambiente la empresa que derrama desechos tóxicos en el agua; sin embargo, desde el punto de vista económico, se tratan de verdaderos costos para la economía, por lo que deben incluirse. Por ello, se originó el concepto de costos de oportunidad, que es el costo de tomar una decisión en un marco de elección; son las oportunidades que se pierden o los costos en los que se incurre cuando se toma una decisión en lugar de otra.

Por consiguiente, de acuerdo con Garavito (2012), los costos económicos se pueden clasificar como costos sociales y costos privados. Los costos sociales representan el costo para la sociedad del uso de los recursos productivos en determinada actividad, mientras que el costo privado se refiere en general al costo para un agente económico particular (para la empresa).

En síntesis, se puede concluir que la esencia principal de la teoría de la empresa, producción y costos es que los empresarios tienen como objetivo principal obtener las mayores ganancias o beneficios posibles, y para ello deben hacer máxima la producción y mínimos los costos, lo cual implica hacer un uso eficiente de los recursos productivos.

Para lograr una gestión administrativa eficiente, en la parte financiera y de costos de la institución sujeto de estudio, se propone la implementación del Modelo de Gestión Socioeconómica.

## **Modelo de Gestión Socioeconómica.**

### ***Orígenes del modelo.***

El Modelo de Gestión Socioeconómica se inició con la reevaluación de las teorías administrativas opuestas. Por un lado, estaba la escuela clásica de las organizaciones de Taylor y Fayol, y por otro lado, la escuela de las relaciones humanas; cada una de estas teorías era extremista, en tanto la primera le daba una excesiva importancia a la racionalización económica y tecnológica, y la segunda, se la otorgaba a las necesidades, motivaciones y factores psicosociales de los trabajadores (Savall, 2011).

Savall y Zardet (2013), rechazan tres teorías: Taylorismo, Fayolismo y Weberismo. La razón es debido a la hiperespecialización de los puestos de trabajo y funciones, la separación entre diseño y realización, y la eficacia de dictar reglas racionales e impersonales; todo ello sólo lleva a la sumisión de los actores. En contraste, en la teoría socioeconómica se negocian todos los aspectos con los actores involucrados.

Así mismo, partiendo de un análisis riguroso de las diversas escuelas de economía, desde los economistas clásicos, marxistas, neoclásicos y keynesianos, Savall llega a la conclusión de que estas teorías enfatizan dos factores clave de creación de valor: el capital y el trabajo (Savall y Zardet, 2013).

Una vez realizado un análisis detallado y una crítica profunda de las diversas escuelas, tanto administrativas como económicas, Savall crea el Modelo de Gestión Socioeconómica, como una nueva interpretación transdisciplinaria e integral, en la que se unen la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología y la psicología laboral, así como las teorías macro y micro económicas y las teorías contables (Savall et al., 2008).

Así, la teoría socioeconómica enfatiza al potencial humano como único factor activo creador de valor agregado sustentable; por lo cual el capital y trabajo, vistos como factores clave del desempeño en las teorías económicas, pasan a ser factores complementarios en este nuevo enfoque (Savall y Zardet, 2013).

### ***Explicación del modelo.***

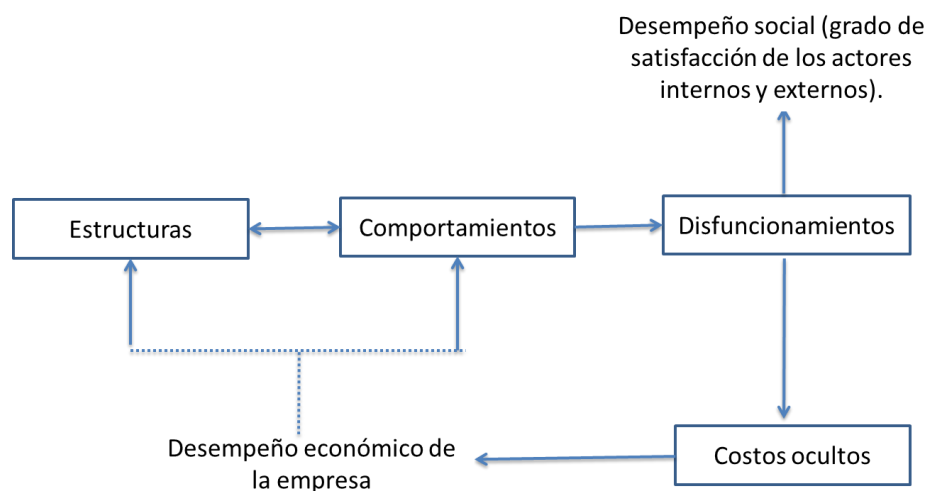
El Modelo de Gestión Socioeconómica es una metodología de investigación-intervención creada en Francia por Henri Savall en 1973, con el propósito de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos de la actualidad: aceleración de los cambios tecnológicos, reducción del ciclo de vida de los productos, intensa competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, entre otros (González, Mendoza y Vargas, s.f.).

El modelo fue creado a partir de una primera idea de que las estrategias de cambio son necesarias en las empresas y de que éstas se apoyan en el potencial humano, y en una segunda idea de que el cambio requiere de una evaluación económica. Este modelo establece la integración de los desempeños sociales (humanos) y los desempeños económicos (Savall y Zardet, 2011).

Uno de los supuestos del Modelo de Gestión Socioeconómica es que las empresas tienen elevados costos ocultos que no se reflejan en los estados financieros oficiales y que a menudo son resultado de disfuncionamientos relacionados con problemas humanos (Savall et al., 2008).

Según Ordóñez (2011), desde la perspectiva de Savall, los costos ocultos son originados por las perturbaciones que sufre la empresa, trayendo consecuencias económicas por disfuncionamientos, los cuales son resultado de las interacciones entre las estructuras y los comportamientos humanos.

Figura 4. Hipótesis fundamental de la estrategia socioeconómica.



\* Fuente: Savall (1978, citado por Zardet y Krief, 2006). *La Teoría de los costos-desempeños ocultos en el Modelo Socioeconómico de las organizaciones*. Seminario, conferencia magistral.

Por consiguiente, el objetivo de este modelo es “mejorar las interacciones entre las estructuras y los comportamientos para reducir los disfuncionamientos y sus consecuencias financieras: los costos ocultos” (Zardet y Krief, 2006:4).

Según Pertierra (2010), la ocurrencia de los costos ocultos no es aleatoria ni accidental, sino que tiene una estrecha relación con el desempeño de los participantes que intervienen y con el nivel de responsabilidad de los mismos.

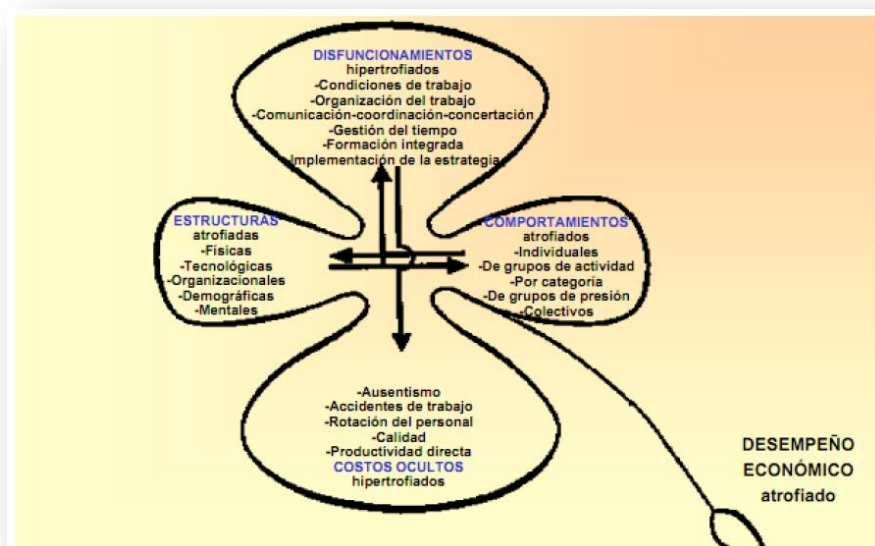
Por ello, el Modelo de Gestión Socioeconómica plantea un “management de exigencia compartida”, y requiere de la participación de todos los actores que forman parte de la organización, en el que se activen todos los espacios de diálogo de la empresa para tratar los disfuncionamientos que surjan (Savall et al., 2008).

Según los autores del modelo, los disfuncionamientos son las diferencias que hay entre el funcionamiento esperado y el funcionamiento real de la organización, resultado de las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.

El Modelo de Gestión Socioeconómica define el desempeño social con base en seis categorías o familias en las que se clasifican los disfuncionamientos: condiciones del trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

A su vez, dichos disfuncionamientos generan costos ocultos que son agrupados en 5 indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo y rotación de personal (de predominio social), y calidad de los productos y productividad directa (de predominio económico).

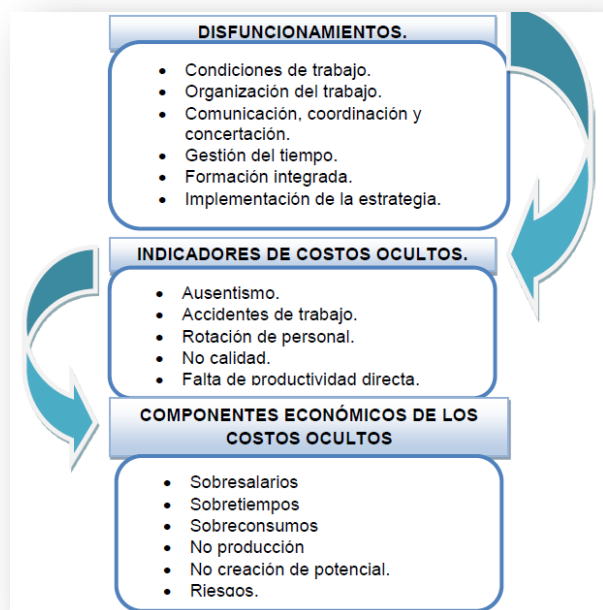
Figura 5. El trébol de cuatro hojas del Modelo de Gestión Socioeconómica.



\* Fuente: Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª ed.). Italia: OIT/ISEOR.

Continuando con los autores, en cada uno de estos indicadores, los costos ocultos se manifiestan en sobrecargos o sobregastos (sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos) y en no productos (no producciones y no creación de potencial estratégico) que representan la pérdida de valor añadido de bienes y servicios que se dejaron de producir.

Figura 6. Vínculos entre disfuncionamientos, indicadores y componentes económicos de costos ocultos.



\* Fuente: Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª ed.). Italia: OIT/ISEOR.

Los disfuncionamientos permiten explicar la problemática detectada, mientras que los indicadores darán pauta a evidenciar el problema reflejado en cinco rubros y finalmente, los componentes económicos permitirán estimar los costos ocultos de los disfuncionamientos detectados previamente (Pérez, 2010).

Los costos ocultos representan una fuente de recursos mal utilizados y parcialmente aprovechables, siendo que son una fuente de recursos potenciales para la empresa. Los costos ocultos suelen constituirse por 50% de sobregastos y 50% de no productos (Zardet y Krief, 2006).

Los costos ocultos son parciales y no totalmente recuperables; los resultados de las investigaciones del ISEOR en poco más de mil empresas y organizaciones demuestran que se pueden reducir los costos ocultos entre 20 y 80% del importe de los que han sido identificados, a

través de intervenciones socioeconómicas de mejoramiento. Además, los costos ocultos pueden convertirse parcialmente (35 a 55%) en creación de valor agregado, a través de acciones de desarrollo socioeconómico de la organización (Savall y Zardet, 2011).

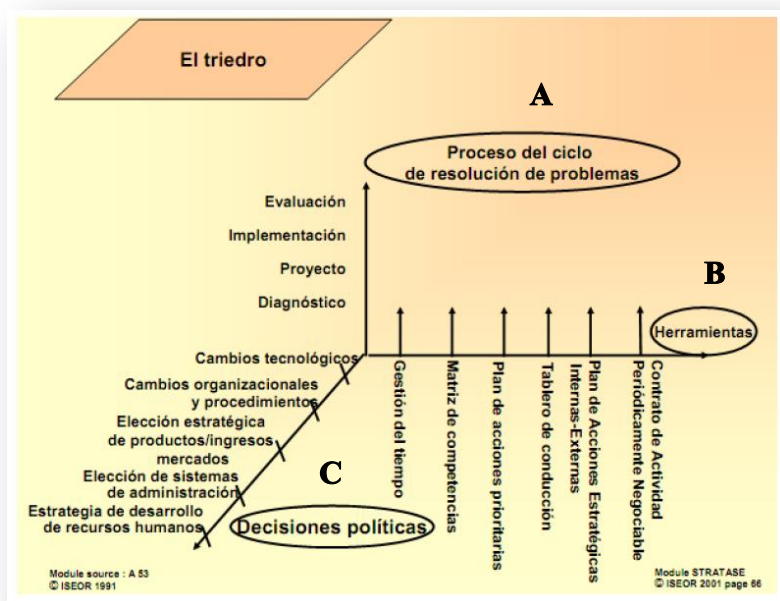
Para los autores del modelo, el desempeño económico se compone de dos elementos: resultados inmediatos y creación de potencial. Por un lado están los resultados inmediatos, que son todas las acciones que tienen efectos sobre los resultados de la empresa a corto plazo (menor a un año); estas acciones tienen que ver con la productividad, eficacia, competitividad, rentabilidad y autofinanciamiento. Por el otro lado está la creación de potencial, que comprende las acciones que tienen efectos a mediano y largo plazo (más de un año), y que ven por el futuro de la empresa.

### *Dinámica de la consultoría socioeconómica.*

La metodología del análisis socioeconómico se desarrolla a través de tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son (Pérez, 2012):

- El proceso de resolución de problemas (Eje A).
- Herramientas de gestión (Eje B).
- Las decisiones políticas (Eje C).

Figura 7. El triedro, los tres ejes de la consultoría socioeconómica.



\* Fuente: Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª ed.). Italia: OIT/ISEOR.

### ***Eje "A:" El proceso del ciclo de resolución de problemas.***

#### **1. Diagnóstico socioeconómico:**

Consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos de la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera. Este diagnóstico se presenta en primer lugar a los directivos y posteriormente al personal de base. Se presentan tanto los costos de los disfuncionamientos, como las causas invocadas por los participantes para explicarlos. Esto se conoce como "efecto espejo", ya que refleja exactamente estos disfuncionamientos y pone énfasis en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar (Savall et al., 2008).

En la fase del efecto espejo, los consultores presentan a la dirección, a los mandos medios y luego al resto del personal, las informaciones recolectadas anónimamente en las entrevistas; se

realiza una presentación en donde se muestran los disfuncionamientos detectados a través de frases testimonio (Savall et al., 2008).

2. Proyecto socioeconómico:

El objetivo del proyecto socioeconómico, apoyado en el análisis del diagnóstico, no consiste simplemente en reparar los daños causados, sino que pretende impedir que se creen nuevos disfuncionamientos. Es un instrumento orientado hacia la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, propiciando la creatividad para encontrar los medios para prevenir los disfuncionamientos; se invita a los trabajadores a estudiar los problemas y a establecer propuestas concretas de soluciones locales, para luego sincronizarlas (Savall y Zardet, 2006).

3. Implementación del proyecto socioeconómico:

Comprende la planificación y puesta en práctica de las diferentes acciones elaboradas durante la fase del proyecto. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para asegurar el cumplimiento del calendario de mejoramiento; lo anterior exige un acompañamiento por parte de la dirección con la finalidad de acelerar el ritmo del cambio. (Savall et al., 2008).

4. Evaluación de los resultados socioeconómicos:

Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año, es decir, se mide el impacto de las acciones realizadas (Savall et al., 2008).

### ***Implementación de las etapas del proceso de cambio mediante el método HORIVERT.***

De acuerdo con Savall y Zardet (2006), el método HORIVERT en la gestión socioeconómica pretende integrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, para lo cual se apoya en dos acciones simultáneas:

- La acción horizontal: Dirigida al equipo de dirección y ejecutivos de la empresa.
- La acción vertical: Dirigida a los operarios, empleados, técnicos y mandos intermedios a nivel de unidades de base (talleres, servicios, subsidiarias).

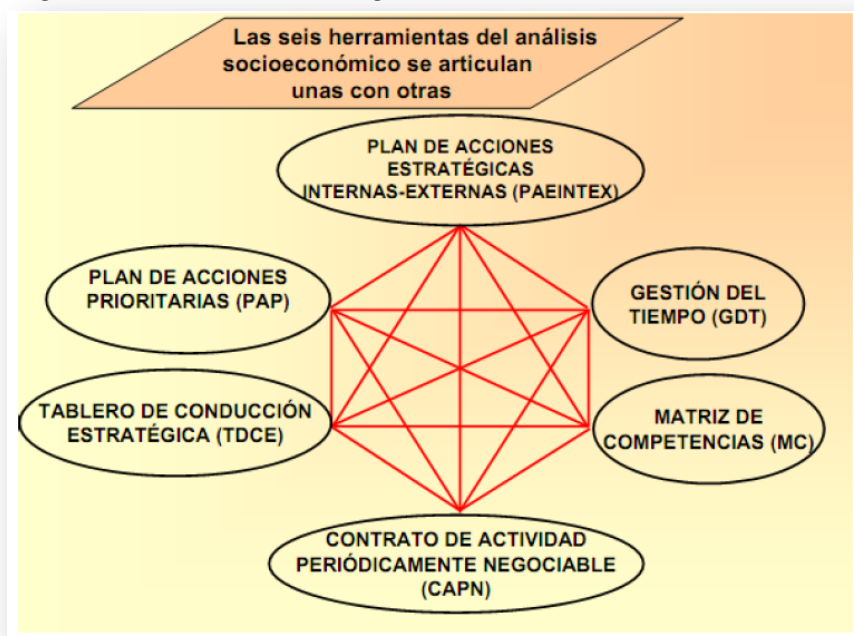
### ***Eje "B": Herramientas de gestión socioeconómica.***

Las principales herramientas de gestión socioeconómica son seis (Savall y Zardet, 2006):

- Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PASINTEX): Identifica y estructura las iniciativas estratégicas que desea implementar la dirección a medio plazo (de tres a cinco años), y se determina el papel que deben desempeñar, globalmente, cada uno de los miembros del personal.
- Plan de Acciones Prioritarias (PAP): Permite identificar las nuevas tareas con gran valor añadido que se aplicarán, así como identificar las tareas con valor escaso añadido. Mediante este plan se planifican todas las acciones que se implementarán en cada departamento de la empresa.
- Matriz de competencias (MC): Esta herramienta auxilia a la dirección a determinar con exactitud las necesidades en formación y material requerido para su realización.
- Gestión del tiempo (GDT): Con el propósito de dedicar más tiempo a acciones de desarrollo (de valor añadido), la dirección necesita planificar mejor su tiempo y programar las fechas de cumplimiento de sus actividades.

- Tablero de Pilotaje Estratégico (TPE): Permite medir los resultados obtenidos, para lo cual se utilizan indicadores de conducción socioeconómicos tanto de mejoramiento de los resultados inmediatos (disminución de exceso de cargas y del aumento de las ventas y del valor añadido), así como de la creación de ganancias potenciales.
- Contrato de Actividad Periódicamente Negociable (CAPN): Es un instrumento de apoyo para la dirección, mandos y personal, en la que se negocian los esfuerzos que habrán de realizarse para la implementación de las nuevas actividades.

Figura 8. Herramientas de gestión socioeconómica.



\* Fuente: Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª ed.). Italia: OIT/ISEOR.

### ***Eje “C”: Decisiones políticas y estratégicas.***

Proporcionan un marco estructurado para el proceso de mejoramiento. Estas decisiones atañen especialmente a las estructuras de la empresa, como por ejemplo las exigencias de la empresa hacia su personal con el fin de alcanzar un objetivo de equidad (Savall y Zardet, 2006).

## **Marco conceptual**

### **Definición conceptual de variables.**

Las variables que se pretenden determinar y evaluar en el estudio de la institución de educación básica privada son las siguientes: problemas humanos y costos ocultos.

### ***Problemas humanos.***

Los estudios encontrados sobre los problemas humanos coinciden en que son problemas originados por el recurso humano debidos a la falta de comunicación, imprecisión de roles y tareas, poca claridad en objetivos, así como a la ausencia de coordinación y cooperación dentro de la organización (Schein, 1982; Covey, 1990; Codina, 2006; Savall, Zardet y Bonnet, 2008; Mora, 2011; Sánchez, 2011; González, 2012; National Business School, 2014; Sullivan, s.f; Peteiro, s.f.).

Por su parte, Codina (2006), González (2012), Sullivan (s.f) y Peteiro (s.f) agregan que los problemas humanos están vinculados con la incompatibilidad entre los objetivos individuales y los de la organización, derivando en una falta de motivación.

Aunado a ello, Schein (1982), Codina (2006), Savall et al. (2008) y González (2012) aseguran que los problemas humanos están relacionados con las condiciones de trabajo y la estructura organizacional.

Así mismo, autores como Codina (2006), Savall et al. (2008), González (2012) y Sullivan (s.f), afirman que los problemas humanos también tienen que ver con la organización y distribución de los recursos escasos.

Por otro lado, algunos autores añaden que los problemas humanos están asociados con la preparación y las habilidades directivas, y con el rumbo y la implementación estratégica (Covey, 1990; Savall et al., 2008; National Business School, 2014).

Además, hay autores que complementan asegurando que los problemas humanos también se presentan por la falta de capacitación o formación del personal de las organizaciones (Schein, 1982; Savall, Zardet y Bonnet, 2008; Peteiro, s.f ).

Un aspecto sobresaliente es que, de todos los estudios consultados, solamente Savall et al. (2008) considera que los problemas humanos también se presentan debido a la gestión del tiempo en las organizaciones. Resulta interesante que este punto no lo hayan tomado en cuenta los demás autores, toda vez que para lograr las metas en las organizaciones es indispensable realizar una planeación a través de la gestión del tiempo y la distribución de cargas de trabajo.

Como resultado del análisis realizado anteriormente, para el presente estudio se tomará como base la definición propuesta por Savall et al. (2008), ya que es la definición que se encontró más completa, pues en ella se engloban todos los elementos de las definiciones propuestas por los demás autores consultados, y además, se considera la gestión del tiempo.

Por lo tanto, en este estudio la variable de problemas humanos queda definida de la siguiente manera: “Son problemas originados por el personal de las instituciones de educación básica privadas que generan disfuncionamientos en las condiciones del trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica”.

### ***Costos ocultos.***

Los estudios consultados sobre costos ocultos (2001, Savall y Zardet, citados por Bermejo, 2013; Zardet y Krief, 2006; Savall, Zardet y Bonnet, 2008; Mejía, 2008; Pazos, 2010; Becerril, 2011; Sastre, 2012; Navarrete y Parra, 2012; Fernández, 2013) concuerdan en que estos costos no son fácilmente identificables ni cuantificables y pasan desapercibidos para la contabilidad financiera de las organizaciones.

Así mismo, Savall y Zardet (2013), Muñoz y Díaz (2011) y Sastre (2012) agregan que los costos ocultos ocurren debido a disfuncionamientos por no realizarse adecuadamente una transacción o proceso, ocasionado por una mala toma de decisiones y trayendo como consecuencia una pérdida del valor real de inventarios.

Por su parte, Mejía (2008) y Fernández (2013) manifiestan que los costos ocultos son gastos adicionales que no son productivos o estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa y no son asignables a las unidades producidas o vendidas.

Por el contrario, autores como Pazos (2010), Becerril (2011), y Navarrete y Parra (2012) discrepan al establecer que los costos ocultos siempre están presentes y residen en procesos que se consideran eficientes en la producción y gestión empresarial, así como en la ejecución de cualquier proyecto.

Para efectos de la presente investigación, por tratarse de la implementación del Modelo de Gestión Socioeconómica, se adaptará la definición de Savall et al. (2008) y se entenderá como costos ocultos: “Aquellos costos que ocurren por problemas humanos dentro de las instituciones de educación básica privadas y que no son identificados, ni cuantificados, ni controlados en la contabilidad tradicional de la empresa”.

### **Definición conceptual de dimensiones.**

Las seis dimensiones propuestas por el Modelo de Gestión Socioeconómica, según Savall et al. (2008), que se tomarán para realizar el diagnóstico de los disfuncionamientos asociados con la gestión del capital humano en la institución sujeto de estudio, son definidas de la siguiente manera:

- Las condiciones de trabajo comprenden las condiciones físicas de trabajo (herramientas y material, entorno del puesto de trabajo: iluminación, ventilación, limpieza, instalaciones, mantenimiento), los horarios y el ambiente de trabajo, así como los factores de estrés.
- La organización del trabajo constituye el conjunto de tareas y actividades realizadas de manera concreta en la realidad, en contraste con los organigramas y definiciones de funciones teóricas. Incluye la división del trabajo y la organización de actividades.
- La comunicación-coordinación-concertación (3 C) se refiere a tres niveles de intercambio de información. La comunicación es cualquier intercambio de información, tenga o no carácter profesional. La coordinación está conformada por los intercambios de información, exclusivamente de carácter profesional, para realizar una actividad determinada. La concertación tiene que ver con que los actores se pongan de acuerdo para lograr un objetivo de manera sincronizada y programada.
- La gestión del tiempo es un tema amplio que abarca muchas áreas y acciones enfocadas al alcance de metas. Algunas de las competencias asociadas a la gestión del tiempo incluyen la planificación, priorización, establecimiento de objetivos, programación y gestión de la carga de trabajo; traducéndose así como el conjunto de principios, prácticas, habilidades, herramientas y sistemas que trabajan en conjunto para obtener más valor al tiempo.

- La formación integrada es una serie de procesos de capacitación y desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes del personal de la organización.
- La implementación estratégica comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la organización.

### **Definición conceptual de indicadores.**

Para los indicadores que se manejarán para evaluar los costos ocultos de la institución educativa privada sujeta a estudio se tomará la definición de los componentes económicos de los costos ocultos establecidos en la metodología socioeconómica, los cuales son definidos a continuación:

- Los sobresalarios están relacionados con “las diferencias de nivel salarial y se presentan cuando un miembro del personal realiza una actividad con una retribución más alta que otro empleado al que le correspondía efectuar ese trabajo”. Por ejemplo, la realización de tareas subalternas debido al ausentismo, la falta de personal, la actividad excesiva y el tiempo invertido de los mandos medios en corregir errores cometidos por sus subalternos (Savall et al., 2008:47).
- Los sobretiempos se definen como: “el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido”; están vinculados con el costo del tiempo dedicado a corregir disfuncionamientos (Savall et al., 2008:48). Por ejemplo, el tiempo perdido en corregir un fallo de calidad o cualquier problema que se presente, hacer dos veces el mismo trabajo, entre otros.

- Los sobreconsumos corresponden “al consumo de recursos que hubiera podido evitarse”. Es la diferencia entre los recursos necesarios y el consumo real, lo cual significa que ese consumo adicional no produce valor añadido (Savall et al., 2008:52). Por ejemplo, el uso de materias primas o de energía varía, inclusive cuando el nivel de producción se mantiene constante.
- La no producción se define como: “una perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento” (Savall et al., 2008:53). Por ejemplo, los tiempos de espera, la disminución del ritmo de trabajo por retrasos, interrupciones en el trabajo a causa del mal funcionamiento de algunos equipamientos, entre otros.
- La no creación de potencial se refiere a “un costo de oportunidad” (Savall et al., 2008:54). Por ejemplo, falsos ahorros en las inversiones, pérdidas de partes de mercado, pérdidas de saber hacer, entre otros.
- Los riesgos son “los futuros costos provocados por los actuales disfuncionamientos. Su cálculo se basa en la evaluación de su probabilidad, multiplicada por los costos de disfuncionamiento que resultarían si éstos se produjeran” (Savall et al., 2008:55). Por ejemplo, el riesgo de perder a un cliente.

### **Contexto de la institución sujeto de estudio**

Son pocas las escuelas de educación básica (del nivel de preescolar) que tiene el municipio de Tecate, Baja California. De acuerdo con el Sistema Educativo Estatal (2014), existen 61 escuelas de este nivel desglosadas en las siguientes modalidades: 29 escuelas generales federalizadas, 12 escuelas generales estatales, 12 escuelas generales particulares, 1 Centro de Desarrollo Infantil (CENDI) y 7 escuelas comunitarias.

Según las cifras anteriores, sólo hay 12 escuelas de preescolar de índole particular en el municipio de Tecate; la institución sujeto de estudio es una de ellas. Cabe señalar que, esta institución cuenta con una trayectoria de 19 años, teniendo un gran prestigio para la comunidad tecatense, motivo por el cual amerita estudiarla.

Actualmente, la institución atiende a un total de 67 niños, de nivel socioeconómico medio, en los tres grados de educación preescolar y maternal; además, ofrece el servicio de estancia infantil antes y después del horario de clases en apoyo a los padres de familia que trabajan y no tienen dónde dejar a sus hijos.

Fundada en junio de 1996, la institución nace del cariño, ilusión y reto de participar en la comunidad con una institución educativa que ofreciera atención integral a los involucrados. Con un auténtico interés en promover los valores, la participación de los padres de familia y el compromiso con el desarrollo armónico de los alumnos, padres y personal del plantel.

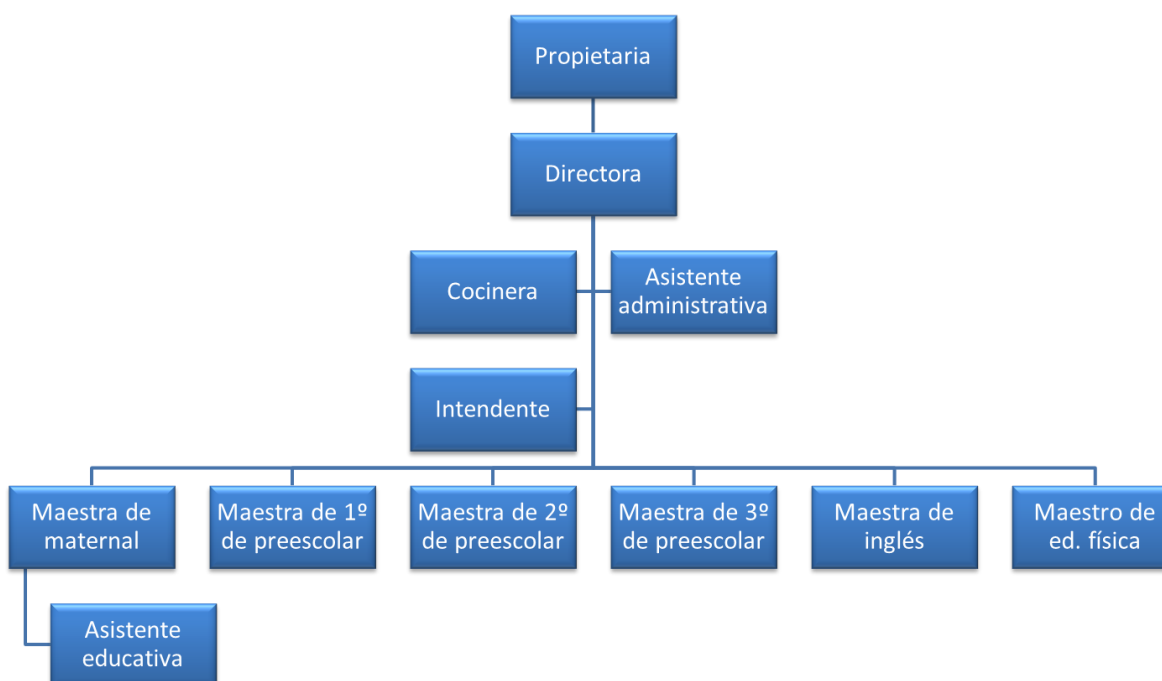
La misión de la institución es ofrecer un servicio de educación preescolar de calidad, fundamentada en el desarrollo del niño, y teniendo como propósito principal la educación integral del ser humano.

El modelo educativo de la institución es ecléctico, ya que toman lo que consideran relevante de las diversas teorías y métodos educativos. Primordialmente, su trabajo está fundamentado en la teoría constructivista, por lo cual se basan en las aportaciones de diversos pedagogos y psicólogos como John Dewey, Jean Piaget, L. Vygotsky y María Montessori.

Su estructura organizacional se compone de 12 empleados: La propietaria, la directora, una asistente administrativa, una maestra de maternal, tres educadoras de grupo (1º, 2º y 3º), un maestro de educación física, una maestra de inglés, una asistente educativa, una cocinera y una intendente. Para fines de esta investigación no se incluye a la propietaria, ya que ella funge

únicamente como órgano directivo y consultor de la institución. A continuación se presenta el organigrama de la institución.

*Figura 9. Organigrama de la institución educativa*



\* Fuente: Elaboración propia con base en información de la institución.

### **Capítulo III: Marco metodológico**

En este capítulo se establecen el enfoque, el diseño de la investigación, la población, la operacionalización de las variables de investigación, el diseño del instrumento y su validación, así como el análisis de la información.

#### **Enfoque de la investigación**

Los métodos cualitativos presentan una mayor adecuación en las investigaciones que desean estudiar procesos que implican significados creados y compartidos por personas, grupos y comunidades. De acuerdo con Íñiguez (1999: 108) “únicamente desde dentro, metiéndose en la piel de quienes viven la situación, pueden captarse los significados profundos que estructuran la realidad analizada o intervenida”; las investigaciones cualitativas pretenden comprender la realidad, más que predecirla o explicarla. Sin embargo, el uso de métodos cualitativos ha sido objeto de muchas críticas, centradas fundamentalmente en su falta de objetividad, imposibilidad de reproducción de resultados y su escasa validez.

Por el contrario, existe un amplio consenso en que la única manera de hacer ciencia es a través de la utilización de métodos cuantitativos. La investigación social cuantitativa está directamente basada en el paradigma explicativo, el cual utiliza información objetiva y cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia en las formas que es posible hacerlo en el nivel de una estructuración lógica (Briones, 2002). No obstante, los métodos cuantitativos también tienen sus puntos débiles. Uno de ellos es la medición en las ciencias sociales, en la cual se segmenta el comportamiento de la gente, sus creencias, su visión del mundo, los significados que elaboran y comparten; la crítica es que éstos no se deben segmentar, puesto que son procesos continuos en un flujo de transformaciones y dinámicas. Otro

punto que se critica de los métodos cuantitativos es el que se refiere al empiricismo, que es la medida sistemática de los rasgos de una población (Íñiguez, 1999).

Por ello, con base en la naturaleza de la investigación, en los objetivos establecidos y en el marco teórico revisado, para el presente estudio se utilizó la combinación de ambas metodologías fusionadas en un enfoque mixto o cualimétrico; distinguido por integrar sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de lograr un mayor y enriquecedor entendimiento del fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Por un lado, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que la información se obtuvo por medio de entrevistas semi-estructuradas a todo el personal de la institución favoreciendo la profundización de la información. Por otro lado, la investigación tuvo además un enfoque cuantitativo, debido a que se cuantificaron los costos ocultos de los disfuncionamientos provocados por el personal de la institución educativa y a la vez, se indagó sobre las causas de estos disfuncionamientos.

Así mismo, el estudio fue de tipo transeccional o transversal, ya que la investigación de campo se realizó en un periodo específico reducido, comprendido de septiembre de 2014 a diciembre de 2015.

### **Diseño de la investigación**

El presente trabajo es un estudio de caso, tal como lo describen Hernández y Mendoza (2008 citados por Hernández, Fernández y Baptista, 2010:163) al referirse a ellos como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”.

El desarrollo de la investigación utilizó un diseño no experimental, pues solamente se realizó un diagnóstico socioeconómico de costos ocultos asociados a los problemas humanos en una institución educativa, sin la necesidad de manipular ninguna variable.

La investigación, en primera instancia, tuvo un alcance de tipo exploratorio-descriptivo, ya que en México no existen publicaciones de estudios llevados a cabo en instituciones de educación básica en los que se tome como base el Modelo de Gestión Socioeconómica para detectar los disfuncionamientos que se presentan y mejorar los desempeños ocultos de las mismas. Posteriormente, en segunda instancia, presentó un alcance explicativo, ya que se indagó sobre las causas de dichos disfuncionamientos.

### **Población estudiada**

El presente estudio tuvo como sujeto de estudio a una institución de educación básica privada, del nivel de preescolar, de la localidad de Tecate, B.C. Por tratarse de una metodología con enfoque cualimétrico y considerando que el tamaño de la población es pequeño, la investigación se realizó con la participación de todos los miembros de la organización, conformada por 11 empleados: la directora, una asistente administrativa, una maestra de maternal, tres educadoras de grupo (1º, 2º y 3º), un maestro de educación física, una maestra de inglés, una asistente educativa, una cocinera y una intendente. Para fines de esta investigación no se incluyó a la propietaria, ya que ella funge únicamente como órgano directivo y consultor de la institución.

Dentro de las características de la población se encuentran las siguientes: La institución es de índole privada, de nivel socioeconómico medio. Los empleados que forman parte de ella son adultos jóvenes y adultos maduros cuyas edades oscilan entre los 25 y los 40 años de edad.

De los 11 miembros que componen la institución, 10 son de sexo femenino y sólo uno es de sexo masculino. Así mismo, el nivel promedio de escolaridad es de licenciatura.

### **Variables de la investigación y su operacionalización**

El objetivo de la investigación fue detectar los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, que se presentaron y que le generaron costos ocultos a la institución sujeto de estudio; además de evaluar la manera en que los costos ocultos impactaron las finanzas de dicha institución.

De lo anterior, se desprende que las variables de la investigación estudiadas fueron las siguientes: problemas humanos y costos ocultos.

Las definiciones que se utilizaron en este estudio para referirse a cada una de las variables son las siguientes:

- Problemas humanos: “Son problemas originados por el personal de las instituciones de educación básica privadas que generan disfuncionamientos en las condiciones del trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica”.
- Costos ocultos: “Son aquellos costos que ocurren por problemas humanos dentro de las instituciones de educación básica privadas y que no son identificados, ni cuantificados, ni controlados en la contabilidad tradicional de la empresa”.

A continuación se presentan cada una de las variables y los aspectos considerados para su medición, es decir, su operacionalización y sustento teórico.

Tabla 4. Operacionalización para problemas humanos.

<b>Dimensiones/ Indicadores</b>	<b>Reactivos</b>	<b>Sustento teórico</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Espacio físico (tamaño, distribución de áreas). Mobiliario. Equipo tecnológico. Materiales y herramientas de trabajo (condición y abastecimiento). Higiene. Horario de trabajo. Ambiente de trabajo.	Schein (1982), Codina (2006), Savall, Zardet y Bonnet (2008), Mora (2011).
<b>Organización de trabajo</b>	Organigrama Funciones y responsabilidades. Reglas y procedimientos (manuales de funciones, reglamentos). Autonomía (grado de libertad para actuar). Organización de los principales eventos escolares (asignación de roles y tareas, líderes y formación de equipos). Establecimiento de prioridades. Carga de trabajo.	Schein (1982), Codina (2006), Savall, Zardet y Bonnet (2008), González (2012), Sullivan (s.f), Peteiro (s.f).
<b>Comunicación-coordinación-concertación</b>	Medios de transmisión de información y su funcionamiento. Comunicación entre equipo directivo. Comunicación con jefe inmediato. Comunicación con el personal. Comunicación con compañeros de trabajo. Comunicación con recepción (área administrativa). Retroalimentación sobre el desempeño (frecuencia). Reuniones periódicas (frecuencia y temas a tratar).	Schein (1982), Covey (1990), Codina (2006), Savall, Zardet y Bonnet (2008), Sánchez (2011), González (2012), National Business School (2014), Peteiro (s.f).
<b>Gestión del tiempo</b>	Descripción de un día normal de trabajo. Tiempos libres (horas al día y a la semana). Tiempos extras (horas al día y a la semana). Planeación de actividades (frecuencia). Programación de eventos escolares (calendarización, frecuencia). Procedimiento para solicitar un material (tiempos de espera en minutos, horas o días). Tareas mal asumidas. Factores perturbadores de la gestión del tiempo.	Savall, Zardet y Bonnet (2008).
<b>Formación integrada</b>	Capacitación (frecuencia al año). Tipos de capacitación (cursos, talleres, conferencias, viajes). Temas de capacitación. Necesidades de formación.	Savall, Zardet y Bonnet (2008), Peteiro (s.f).
<b>Implementación estratégica</b>	Toma de decisiones. Evaluación del desempeño (frecuencia). Reconocimiento al buen desempeño (premios, bonos, reconocimiento social y frecuencia). Estilo de dirección.	Schein (1982), Covey (1990), Savall, Zardet y Bonnet (2008), González (2012), National Business School (2014), Sullivan (s.f), Peteiro (s.f).

\* Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Operacionalización para costos ocultos.

Indicadores	Elementos	Sustento teórico
<b>Sobresalarios</b>	Costo por pagarle a alguien externo que cubra a las maestras que falten.	Savall, Zardet y Bonnet (2008).
<b>Sobretiempos</b>	Costos por tiempos muertos y costos por hacer re-trabajos.	
<b>Sobreconsumos</b>	Costos por el uso inadecuado de los recursos y materiales.	
<b>No producción</b>	Costos generados por los tiempos de espera, la disminución del ritmo de trabajo por retrasos, interrupciones a causa de algún disfuncionamiento en algún equipo.	
<b>No creación de potencial</b>	Costos de oportunidad (pérdidas del saber hacer, pérdida de mercado, pérdidas por no utilizar material de reúso, pérdida de imagen).	
<b>Riesgos</b>	Costo del riesgo de perder a un cliente.	

\* Fuente: Elaboración propia.

### Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación no son propiamente cuantitativas o cualitativas, sino que depende del método que se emplee. Para el presente estudio cualimétrico se utilizó una combinación de las técnicas descritas a continuación (Íñiguez, 1999):

- **Observación participante:** Consiste en la observación no estructurada del contexto, desde la participación del propio investigador. Se proporcionan descripciones de los acontecimientos, de las personas e interacciones que se observan, pero también la vivencia, experiencia y sensación del observador.
- **Entrevista:** Es un contexto formal de interacción entre el analista y las personas investigadas que se utiliza para obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas y los grupos que se analizan. Existen diversas modalidades, dependiendo del número de participantes (individual o grupal), del nivel de

estructuración (abierta, estructurada o semi-estructurada) y del grado de implicación del entrevistador.

- Técnicas grupales: Las más frecuentes son los grupos de discusión y los grupos focalizados, los cuales consisten en la reunión de un pequeño número de personas para obtener información en un ambiente agradable con un formato de conversación que estimula el debate y la confrontación. El análisis de contenido y análisis del discurso suelen ser los procedimientos más habituales de análisis.
- Técnicas documentales y textuales: Se refiere a la obtención de información de todo tipo de documentos, libros, revistas, informes y comunicaciones.

### **Diseño del instrumento**

El instrumento fue diseñado y aplicado en tres etapas: La primera etapa consistió en realizar dos entrevistas grupales cualitativas (una al área administrativa y otra al área operativa), en las que se exploraron los disfuncionamientos predominantes en la institución. Posteriormente, la segunda etapa consistió en el llenado de fichas de anomalías detectadas para cada miembro de la organización, mediante la realización de entrevistas cuantitativas, las cuales proporcionaron los datos para hacer los cálculos y obtener así los costos ocultos generados. Finalmente, la tercera etapa consistió en presentarle a la institución los resultados de las entrevistas y brindarle sugerencias para reducir los costos ocultos detectados. A continuación se detalla cada una de las fases implementadas.

#### **Etapas 1.**

Para efectuar el diagnóstico socioeconómico de la institución sujeto de estudio, se realizaron entrevistas de tipo semi-estructuradas al personal, tal como las describe Morga (2012)

al afirmar que este tipo de entrevistas se basan en un guion de preguntas básicas, con la libertad de cuestionar al entrevistado sobre aquellos temas que le interesen, o bien omitir algunos temas de acuerdo a su criterio.

La entrevista grupal dirigida al personal administrativo, compuesto por la directora y su asistente administrativa (no se incluyó a la dueña de la institución para no sesgar la entrevista), consistió en 15 preguntas exploratorias (anexo 1) que abarcaron las seis dimensiones propuestas por el Modelo de Gestión Socioeconómica (condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica); su duración fue de 1.5 horas.

De la misma manera, la entrevista grupal dirigida al personal operativo (conformado por las cuatro maestras titulares de grupo de maternal, 1°, 2° y 3°, la asistente educativa, maestra de inglés, maestro de educación física, cocinera e intendente) consistió en 15 preguntas exploratorias (anexo 2) referentes a las seis dimensiones del Modelo, pero además, se incluyeron siete preguntas adicionales que surgieron a raíz de la entrevista grupal anterior del personal administrativo; su duración fue de 2 horas.

Cabe señalar que, las entrevistas dirigidas a ambos grupos (personal administrativo y personal operativo) contienen la esencia de las mismas preguntas, sólo cambia la redacción de algunas palabras para adecuarse al personal de la organización.

## **Etapas 2.**

Posteriormente se llevaron a cabo las entrevistas individuales cuantitativas (anexos 3, 4, 5, 6, 7 y 8) con cada uno de los 11 miembros de la institución, con la finalidad de calcular los costos ocultos por sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de

potencial y riesgos. Para ello, se utilizó una ficha de anomalía para obtener información sobre la frecuencia indicativa de cada disfuncionamiento detectado, las causas invocadas, los efectos posibles sobre el desempeño y las estrategias actuales que están utilizando. Algunos datos de las fichas de anomalías, como los disfuncionamientos detectados, se llenaron previamente con información obtenida en las entrevistas cualitativas grupales anteriores y se terminaron de completar durante esta segunda entrevista. Su duración fue de 2 horas para el personal administrativo (directora y asistente administrativa) y de 40-50 minutos para el resto del personal.

### **Etapas 3.**

Finalmente, una vez obtenida la cuantificación de los costos ocultos, se realizó la última etapa, también denominada como efecto espejo, en la que se le presentó a la institución, de forma oral, la información recolectada anónimamente en las entrevistas, exponiendo los disfuncionamientos detectados a través de las frases testimonio, así como las causas invocadas y las sugerencias propuestas para minimizar los costos ocultos.

Es importante mencionar que, por privacidad de las personas entrevistadas y de la institución educativa, para propiciar la confianza y objetividad en sus respuestas, no se utilizó grabadora en las entrevistas, siendo que las conversaciones se escribieron a mano.

### **Confiabilidad y validez del instrumento**

En toda investigación cualitativa debe haber criterios de calidad, aunque éstos sean distintos a los de la investigación cuantitativa. Estos criterios pretenden alcanzar la confiabilidad y se basan en la credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad (Pla, 1999):

- En la credibilidad se mira el valor verdad de la investigación, planteada ésta no desde la objetividad positivista, sino desde el consenso comunicativo entre los agentes implicados.
- La transferibilidad se refiere al grado de aplicación de los resultados en otros contextos. En este sentido se hace énfasis en controlar y explicitar el tipo de muestreo.
- La dependencia, también llamada consistencia, hace referencia a la estabilidad de los datos (replicabilidad).
- La confirmabilidad remite a la neutralidad del investigador(a) la aspiración ética de mostrar los posibles sesgos del investigador/a en todo el proceso.

El procedimiento que se siguió para la validación del instrumento es la evaluación de cinco expertos, a quienes se les enviaron las guías de entrevistas para que proporcionaran sus observaciones y comentarios, y una vez realizadas las modificaciones pertinentes, se procedió a su aprobación y validación.

Otro criterio que ayudó a conseguir la confiabilidad de este estudio es la triangulación, que consiste en la aplicación simultánea de distintos métodos que ayuden a visualizar la realidad desde diferentes perspectivas y por tanto, conseguir un mayor entendimiento del fenómeno estudiado. Para ello, en la presente investigación se utilizaron entrevistas cualitativas grupales (área administrativa y área operativa) y entrevistas cuantitativas individuales que corroboraron la información brindada por los distintos miembros de la institución.

### **Análisis de la información**

De acuerdo con Pla (1999), los datos de la investigación cualitativa se presentan generalmente en forma de un texto narrativo, para lo cual resulta importante saber cómo organizar y manejar la información. El procedimiento de comparación constante (MCC), genera

categorías conceptuales, que después serían minuciosamente diseccionadas a fin de determinar sus propiedades. También se puede optar por hacer un análisis textual, mediante la segmentación temática, categorización y codificación de cada unidad temática; éstas pueden referirse a situaciones, relaciones, opiniones, sentimientos y se codifican poniendo etiquetas verbales; otra alternativa es el establecimiento de tópicos predefinidos por el analista (de otros estudios, de un marco teórico, entre otros), o pueden surgir a medida que se analizan los datos.

La información obtenida en las entrevistas se categorizó y transcribió de acuerdo a la dimensión del diagnóstico socioeconómico perteneciente: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

El proceso para la examinación de las entrevistas fue el siguiente: lectura de notas de entrevistas; selección de frases testimonio (12 a 15 por entrevista); clasificación de las frases testimonio en temas y subtemas de disfuncionamientos (con base en las seis dimensiones del modelo); para cada subtema, formulación de ideas claves de síntesis; y cálculo de la frecuencia de expresión de las ideas clave.

Posteriormente, la información recabada en cada una de las dimensiones se analizó de acuerdo a tres tipos de información: información de descripción de los disfuncionamientos (incluyendo la frecuencia de aparición), información sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos (costos ocultos) e información de las causas de los disfuncionamientos.

Finalmente, es importante destacar que la observación participante se llevó a cabo a lo largo de toda la investigación, y en especial, al momento de realizar las entrevistas, poniendo especial atención en el comportamiento de las personas, sus actitudes y gestos al preguntarles su opinión o percepción sobre algunas situaciones y temas; ello, con la finalidad de corroborar que

sus expresiones verbales concordaran con las no verbales, y si sucediera lo contrario, poder profundizar en el tema hasta sacar a relucir su verdadera percepción.

## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se presenta la información recabada en las entrevistas cualitativas y cuantitativas, dirigidas al personal administrativo y personal operativo de la institución educativa privada sujeto de estudio.

Conviene señalar que, las entrevistas cualitativas fueron meramente exploratorias y se enfocaron a encontrar los disfuncionamientos en la institución. Posteriormente, se realizaron las entrevistas cuantitativas, enfocadas a obtener información detallada sobre los disfuncionamientos específicos detectados en las entrevistas cualitativas, con la finalidad de cuantificar los costos ocultos generados.

### Entrevistas cualitativas

En la tabla 6 se presentan las preguntas y respuestas obtenidas durante la primer entrevista cualitativa dirigida al personal administrativo, conformado por la directora y su asistente administrativa.

*Tabla 6. Entrevista cualitativa grupal, área administrativa.*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<p>1.- ¿Cómo describirían la disponibilidad de materiales y herramientas de trabajo?, ¿los procedimientos para solicitar un material son tediosos?, ¿cómo es el control de los materiales?</p>	<p>Se consideran desorganizados, ya que se toma el material y no se regresa a su lugar, por las prisas, las carreras, por no dejar a los niños solos.</p> <p>La asistente administrativa es la encargada de comprar el material de papelería. Éste se les surte a los maestros al inicio de cada ciclo escolar conforme a sus requerimientos y aproximadamente cada 2 meses que se terminan el material, se les vuelve a surtir. Los procedimientos para solicitar el material son muy directos, la administrativa realiza las compras cada martes, y los maestros prevén y solicitan los materiales desde una semana antes. En ocasiones se les autoriza a los maestros comprar algún material específico, le llevan su nota y se los reembolsa. Los controles son diferentes para cada grado (3° maneja más material porque manejan más cuadernos y más tareas) y se lleva un registro por grado al inicio del ciclo escolar, y en el transcurso del mismo van registrando lo que se les está entregando a los maestros y que sirve como control de gastos para ver si se utilizó adecuadamente.</p>

<p>2.- ¿Cómo describen la carga de trabajo y el nivel de estrés en la escuela?, ¿qué sugerirían para reducirlos?</p>	<p>La carga de trabajo a veces es pesada, pero es por la desorganización o los imprevistos que surgen como las llamadas telefónicas o llegadas de papás, y eso hace que se desvíen de lo que tienen planeado.</p> <p>El estrés se genera por las cargas, la SEP pide documentos en fechas determinadas, y en ocasiones piden para ya.</p> <p>También se genera estrés al cobrar a papás morosos, al salir al banco (las filas) y estar al pendiente para los pagos de nómina.</p> <p>El nivel de estrés en los maestros es relajado, y para cada grado es diferente. Hay días en que la falta de organización o si las actividades no les llaman la atención a los niños genera estrés en un grupo.</p> <p>Sugieren tener mayor organización y respetar tiempos, no desviarse con otras cuestiones para poder llegar a la meta establecida del día.</p>
<p>3.- ¿De qué forma planean y programan los principales eventos institucionales: asambleas, día de las madres y miniolimpiadas? (frecuencia, toma de decisiones).</p>	<p>Este año se implementó la ruta de mejora, en la que se planean las actividades que se llevarán a cabo durante todo el ciclo escolar.</p> <p>El calendario se realiza mensualmente y se establecen a los responsables de las actividades agendadas.</p> <p>En los eventos, como por ejemplo el día de las madres, se establecen las comisiones y roles, se les dice a quién le toca el periódico mural, los timbres, las vialidades, etc. Y se prevé.</p> <p>No se hacen muchos festivales, son más asambleas y cada maestra organiza a su grupo (que presenta un número), y todas colaboran en arreglar y decorar.</p> <p>La designación de comisiones la realiza la directora, y empieza por los grupos con más experiencia (agosto le toca a 3°, septiembre a 2°, octubre a 1° y así sucesivamente).</p> <p>El comisionado de la actividad se responsabiliza. Por ejemplo, al maestro de educación física se le comisionan las mini-olimpiadas, ya que tiene una amplia experiencia en este evento y él se organiza de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>El tiempo para planear los eventos y actividades son de aproximadamente una semana antes, o a veces 2 semanas antes (si requieren ensayar los niños como cuando son musicales).</p> <p>Sólo la clausura y la pastorela son en grande, los demás eventos son internos por grupo, y sólo se les invita a los papás del grupo que participa.</p> <p>Si se realiza algún taller, se planea con 2 días antes, pero sale el trabajo porque cada quien asume su responsabilidad, aunque se dejen algunos detalles para el mero día como sacar copias.</p> <p>Las reuniones se planean, a veces 2 días antes, aunque el mero día pueden faltar detalles como que faltaron vasos y salen corriendo por ellos.</p>
<p>4.- ¿Qué pasa con las actividades adicionales que surgen fuera de su plan de trabajo establecido?, ¿qué problemas se presentan?</p>	<p>Los imprevistos surgen principalmente por atención a padres de familia o que vienen por información o hacen llamadas a la institución.</p> <p>Entre la directora y su asistente administrativa se coordinan y se apoyan, si una está ocupada, atiende la que esté disponible.</p>
<p>5.- ¿Cómo se establecen las prioridades en la organización de los eventos y en las actividades en general?</p>	<p>Lo primero es lo primero, si se ocupa entregar un papel a inspección éste puede esperar, primero se atiende a los niños y a los padres de familia.</p>

<p>6.- ¿Cómo se organizan o establecen los equipos de trabajo para eventos específicos y para el trabajo rutinario? (repartición de tareas).</p>	<p>Cada maestro se organiza según lo que le toca hacer (abrir el portón y vialidad, vigilar a los niños en el recreo, hacer el periódico mural, la activación física por día, etc) y si se requiere atender otra actividad, los mismos maestros se intercambian sus responsabilidades entre ellos mismos, hay mucha disposición. La designación de funciones y responsabilidades la realiza la directora, y en ocasiones hay inconformidad por parte de las maestras y hacen comentarios como: “El periódico mural lo debería de hacer la administradora”, “si falta papel en el baño que lo ponga la cocinera, no nos toca a nosotras, no nos pagan por eso”.</p> <p>“A veces se nos juntan varias cosas como cuando nos toca poner los 2 frisos y también la vialidad”.</p>
<p>7.- En su opinión, ¿qué se podría mejorar en la organización de actividades para fortalecer el trabajo en equipo?</p>	<p>En su opinión sí son organizadas y están conscientes de su función, pero las actitudes son las que lo estropean, también la constancia, verificar lo que se debe hacer, pues hay que repetir las cosas para que se hagan.</p>
<p>8.- ¿Qué medios utilizan para la transmisión de información?</p>	<p>Principalmente el facebook y el correo electrónico. No funciona totalmente, la dueña pide que lo revisen constantemente, pero en ocasiones no miran el correo.</p> <p>La información que se transmite por estos medios es información para trabajar con ella, para agendar alguna cita, casos de papás, avisos, reuniones de personal y también es un espacio para compartir información sobre pedagogía.</p> <p>Las reuniones de personal (de integración o convivio) se hacen 4 veces al año: al inicio de cada ciclo escolar, el 14 de febrero, en diciembre y en fin de cursos. Estas reuniones son informales (no utilizan oficinas) y son útiles para comunicarse y ponerse al día sobre situaciones que hayan sucedido, sobre todo, sale a relucir información que algunos maestros desconocen (por ejemplo, el maestro de educación física que sólo va un día a la semana y la teacher que no tiene contacto directo con los papás).</p> <p>Así mismo, cada mes asisten al CTE (Consejo Técnico Escolar implementado por la SEP).</p> <p>Las maestras se reúnen también fuera del horario de trabajo, se van a comer.</p> <p>Tienen 2 reglamentos: uno para papás y otro para el personal. Los papás cuentan con un reglamento escrito que se les da al inicio del ciclo escolar en el que se incluye el uniforme, lonche, los casos de enfermedad, “está muy completo, pero los papás no lo siguen, así como lo reciben lo guardan”.</p> <p>En el reglamento del personal, vienen sus funciones y las reglas que deben cumplir, como por ejemplo el no usar el celular en el horario de trabajo (la regla es que dejen su celular en la oficina), ni recibir visitas personales. Sin embargo, no llevan a cabo el reglamento al pie de la letra, las maestras no dejan su celular en la oficina, lo traen consigo y “lo utilizan de ratitos”; cada vez que les llega algún mensaje, lo revisan. Pero por respeto y creyendo en su compromiso, no se les dice que lo dejen en la oficina.</p> <p>Otro aspecto es que los papás tienen el número de celular de las maestras y lo utilizan para comunicarse con ellas. Así mismo, se han dado cuenta que poner a los papás de amigos en los grupos de facebook no es recomendable.</p>

<p>9.- ¿Cómo describen la comunicación con su equipo administrativo y con el resto del personal?, ¿cada cuánto tiempo se reúnen y qué temas tratan?</p>	<p>La comunicación entre administrativos es muy abierta y clara, la dueña les da la libertad de tomar decisiones, pero ella siempre está enterada de todo. (La directora y su asistente administrativa se comunican mucho).</p> <p>Con el resto del personal la comunicación es buena, más con unos que con otros y manejan la información con quien corresponde directamente. Por ejemplo, si una maestra tiene algún problema con otra maestra, se le incita a que lo hable directamente con ella.</p>
<p>10.- ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?</p>	<p>Tener una actitud más abierta para que no se queden con las dudas.</p> <p>“Hace falta darnos el espacio y el tiempo”. No se alcanzan a resolver todos los asuntos con el horario de trabajo, muchas veces se van y lo dejan para después.</p> <p>“Sí hace falta una reunión semanal, sería excelente”, sería cuestión de coordinar los horarios (una puede en la tarde y otros 2 en la mañana).</p>
<p>11.- ¿Cada cuánto tiempo tienen capacitación?</p>	<p>Cada mes tienen su CTC, en el cual ven su ruta de mejora y evalúan sus resultados obtenidos mensuales, se comparten evidencias y los elementos que obstaculizan o favorecen las actividades y buscar estrategias para medir los avances.</p> <p>Dentro de estos obstáculos están los siguientes: hace falta más participación de los papás, faltan muchos niños, “la SEP dice que hay que regresarlos, pero “aquí hay muchas consideraciones con los papás”, por ejemplo si llega tarde un niño, se le permite quedarse, así sean 15 minutos o 2 horas de retraso. Ya han probado con la estrategia de dar estrellas de puntualidad, el sticker, la lista, pero aun así hay varios niños que llegan a las 9:20 am, las maestras ya han hablado con los papás, pero siguen llegando tarde, el siguiente paso es que la directora cite a los papás de estos niños para resolver esta situación.</p>
<p>12.- ¿Quién y cómo se seleccionan los temas de capacitación?</p>	<p>En los CTE la SEP les da la guía y les marca la pauta para evaluar avances mensuales en 3 momentos: en individual y colectivos y lo que van a hacer para el siguiente mes.</p> <p>La guía determina la forma de capacitar y es para el plan de clase. Los asuntos generales se ven fuera del tiempo estipulado para las reuniones del CTE, se acercan con la persona indicada.</p> <p>Al CTC sólo van maestros de grupo y el resto del personal queda fuera, y al no estar involucrados “nos perdemos de bastante información que tratan en esas reuniones y que son necesarias para el funcionamiento de la institución”.</p> <p>Sugerencia: “En los CTE deberíamos estar todos, hasta el intendente” porque se tocan diferentes temas que si son necesarios enterarse, como por ejemplo, necesidades que tengan las maestras de materiales y estar al pendiente de las actividades que se realizarán.</p>

13.- ¿Cómo evalúan el trabajo del personal?	<p>La directora lleva una bitácora por maestra en la que hace visitas a los salones; lo hace, pero no constante por respeto y porque confían en el trabajo de las maestras. Las visitas deberían ser por mes, pero lo hace bimestral. Por respeto a las maestras, estas visitas no se realizan siempre y sólo está poco tiempo en el salón (aproximadamente unos 10-15 minutos), ya que las maestras se intimidan, aunque tengan confianza.</p> <p>Con evidencias la directora verifica lo que realiza la maestra: mensualmente revisa la planeación y semanalmente, revisa el diario. También revisa mensualmente que tengan los documentos en orden (expedientes de los niños) y las observaciones a papás por escrito y con firma de recibido.</p> <p>Así mismo, la asesora técnica (enviada por parte de la SEP) realiza tres visitas durante el ciclo escolar y revisa la planeación, el diario y los expedientes de los alumnos con observaciones.</p>
14.- ¿Regularmente se le retroalimenta al personal sobre su trabajo?, ¿con qué frecuencia y cómo?	<p>Las maestras de grupo entregan planeación mensual y llevan un diario que entregan semanalmente a la directora, sin embargo no todas lo entregan en tiempo (de tres sólo una lo entrega en el tiempo debido y las otras dos lo entregan después); en el diario les da sugerencias.</p> <p>Los diarios explican las actividades realizadas en esa semana, así como su funcionamiento, al final las maestras realizan una autoevaluación.</p> <p>La dueña los reúne 3 veces al año para proporcionarles retroalimentación.</p> <p>Cada maestra defiende su postura. Por ejemplo, Bella no sabe escribir su nombre (hizo maternal, 1° y ahorita está en 2°), pero es una niña que tiene tiempo en la escuela, y ya debería saber escribir (los maestros se excusan en que faltan mucho o porque está chiflada o porque los papás no la apoyan en casa).</p>
15.- ¿Hay reconocimiento al buen desempeño?	<p>En ocasiones la directora felicita a las maestras por las actividades verbalmente o a través del diario, pero le falta más reconocer el trabajo que hace cada una de las personas.</p> <p>La dueña reconoce el buen desempeño de varias formas, por facebook, por correo electrónico y de manera verbal.</p>
Otros problemas y sugerencias	<p>Aprovechar los espacios que se tienen, ya que hay problemas cuando 2 maestras llegan a la biblioteca al mismo tiempo y una de ellas tiene que improvisar actividades en el patio en lo que sale la otra maestra.</p> <p>A veces se rompen los horarios según las necesidades y disponibilidad que tenga la directora (ya que ella también da la clase de música).</p> <p>No se respetan los horarios, ni el espacio. Por ejemplo, de 10:00 a 10:30 am es el receso de maternal y otra maestra saca a su grupo en ese mismo tiempo (cuando su horario de patio es otro).</p> <p>Trabajar en hacer un cambio de actitud en las maestras, ya que el estado de ánimo influye.</p> <p>La atención al cliente, en este caso, a los padres de familia es importante. Se sugiere innovar la publicidad que manejan (facebook, cursos, conferencias, por medio de Tecate informativo y Veraz informativo, con pequeñas cápsulas de los niños).</p> <p>El horario antes era hasta las 5:30pm y ahora se cierra a las 4:30pm porque eran pocos niños los que se quedaban. Sin embargo, los papás quisieran un horario más extenso.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, en la tabla 7 se presentan las preguntas y respuestas obtenidas durante la primer entrevista cualitativa dirigida al personal operativo, conformado por las cuatro maestras titulares de grupo de maternal, 1°, 2° y 3°, la asistente educativa, maestra de inglés, maestro de educación física, cocinera e intendente de la institución.

*Tabla 7. Entrevista cualitativa grupal, área operativa.*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1.- ¿Cómo describirían la disponibilidad que tienen de materiales y herramientas de trabajo?, ¿los procedimientos para solicitar un material son tediosos?	<p>Cuando no hay materiales los solicitan y se los surten, o lo compran y se les reembolsa. Todos los martes se hace una lista, se va al mandado y se hacen las compras.</p> <p>Los procedimientos para solicitar un material no son tediosos, dirigiéndose con la asistente administrativa es más rápido porque ella es la encargada de hacer las compras.</p> <p>Los materiales que hay en la institución son para todos: grabadora, libros, pintura, entre otros.</p> <p>En el área de deportes, faltan colchonetas.</p> <p>En el área de cocina, falta un extractor y una puerta que le permita tener privacidad para que los niños no se pasen (la puerta está muy bajita y casi se suben los niños por exceso de confianza).</p>
2.- ¿Cómo describen la carga de trabajo y el nivel de estrés en la escuela?, ¿qué sugerirían para reducirlos?	<p>Hay niños con los que se batalla por disciplina.</p> <p>“Al principio por ser nueva me estresaba, eran muchas cosas con las que tenía cumplir, pero poco a poco me fui acoplando”. Cuando tenía dudas les preguntaba a las compañeras y a la directora.</p> <p>Sugieren que sería bueno tener por escrito un manual de funciones.</p> <p>Hay meses con más carga y hay más estrés, en los que se tienen que entregar cartillas de evaluación, evidencias necesarias para evaluar, requiere trabajo en casa y trabajo extra.</p> <p>Al final del mes, se tiene que cambiar el friso y entregar la planeación.</p> <p>Aseguran que no hay forma de reducir el estrés, es inherente al trabajo que tienen que sacar y en el salón es imposible terminarlo por falta de tiempo. La planeación sí se la pueden compartir, pero las evaluaciones no.</p>
3.- ¿De qué forma planean y programan los principales eventos institucionales: asambleas, día de las madres y miniolimpiadas? (frecuencia, toma de decisiones).	<p>La planeación de los eventos principales se hace con un mes antes y de esta manera les ha funcionado bien.</p> <p>En los CTE se aprovecha para planear actividades del mes; todos opinan pero la directora y la dueña son las que deciden.</p> <p>En la planeación que hacen las maestras de sus clases, en ocasiones quieren hacer alguna adecuación (después de haberla entregado a revisión), pero no les es permitido.</p> <p>La teacher no hace planeación, sólo utilizan libros.</p> <p>El maestro de deportes sigue utilizando la planeación anual del 2011 (es una planeación colegiada que ya está establecida).</p> <p>La cocinera tiene un menú de cocina para la semana.</p>
4.- ¿Qué pasa con las actividades adicionales que surgen fuera de su plan de trabajo establecido?, ¿qué problemas se presentan?	<p>A veces llegan papás durante la mañana (antes de que toque el timbre) o en la salida. Pero si se quieren extender, se les dice que hay un horario específico para atenderlos.</p>

5.- ¿Cómo se establecen las prioridades en la organización de estos eventos?	Lo más importante es que los niños se diviertan. Los eventos se programan mes por mes y se les avisa a los papás.
6.- ¿Cómo se organizan o establecen los equipos de trabajo para estos eventos? (repartición de tareas).	La forma de organizar las funciones es por año: desde el inicio de ciclo escolar se establece cada mes, a quién le toca el friso, la vialidad, el timbre y solamente la organización de la biblioteca es por año. En ésta última apoyan también los papás. En los frisos hay flexibilidad, se pueden intercambiar con acuerdo entre ellas (por ejemplo, se cambian el de afuera por el de adentro). Los eventos escolares se realizan uno por mes, empieza 3º, 2º, 1º, 3º, 2º, 1º y así sucesivamente. La teacher y el maestro de ed. física tienen su propia actividad. El festival navideño y la clausura la realizan todos juntos. Las asambleas son básicas, sólo se presentan los símbolos patrios, con excepción de la llegada de la primavera o algún tema de interés, se invita sólo a los papás de los niños del grupo de la asamblea.
7.- En su opinión, ¿qué se podría mejorar en la organización de estos eventos (para fortalecer el trabajo en equipo)?	Los eventos se planean y organizan un mes antes. Todos los eventos quedan bien, se sienten complacidos, se cumple el propósito. A veces falta el sonido o la música (o detalles técnicos fuera de su control), se organiza pero se olvida.
8.- ¿Qué medios utilizan para la transmisión de información?	El facebook, tienen un grupo de maestro, en el que se suben fotos y la dueña selecciona fotos para ponerlas en el blog. También utilizan en what's app y el correo electrónico. Lo que más les funciona para comunicarse es el facebook. El correo electrónico no les gusta, no lo revisan constantemente; el tipo de información que se maneja en este medio es información para el CTE e información de lo visto en pláticas con papás, sugerencias, entre otros.
9.- ¿Cómo describen la comunicación con sus directivos y compañeros de trabajo?, ¿cada cuánto tiempo se reúnen y qué temas tratan?	Hay confianza con directivos, todos tienen comunicación, se llevan bien entre todos. Sin embargo falta comunicación de la directora hacia las maestras, por ejemplo la teacher le avisa a la directora que faltará a clase para que les avise a las demás maestras, sin embargo, la información no baja a las maestras. “Ella es la cabeza y no avisa”. Falta comunicación, la actividad de la directora es muy cargada, se entiende pero pasa; se descuida lo pedagógico por lo administrativo, le hablan con urgencia y deja todo. El directivo no tiene iniciativa para avisar o recordarles sobre algún asunto o alguna reunión. La comunicación entre los compañeros se percibe que es buena. Hay desacuerdos en ocasiones, es difícil, pero cuando se quiere decir algo se puede tomar a mal, o se pueden sentir, por lo que mejor evitan decirlo. Evitan pedir las cosas. En la institución tienen convivio el 14 de febrero y en navidad. En los CTE se reúnen cada mes para platicar sobre cómo les fue con su planeación, hacen una revisión de los eventos del mes, la ruta de mejora (tareas, evidencias); la SEP establece lo que se debe ver en estas reuniones. En estas reuniones no les queda casi tiempo para ver las cuestiones generales. No hay reuniones establecidas para brindar información general por parte de la directora, sino que sólo las mismas maestras se reúnen en el recreo, pero no están todos los maestros presentes. La maestra nueva pregunta directamente a las demás compañeras cuando tiene dudas sobre sus funciones o lo que hay que hacer. Antes, se reunían los viernes durante el recreo y pedían comida, pero ya no se han reunido. Los maestros se reúnen algunos viernes después del trabajo a convivir un rato, al karaoke, pero no hablan del trabajo.

10.- ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?	Se podría mejorar la información de avisos; se supone que hay un pizarrón para avisos internos, al inicio se escribían ahí, pero ya no se le ha dado el uso. El pizarrón está colocado en donde no entran los maestros, se sugiere reubicarlo para que todos lo puedan ver. Los cumpleaños también se ponían ahí, pero ya no se hace y esto ocasiona que no se acuerden de los cumpleaños. Se sugiere una reunión semanal, “es necesaria”, por parte de las maestras sí hay disponibilidad (ellas pueden en la tarde, pero la directora es la que no puede). Antes proponían los martes o jueves en las mañanas a las 8:00am (media hora antes de iniciar clases), pero no llegaban.
11.- ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?	Aparte de los CTE, la dueña da 3 o 4 cursos o talleres al año, en donde trata temas como primeros auxilios, de superación personal, integración, psicología para niños, entre otros. Cambio de fecha y no sabían.
12.- ¿Quién y cómo se seleccionan los temas de capacitación?	La capacitación es seleccionada por la dueña, ella les da la libertad de proponer temas a las maestras, pero no lo hacen.
13.- ¿Qué hacen (los directivos) para evaluarlos?	La directora entra de repente a los salones, sin avisar, 2 veces al mes. La SEP también manda a su asesora técnica a hacer visitar a los salones 3 veces al año para evaluar el trabajo de las maestras, cómo se dirigen a los niños, cómo responden ellos. Los evalúan a través de su planeación mensual y del diario semanal. La planeación debe estar completa, con observaciones, actividades acordes al plan y que se reflejen en el diario, en evidencias y en el salón. También se revisa el diario en el que las maestras describen las actividades, cómo les fue, cómo estuvieron los niños y hacen una autoevaluación. Se supone que le deben entregar el diario a la directora cada viernes, pero algunas no lo hacen, por las prisas o falta de tiempo, aún y que lo tengan terminado. Se revisan que estén completos los expedientes de los niños.
14.- ¿Regularmente los retroalimenta sobre su trabajo?, ¿con qué frecuencia y cómo?	La asesora técnica les envía un escrito con retroalimentación y sugerencias de las visitas realizadas 3 veces al año. La directora las retroalimenta en la planeación y les brinda sugerencias, o en ocasiones, cuando están realizando alguna actividad con los niños. En el diario también les deja notas.
15.- ¿Hay reconocimiento al buen desempeño?	No se da reconocimiento, no hay estímulo. Los directivos no tienen detalles, ni palabras que los hagan sentir apreciados el día de la educadora, el día de la mujer, cumpleaños o alguna fecha especial. Si las maestras lo hacen es por su iniciativa, pero no de la dirección. La dueña el año pasado les dio una tarjeta con \$50 dólares pero nada más.
Otros problemas y sugerencias	Hay un salón en el que están muy apretados los niños (son 23), el espacio es pequeño y manejan libros grandes, no caben se estorban al abrirlos; lo ideal es que sean 15 o 16 niños máximo para que estén cómodos. Los demás grupos tienen 16, 18 y 22 niños. Se sugiere solicitar caballetes para que los niños puedan pintar afuera de manera más cómoda.

\*Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, otras preguntas importantes realizadas al personal operativo, surgidas a raíz de la entrevista cualitativa del personal administrativo, fueron las siguientes:

*Tabla 8. Preguntas adicionales, área operativa.*

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cómo se comunican los papás con ustedes?	<p>Personalmente.            En estancia con recado o dicho con la maestra encargada de estancia.            Algunos papás les piden el número de teléfono a las maestras o el facebook, pero eso no es bueno (lo dicen 2 o 3).            “Las llamadas deben ser en horario de trabajo, no fuera de él”.            Hablan mamás a las 10:30pm para preguntar tareas de los niños.</p>
Generalmente en las instituciones educativas han restringido el uso del celular durante el horario de trabajo, ¿cómo se maneja aquí?	<p>El uso del celular se restringe, pero en realidad sí contestan. Lo utilizan para tomar fotos del trabajo de los niños, “se supone que no lo debemos de usar”, pero si les marcan contestan y lo mismo ocurre si les llegan mensajes; aunque lo usan poco.</p>
¿Poseen algún reglamento para padres de familia?, ¿con qué tanto rigor se ejecuta?	<p>Sí hay un reglamento para los padres de familia, sin embargo no lo cumple ni la escuela ni los papás.            No hay un apoyo por parte de dirección para respaldar a los maestros.            En el reglamento se establecen políticas sobre la puntualidad, el uniforme, entre otros.            Por ejemplo, la maestra le dijo al papá que se llevara una pelota que traía un niño (se supone que no se permiten juguetes), y al verlo llorando, la directora fue corriendo a decirle al papá que se la dejara. O si alguna maestra encarga una caja con ciertas características y si algún niño no la trae, la directora le trae otra; o si el niño trae la caja pero no cumple con los requisitos, lo resuelve y le pide que la utilice.            Este año ha habido mayor descontrol, con los mismos niños que llegan tarde y se les permite la entrada aún y cuando lleguen a las 9:30. Son 4 niños los que siempre llegan tarde.            Lo que se sugirió fue que a los que llegaran tarde durante la formación se les detuviera en la recepción hasta que se terminara la formación, pero no se respetó y de todos modos siguen entrando e interrumpiendo. Los niños que llegan más tarde, cuando ya están en clases, interrumpen la actividad y distraen al resto de los niños. Los mismos niños les dicen “no llegaste tarde, llegaste tarde”. Ya se han probado diversas estrategias como la estrella de puntualidad, pero no les ha funcionado.            Al no haber consecuencias, se sigue repitiendo esta situación.            Por cuestiones de mercado, “hay muchas consideraciones con los padres de familia”.</p>
Ustedes como empleados, ¿se rigen por un reglamento interno de trabajo?, ¿con qué tanto rigor se ejecuta?	<p>No tienen un reglamento por escrito, al momento de la contratación se les informa, pero no existe. Para definir cuál uniforme les toca cada día, ellos mismos se ponen de acuerdo para escoger los colores. Las maestras nuevas preguntan a sus compañeros cuando tienen dudas.            La secuencia de horarios para el aseo si está definida por día, la cocinera tiene el menú impreso semanal, sin embargo no es así para los maestros. Los maestros se rigen por su planeación, no por el reglamento.</p>

<p>Se nos informaba que la clase de música la imparte la directora y en ocasiones, cambia el horario preestablecido por necesidades administrativas, ¿eso les afecta a ustedes?, ¿cómo?</p>	<p>El cambio de horario de la clase de música mueve la planeación y eso ocasiona que se pierda el control del grupo, ya que los niños se alborotan; “si ella no da la clase me mueve la planeación”, en ese momento tiene que ver si adelanta tema o si le conviene dar algún tema corto. Este año ha disminuido esta situación, se presenta 2 o 3 veces al mes.</p> <p>Si cambia la clase, mueve todo, los niños comen más rápido en el recreo. Es molesto, en ocasiones se les da menos tiempo de clase. Las maestras se enteran en el momento de que no llegó a dar su clase; se entiende que es por cuestiones administrativas, pero es molesto.</p> <p>Se sugiere una persona más que pueda apoyar a la directora.</p>
<p>Sabemos que los espacios son limitados (hay una biblioteca, un solo patio), ¿cuánto tiempo tienen que esperar cuando se empalman con otro grupo?, ¿con qué frecuencia se da (a la semana)?</p>	<p>En ocasiones se empalman dos grupos en la biblioteca o en el patio; se esperan aproximadamente 30 minutos: “Me espero afuera con otra actividad o con algún juego mientras se desocupa”. Se supone que habrá horarios para anotarse y no empalmarse, pero es fecha que aún no se ha definido.</p> <p>Otro problema es el internet que falla y se pierde tiempo, en los salones no agarra bien el internet del celular. Se sugiere poner banda ancha.</p>
<p>Otras sugerencias</p>	<p>Se sugiere mejorar el baño de docentes.</p> <p>En el baño de los niños se tira agua, se recomienda que haya una persona encargada de vigilar.</p> <p>Se ocupa de alguien que haga el aseo durante la mañana (que se encargue de limpiar el agua tirada de los baños y el patio cuando se termine cada recreo). La maestra tiene que hacer esta limpieza y si un niño se orina o vomita, tiene que dejar al grupo para limpiar.</p> <p>No hay un espacio propiamente para atender a los padres de familia.</p> <p>No hay un espacio para que las maestras puedan trabajar en su tiempo libre, recurren a la biblioteca a veces está ocupada.</p> <p>Se requiere más apoyo de los papás en la vialidad de entrada, si el papá no llega, descuida el área que le toca.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

### **Frases testimonio.**

Una vez obtenidas las respuestas a las preguntas elaboradas en las entrevistas cualitativas, se procedió a categorizar la información según las seis dimensiones del modelo, citando las frases testimonio referidas a cada uno de los disfuncionamientos. Cabe señalar que, la mayoría de las frases testimonio alusivas a un mismo disfuncionamiento, se presentaron tanto en la entrevista del personal administrativo (A), como en la entrevista del personal operativo (O); permitiendo una comparación entre las percepciones de estos dos grupos.

Enseguida se muestran las tablas con el análisis de cada una de las dimensiones del Modelo de Gestión Socioeconómica.

*Tabla 9. Frases testimonio de la dimensión: Condiciones de trabajo.*

<b>Subtema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frases testimonio</b>
Acondicionamiento y arreglo de los locales	¿Cómo describirían el espacio de trabajo?	<p>O: “Hay un salón en el que están muy apretados los niños (son 23), el espacio es pequeño y manejan libros grandes, no caben se estorban al abrirlos; lo ideal es que sean 15 o 16 niños máximo para que estén cómodos”.</p> <p>O: “Una sugerencia que nos dio la asesora técnica fue solicitar caballetes para que los niños puedan pintar afuera de manera más cómoda”.</p> <p>O: “No hay un espacio propiamente para atender a los padres de familia”.</p> <p>O: “No hay un espacio para que podamos trabajar en nuestro tiempo libre, vamos a la biblioteca y a veces está ocupada”.</p> <p>O: “El baño de los docentes está en la biblioteca y a veces queremos ir y la biblioteca está ocupada”.</p> <p>O: “En la cocina hace falta una puerta para que los niños no se brinquen y se pasen”.</p>
Materiales y suministro	¿Cómo describirían la disponibilidad de materiales y herramientas de trabajo?	<p>A: “Nos organizamos al inicio de cada ciclo escolar con las necesidades que tiene cada uno, se le surte el material y de acuerdo cómo se vaya necesitando vuelven a hacer otra petición, cada martes se van las compras”.</p> <p>O: “Pues a veces cuando no hay los solicitamos, y en la mayoría de los casos nos los surten, o si no nosotras lo compramos y ya no más presentamos las notas y nos reembolsan lo que se gastó”. “Los martes se va al mandado y se hace una lista de lo que se necesita”.</p> <p>O: “En el área de deportes faltan colchonetas”.</p> <p>O: “Falta un extractor en la cocina y una puerta para que los niños no se pasen”.</p>
	¿Los procedimientos para solicitar un material son tediosos?	<p>A: “Es muy directo, los martes se van las compras, el personal tiene que prever una semana antes y cuando hay la necesidad se les da la libertad de que ellas compren lo que necesiten y ya nada más traen su nota y se les paga lo que gastaron”.</p> <p>O: “No, nada más dirigiéndonos a la directora o dirigiéndonos a la asistente administrativa es más rápido que lleguen las cosas, porque ella es la encargada de las compras”.</p>

Carga de trabajo	¿Cómo describen la carga de trabajo?	<p>A: “La carga de trabajo a veces es pesada, pero en lo personal es falta de organización e imprevistos que surgen durante la mañana o durante el día, porque si ya vino una mamá y ya se puso a platicar de alguna cosa, ya te quito media hora y a veces hasta una hora, o ya una llamada o x cosa y te desvías la verdad del propósito que tenías, aunque lleve mi agenda”.</p> <p>O: “Hay meses donde hay más trabajo, hay mayor estrés cuando hay evaluaciones porque tenemos que ver si tenemos las evidencias necesarias para evaluar y es trabajo extra y nos lo llevamos a casa, o también a final de mes, que tenemos que cambiar el friso y entregar la planeación”.</p>
Ambiente de trabajo	¿Cómo describen el nivel de estrés?	<p>A: “A veces yo misma me estreso porque sé que tengo que entregar algo o hacer algo, y a veces en la supervisión que nos piden para ya, como si estuviéramos a la disposición de ahorita ve y lleva el papel”.</p> <p>A: “En mi caso lo que respecta a los cobros, hay que estar al pendiente y sí estresa el estarles cobrando a veces a los papás morosos y lo otro es que tengo que salir que al banco, las filas y estar siempre al pendiente de los días de pago para poder cumplir con el personal”.</p> <p>A: “Yo noto a las maestras relajadas, bueno cada grupo es diferente y tiene sus necesidades, hay días en que los niños andan tremendos, pero siempre hemos coincidido que somos nosotros, nuestra falta de organización o que si la actividad no les llamó la atención pues ya se dispersan, ya andan saliéndose para afuera, pero es diferente el control que tiene cada una de ellas”.</p> <p>O: “El estrés más que nada, porque hay niños que sí batallas en cuanto a la disciplina”.</p> <p>O: “Yo al principio me sentí saturada, porque igual era nueva y pues no sabía las funciones y decía cómo voy a hacer tantas cosas, pero ya conforme me fui organizando me fui acoplando”.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 9, en la dimensión de condiciones de trabajo se detectó que la capacidad de los salones es pequeña para la cantidad de niños que tienen; no cuentan con un espacio para atender a los papás, ni para que puedan trabajar los maestros en su tiempo libre; el baño del personal está ubicado en un lugar de difícil acceso; y además existe

inseguridad en la cocina, ya que los niños se pasan fácilmente dentro de la misma. Además, hacen falta colchonetas para el área de educación física y un extractor para el área de cocina.

Así mismo, destaca el hecho de que las maestras de nuevo ingreso no tienen claras sus funciones y eso les genera estrés afectando el ambiente de trabajo. Otro aspecto relevante es que la carga de trabajo se vuelve pesada debido a los imprevistos que surgen en atención a los padres de familia, como las llamadas o visitas inesperadas.

*Tabla 10. Frases testimonio de la dimensión: Organización del trabajo.*

Subtema	Pregunta	Frases testimonio
Repartición de tareas, misiones y funciones	¿Cómo se lleva a cabo la designación de funciones?	<p>A: Las maestras hacen comentarios como: “el periódico mural lo debería de hacer la administradora” o si falta papel en el baño dicen: “que lo ponga la cocinera, no nos toca a nosotras, no nos pagan por eso”.</p> <p>O: “A veces se nos juntan varias cosas como cuando nos toca poner los 2 frisos y también la vialidad”.</p> <p>O: “Desde el inicio de ciclo escolar se establece cada mes, a quién le toca el friso, la vialidad, el timbre y solamente la organización de la biblioteca es por año”.</p> <p>O: “Se ocupa de alguien que haga el aseo durante la mañana, que se encargue de limpiar el agua tirada de los baños y el patio cuando se termine cada recreo, porque nosotras tenemos que encargarnos de la limpieza y si un niño se orina o vomita, tenemos que dejar al grupo para limpiar”.</p>
	¿Cómo se organizan o establecen los equipos de trabajo para los eventos escolares?	<p>A: “No se hacen muchos festivales, son más asambleas y cada maestra organiza a su grupo quien presenta un número, y todas las demás maestras colaboran en arreglar y decorar”.</p> <p>A: “En los eventos, como por ejemplo el día de las madres, se establecen las comisiones y roles, y se les dice a cada quién lo que le toca”.</p> <p>O: “Los eventos escolares se realizan uno por mes, empieza 3º, 2º, 1º, 3º, 2º, 1º y así sucesivamente. La teacher y el maestro de ed. física tienen su propia actividad; el festival navideño y la clausura lo realizamos todos juntos”.</p>
	En su opinión, ¿qué se podría mejorar en la organización de estos eventos (para fortalecer el trabajo en equipo)?	<p>A: “Las actitudes de las maestras son las que estropean la organización, también la constancia y verificar lo que se debe hacer, pues hay que repetir las cosas para que se hagan”.</p> <p>O: “A veces falta el sonido o la música, se organiza pero se olvida”.</p>

Prioridades	¿Cómo se establecen las prioridades en la organización de estos eventos?	A: “Lo primero es lo primero, si se ocupa entregar un papel a inspección éste puede esperar, primero se atiende a los niños y a los padres de familia”. O: “Lo más importante es que los niños se diviertan”.
Autonomía en el trabajo	¿Quién toma las decisiones en la institución?	A: “La dueña me da la libertad de tomar decisiones, pero ella siempre está enterada de todo”. O: “Todos opinamos, pero la directora y la dueña son las que deciden”.
Reglas y procedimientos	¿Tienen reglamentos?	A: “El reglamento que se les entrega a los papás al inicio del ciclo escolar está muy completo, pero no lo siguen; así como lo reciben lo guardan”.  A: “Aquí hay muchas consideraciones con los papás, si llega tarde un niño, la SEP dice que hay que regresarlo, pero aquí se le permite quedarse, así hayan sido 15 minutos o 2 horas de retraso”.  A: “Las maestras no dejan su celular en la oficina, como lo marca el reglamento, lo traen consigo y lo utilizan de ratitos; cada vez que les llega algún mensaje, lo revisan”.  O: “Este año ha habido mayor descontrol con los mismos niños que llegan tarde y se les permite la entrada aún y cuando lleguen a las 9:30”.  O: “Al momento de la contratación se nos informa, pero no existe un reglamento escrito”.  O: “El reglamento no se cumple, por ejemplo, en una ocasión yo le dije a un papá que se llevara una pelota que traía su hijo (se supone que no se permiten juguetes), y al verlo llorando, la directora fue corriendo a decirle al papá que se la dejara”.  O: “Utilizamos el celular más que todo para tomar fotos del trabajo de los niños; se supone que no lo debemos de usar, pero si nos marcan contestamos o si nos llegan mensajes; aunque son pocas veces”.

\*Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de organización del trabajo se encontraron diversos disfuncionamientos: Por un lado, el personal administrativo afirma que existen 2 reglamentos: el del personal y el de los padres de familia. Sin embargo, el personal operativo asegura que ellos no cuentan con un reglamento interno por escrito, sino que solamente hay un reglamento para los padres de familia.

En este punto cabe señalar que, no se acatan las reglas de la institución, ni por parte de los padres de familia ni por parte del personal que labora dentro de la misma; los maestros utilizan el celular dentro del horario de trabajo y los papás pueden llegar a dejar a sus hijos a la hora que les plazca.

Además, la repartición de tareas y funciones es designada por la directora, lo que genera ciertas inconformidades en el personal.

Otro problema es que sólo se reúnen una vez al mes en el Consejo Técnico Escolar, organizado por la Secretaría de Educación Pública.

*Tabla 11. Frases testimonio de la dimensión: Comunicación-coordinación-concertación.*

<b>Subtema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frases testimonio</b>
Transmisión de la información	¿Qué medios utilizan para la transmisión de información?	<p>A: “Principalmente el facebook y el correo electrónico, aunque el correo no funciona totalmente, la dueña pide que lo revisen constantemente, pero en ocasiones no miran el correo”.</p> <p>A: “Otro aspecto es que los papás tienen el número de celular de las maestras y lo utilizan para comunicarse con ellas”.</p> <p>O: Lo que más nos funciona es el facebook, tenemos un grupo de maestros; también usamos el what’s app. Y el correo electrónico, no nos funciona mucho porque no lo revisamos constantemente”.</p> <p>O: “Algunos papás nos piden el número de teléfono o el facebook, pero eso no es bueno, me ha tocado que me hablan mamás a las 10:30pm para preguntar tareas de los niños”.</p>
Comunicación vertical	¿Cómo describen la comunicación con sus directivos?	<p>O: “Cuando yo falté a mi clase, hablé con la directora para que le avisara a las demás maestras de los grupos a los que les doy, y sin embargo, no les pasó la información”.</p> <p>O: “La directora no nos recuerda sobre las reuniones que tendremos”.</p>
Comunicación horizontal	¿Cómo describen la comunicación con sus compañeros de trabajo?	<p>A: “Si una maestra tiene algún problema con otra, se le incita a que lo hable directamente con ella”.</p> <p>O: “La comunicación entre nosotros en general es buena, pero en ocasiones hay desacuerdos, es difícil, pero cuando se quiere decir algo se puede tomar a mal, o se pueden sentir, por lo que mejor muchas veces evitamos pedir las cosas”.</p>

Comunicación entre el equipo de dirección	¿Cómo describen la comunicación con su equipo administrativo?	A: “Si una está ocupada, atiende la que esté disponible”.
Reuniones periódicas	¿Cada cuánto tiempo se reúnen y qué temas tratan?	<p>A: “Nos reunimos al inicio de cada ciclo escolar, el 14 de febrero, en diciembre y en fin de cursos; a veces las maestras se van a comer después del colegio también”.</p> <p>A: “Y también nos reunimos cada mes en los CTE”.</p> <p>A: “En los CTE no queda tiempo para los asuntos generales, y cada quien se acerca con la persona indicada cuando necesita organizar algo”.</p> <p>A: “Al CTE sólo van las maestras de grupo, el resto del personal quedamos fuera, y al no estar involucrados nos perdemos de bastante información que tratan en esas reuniones y que son necesarias para el funcionamiento de la institución”.</p> <p>O: “Tenemos convivio el 14 de febrero y en navidad; algunos viernes nos vamos después del trabajo un rato al karaoke”.</p> <p>O: “No tenemos reuniones para tratar los asuntos generales, sino que nosotras mismas nos buscamos en el recreo para ponernos de acuerdo, pero no siempre están todos los maestros presentes”.</p>
	¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?	<p>A: “Hace falta darnos el espacio y el tiempo, no se alcanzan a resolver todos los asuntos con el horario de trabajo, muchas veces se van y lo dejan para después”.</p> <p>A: “Una reunión semanal sería excelente”.</p> <p>O: “Se podría mejorar la información de avisos, se supone que hay un pizarrón para avisos internos o recordatorios de cumpleaños; al inicio se escribían ahí, pero ya no se le ha dado el uso”.</p> <p>O: “Sugerimos una reunión semanal, es necesaria”.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 es posible observar los principales disfuncionamientos identificados en la dimensión de comunicación-coordinación-concertación. Sobresale el hecho de que el correo electrónico no les funciona como medio de transmisión de información interna, ya que el personal no lo revisa constantemente.

Por su parte, los padres de familia abusan de la confianza de las maestras y se comunican con ellas a su celular personal, inclusive en horario fuera de trabajo.

Por otro lado, hay una falta de comunicación de la directora hacia su personal para pasar recados o recordar avisos.

*Tabla 12. Frases testimonio de la dimensión: Gestión del tiempo.*

<b>Subtema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frases testimonio</b>
Planeación, programación de actividades	¿De qué forma planean y programan los principales eventos institucionales: asambleas, día de las madres y miniolimpiadas?	<p>A: “Este año se implementó la ruta de mejora, en la que se planean las actividades que se llevará a cabo durante todo el ciclo escolar”.</p> <p>A: “El calendario se realiza mensualmente y se establecen los responsables de las actividades agendadas”.</p> <p>A: “Los eventos se planean una semana antes, o a veces 2 semanas antes (si requieren ensayar los niños como cuando son musicales)”.</p> <p>A: “Sólo la clausura y la pastorela son en grande, los demás eventos son internos por grupo, y sólo se les invita a los papás del grupo que participa”.</p> <p>A: “Si se realiza algún taller o alguna reunión, se planea con 2 días antes, pero sale el trabajo porque cada quien asume su responsabilidad, aunque se dejen algunos detalles para el mero día como sacar copias o si faltaron vasos y salen corriendo por ellos”.</p> <p>O: “La programación de los eventos se hace mes por mes y se les avisa a los papás, y así nos ha funcionado bien”.</p> <p>O: “En los CTE se aprovecha para planear las actividades del mes”.</p>
Factores perturbadores de la gestión del tiempo	¿Qué pasa con las actividades adicionales que surgen fuera de su plan de trabajo establecido?	<p>A: “Los imprevistos surgen principalmente por atención a padres de familia o que vienen por información o hacen llamadas a la institución”.</p> <p>O: “A veces llegan papás durante la mañana, antes de que toque el timbre, o en la salida”.</p> <p>O: “Otro problema es el internet que falla y se pierde tiempo, en los salones no agarra bien el internet del celular”.</p>

Respeto de horarios		<p>A: “Hay problemas cuando 2 maestras llegan a la biblioteca al mismo tiempo y una de ellas tiene que improvisar actividades en el patio en lo que sale la otra maestra”.</p> <p>A: “De 10:00 a 10:30 am es el receso de maternal y otra maestra saca a su grupo en ese mismo tiempo, cuando su horario de patio es otro”.</p> <p>A: “Yo también doy clase de música y a veces cuando me surgen cosas en la oficina y tengo que cambiar el horario de la clase”.</p> <p>O: “Me espero afuera, aproximadamente 30 minutos, con otra actividad o con algún juego mientras se desocupa la biblioteca”.</p> <p>O: “La actividad de la directora es muy cargada, se entiende pero pasa; a veces descuida lo pedagógico por lo administrativo, le hablan con urgencia y deja todo”.</p> <p>O: “Si ella no da la clase me mueve la planeación y en ese momento tengo que ver si adelanto tema o si me conviene dar algún tema corto; esto se presenta 2 o 3 veces al mes”.</p>
Respeto de plazos		<p>A: “Las maestras de grupo llevan un diario que entregan semanalmente a la directora, sin embargo no todas lo entregan en tiempo: De tres sólo una lo entrega en el tiempo debido y las otras dos lo entregan después”.</p> <p>O: “Se supone que debemos entregar el diario a la directora cada viernes, pero algunas no lo hacemos, por las prisas o falta de tiempo, aún y cuando lo tengamos terminado”.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 12 se observan los disfuncionamientos encontrados en la dimensión de gestión del tiempo: Sólo se reúnen una vez al mes en los CTE, pero no alcanzan a ver asuntos generales. Otro aspecto es que no se dejan listos todos los materiales para los talleres o reuniones del personal.

Así mismo, no se respetan los horarios, ni el espacio. Lo que ocurre es que los grupos se empalman en la biblioteca y en el patio, y mientras termina el grupo en turno, el otro grupo improvisa y se pone a jugar en el patio. Además, no se respeta el horario de la clase de música,

ya que ésta es impartida por la directora y en ocasiones cuando le surgen imprevistos desatiende su clase y la cambia a otra hora.

Otro disfuncionamiento identificado es que la mayoría de las maestras no entregan a tiempo el diario semanal. También existen fallas en el internet que causan pérdida de tiempo.

Aunado a lo anterior, en el área administrativa se encontró que existen imprevistos que surgen en el día a día, como llamadas o visitas inesperadas de los padres de familia para pedir información, que tienen que atender y las desvían de su agenda diaria.

*Tabla 13. Frases testimonio de la dimensión: Formación integrada.*

<b>Subtema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frases testimonio</b>
Dispositivos de formación	¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?	<p>A: “Cada mes tenemos el CTE, en el cual vemos la ruta de mejora y evaluamos los resultados que obtuvimos, compartimos evidencias y analizamos los elementos que obstaculizaron o favorecieron las actividades y buscamos estrategias para medir los avances”.</p> <p>O: “Nos reunimos cada mes en el CTE para platicar sobre cómo nos fue con la planeación y los eventos del mes, y vemos la ruta de mejora (tareas, evidencias)”.</p> <p>O: “Aparte de los CTE, la dueña nos algunos cursos o talleres, en donde trata temas como primeros auxilios, de superación personal, integración, psicología para niños, entre otros”.</p>
Necesidades de formación	¿Quién y cómo se seleccionan los temas de capacitación?	<p>A: “En los CTE, la SEP da la guía y marca la pauta para evaluar avances mensuales en 3 momentos: en individual, en colectivo y lo que se va a hacer para el siguiente mes”.</p> <p>O: “La SEP establece lo que se debe ver en los CTE”.</p> <p>O: “Los cursos o talleres los selecciona la dueña, ella nos da la libertad de proponer temas, pero no lo hacemos”.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión de formación integrada se hallaron algunos disfuncionamientos. Por un lado, el personal administrativo afirmó que sólo tienen capacitación impartida por parte de la

SEP una vez al mes (en los CTE). Por otro lado, el personal operativo enfatizó que aparte de los CTE, la dueña les imparte 3 o 4 cursos o talleres al año. No obstante, los temas que se ven en la capacitación del CTE son designados por la SEP y los demás cursos o talleres son seleccionados por la propietaria.

*Tabla 14. Frases testimonio de la dimensión: Implementación estratégica.*

<b>Subtema</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Frases testimonio</b>
Evaluación	¿Cómo se evalúa el trabajo del personal?	<p>A: “Llevo una bitácora por maestra en la que cada 2 meses hago visitas de 10-15 minutos a los salones; no lo hago constantemente por respeto y porque confío en el trabajo de las maestras”.</p> <p>A: “También reviso la planeación mensual y el diario semanal y que los expedientes de los niños estén en orden”.</p> <p>A: “La asesora técnica realiza 3 visitas durante el ciclo escolar y revisa la planeación, el diario y los expedientes de los alumnos con observaciones”.</p> <p>O: “La directora entra de repente a los salones, sin avisar, una o dos veces al mes. La SEP también manda a su asesora técnica a hacer visitar a los salones 3 veces al año”.</p> <p>O: “La planeación debe estar completa, con observaciones, actividades acordes al plan y que se reflejen en el diario, en evidencias y en el salón y que estén completos los expedientes de los niños”.</p>
Retroalimentación sobre el desempeño	¿Regularmente los retroalimenta sobre su trabajo?	<p>A: “En el diario y en la planeación que me entregan les doy sugerencias”.</p> <p>A: “La dueña los reúne 3 veces al año para proporcionarles retroalimentación”.</p> <p>O: “La asesora técnica nos envía un escrito con retroalimentación y sugerencias de las visitas realizadas 3 veces al año. También la directora nos retroalimenta en la planeación, o en ocasiones, cuando estamos realizando alguna actividad con los niños; en el diario también nos deja notas”.</p>

Reconocimiento	¿Hay reconocimiento al buen desempeño?	<p>A: “En ocasiones felicito a las maestras verbalmente o a través del diario, pero me falta más reconocer el trabajo que hace cada una de ellas”.</p> <p>A: “La dueña reconoce el buen desempeño de varias formas, por facebook, por correo electrónico y de manera verbal”.</p> <p>O: “No nos dan reconocimiento, no hay estímulo: la directora no tiene detalles, ni palabras que nos hagan sentir apreciados el día de la educadora, el día de la mujer, cumpleaños o alguna fecha especial; si nosotras llegamos a hacer algo, es por iniciativa nuestra, no de dirección”.</p>
Orientaciones estratégicas		<p>A: “El horario antes era hasta las 5:30pm, y ahora se cierra a las 4:30pm, lo redujimos porque eran pocos niños los que se quedaban, pero si por los papás fuera ellos quisieran un horario más extenso”.</p>

\* Fuente: Elaboración propia.

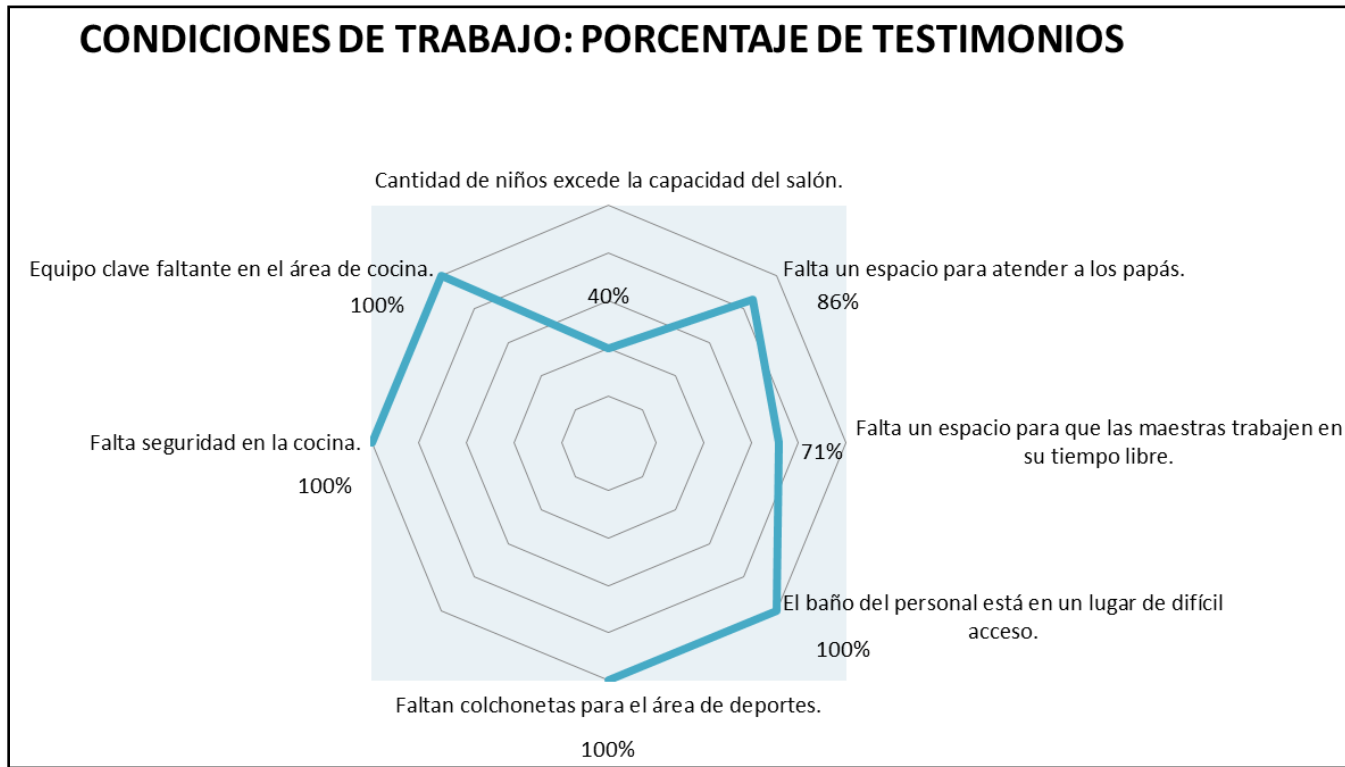
En la dimensión de implementación estratégica se detectaron los siguientes disfuncionamientos. Por una parte, el personal administrativo menciona que la directora visita los salones bimestralmente por alrededor de 10-15 minutos. Por su parte, el personal operativo afirma que la directora entra a los salones una o dos veces al mes. Así mismo, otro disfuncionamiento detectado es que existe poco reconocimiento de la directora hacia su personal.

### **Entrevistas cuantitativas**

Una vez detectados los disfuncionamientos en las entrevistas cualitativas grupales, se procedió a realizar las entrevistas cuantitativas individuales a cada uno de los empleados de la institución. De la información anterior recabada, se obtuvieron las siguientes gráficas que muestran el porcentaje de los testimonios de los disfuncionamientos identificados en cada una de las seis dimensiones del modelo.

**Porcentaje de testimonios.**

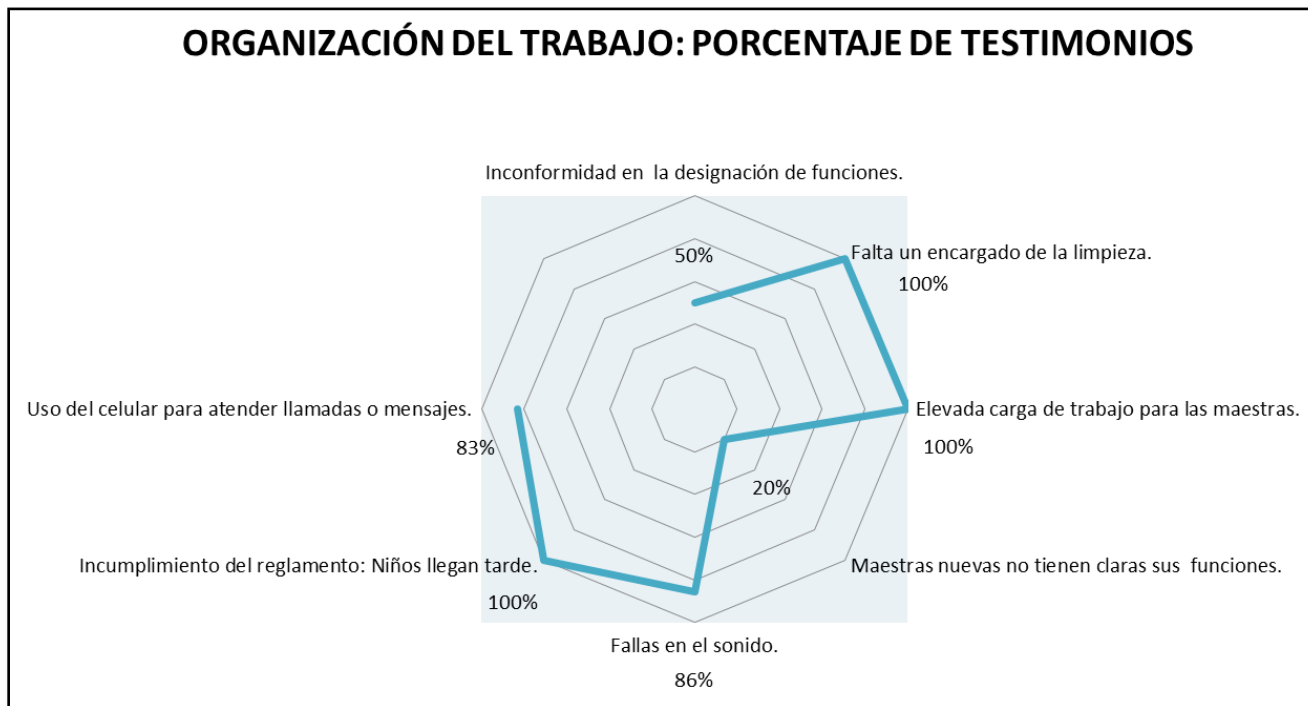
*Gráfica 1. Porcentaje de testimonios en la dimensión de condiciones de trabajo.*



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 1, se observa que de los 7 disfuncionamientos encontrados, 4 de ellos afectan al 100% del personal entrevistado al respecto: Equipo clave faltante en el área de cocina, falta de seguridad en la cocina, faltan colchonetas para el área de deportes y el baño del personal está en un lugar de difícil acceso.

Gráfica 2. Porcentaje de testimonios en la dimensión de organización del trabajo.

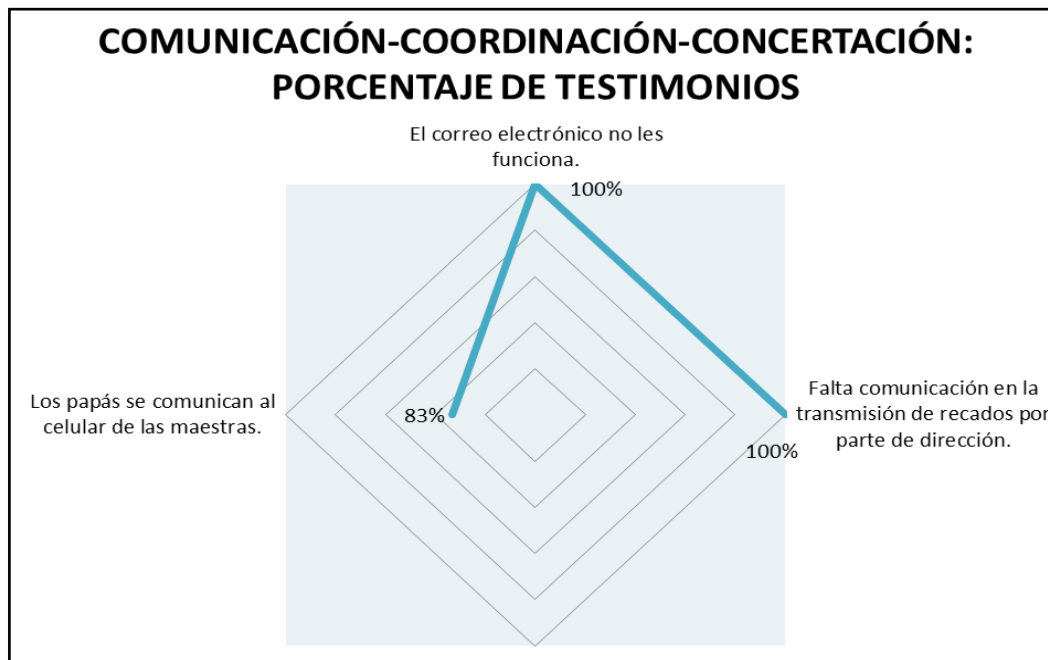


\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 2 se aprecia que de los 7 disfuncionamientos detectados, sólo 3 de ellos afectan al 100% del personal entrevistado al respecto: Incumplimiento del reglamento (niños llegan tarde), elevada carga de trabajo para las maestras y falta un encargado de la limpieza durante el transcurso de la mañana.

Por otro lado, es evidente que el disfuncionamiento de que las maestras no tienen claras sus funciones aplica únicamente a las maestras de nuevo ingreso, reflejándose en un porcentaje de afectación de tan solo un 20% del personal entrevistado.

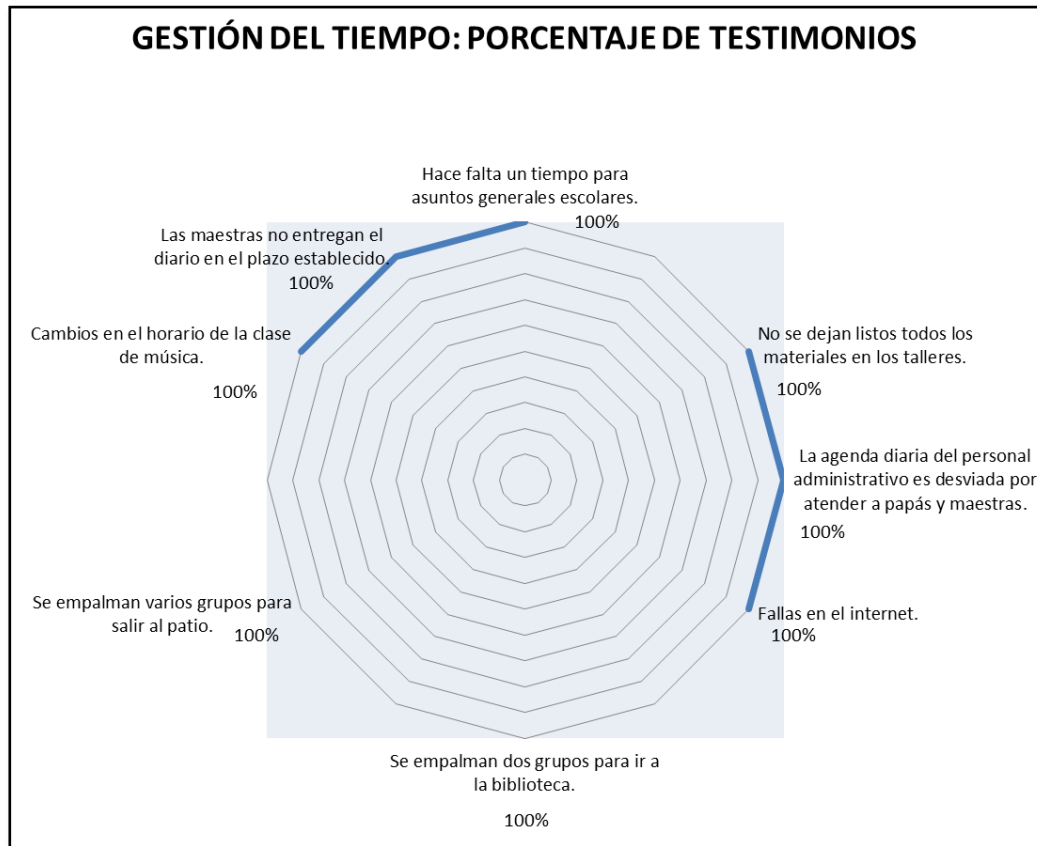
*Gráfica 3. Porcentaje de testimonios en la dimensión de comunicación-coordinación-concertación.*



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 3 es observable que de los 3 disfuncionamientos detectados en esta dimensión, 2 de ellos se presentan en el 100% del personal entrevistado al respecto: El correo no les funciona adecuadamente y es evidente la falta de comunicación en la transmisión de recados de la dirección hacia las maestras de grupo, en especial cuando algún maestro extracurricular faltará a clases.

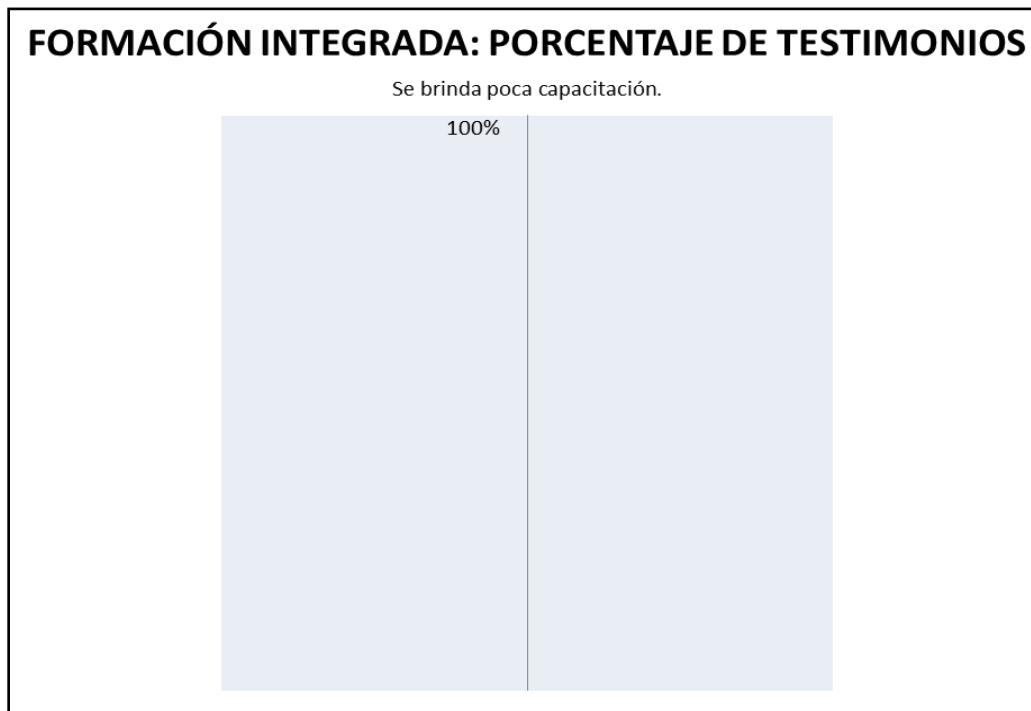
Gráfica 4. Porcentaje de testimonios en la dimensión de gestión del tiempo.



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 4, es sobresaliente que los 8 disfuncionamientos encontrados en esta dimensión afectan al 100% del personal entrevistado al respecto, por lo cual se hace evidente que la gestión del tiempo es una de las seis dimensiones del modelo en las que se presentan más costos ocultos en la institución.

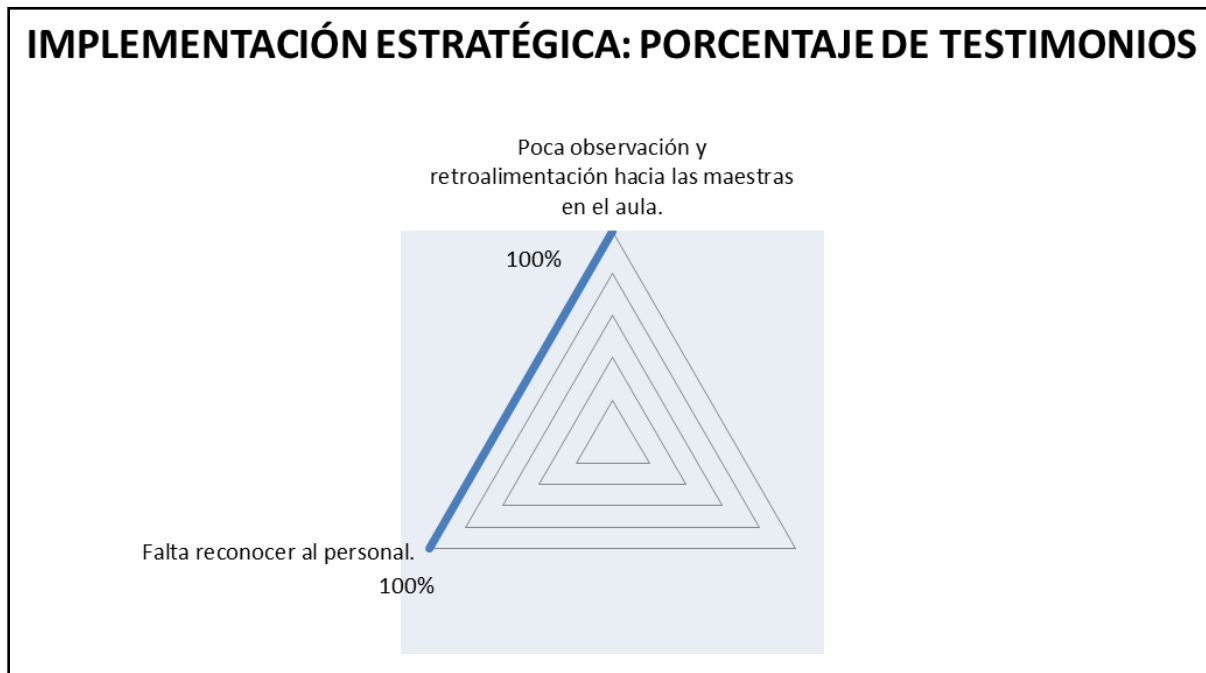
*Gráfica 5. Porcentaje de testimonios en la dimensión de formación integrada.*



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 5, únicamente se encontró que la institución brinda poca capacitación, lo cual es testificado por el 100% del personal entrevistado.

Gráfica 6. Porcentaje de testimonios en la dimensión de implementación estratégica.



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 6, se observa que los 2 disfuncionamientos identificados se presentan en el 100% del personal entrevistado al respecto: Poca observación y retroalimentación hacia las maestras en el aula, y falta reconocer el personal.

**Información detallada de cada disfuncionamiento identificado.**

Con base en la información detallada de las entrevistas cuantitativas individuales, se obtuvo un promedio de los datos cuantitativos y se generaron las siguientes tablas. Cada una de ellas corresponde a una de las seis dimensiones del Modelo de Gestión Socioeconómica y contiene información sobre cada uno de los disfuncionamientos: una frase testimonio representativa, la frecuencia promedio con la que se presenta por persona, el cálculo en toda la institución (y en los casos que aplique el tiempo total perdido), las causas, los efectos, así como las estrategias actuales que están utilizando para tratar de aminorarlos. Cabe mencionar que, algunos disfuncionamientos son meramente cualitativos y no se puede cuantificar su frecuencia, por lo que para estos casos se utilizará la expresión \*N/A (no aplica).

Tabla 15. Información detallada de las condiciones de trabajo.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
La cantidad de niños por grupo excede la capacidad del salón.	“Hay un salón en el que están muy apretados los niños (son 23), el espacio es pequeño y manejan libros grandes, no caben se estorban al abrirlos; lo ideal es que sean 15 o 16 niños máximo para que estén cómodos”.	*N/A	*N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hay algunas maestras que tienen muchos muebles que no son necesarios.</li> <li>*Depende de la organización de cómo trabajar.</li> <li>*No había tanta demanda en otros años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los niños están acalorados cuando hay temperaturas altas.</li> <li>* En los salones de maternal, se golpeaban los niños y se desesperaban, se batallaba para hacer movimientos.</li> <li>*Algunas actividades no se pueden hacer adentro del salón y hay que buscar el espacio para hacerlas.</li> <li>*Se dificulta el control de grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Dejaron solamente un mueble largo para acomodar las cosas.</li> <li>* En los salones de maternal se quitaron las mesas.</li> <li>* Cuando tienen que trabajar con libros grandes se van a la biblioteca o trabajan en el piso.</li> <li>* Se tienen abanicos para cuando hace calor.</li> <li>*Salirse al patio.</li> <li>*Compartir el libro entre 2 alumnos.</li> </ul>
Hace falta un espacio para atender a los padres de familia.	“No hay un espacio propiamente para atender a los padres de familia”.	*3 veces al mes.	*Atención a papás por parte de las 4 maestras, directora y asistente administrativa: 3x6= 18 veces al mes.	* El espacio que había para atender a los papás se convirtió en otro salón de maternal.	* Cuando tienen reunión en la biblioteca se interrumpe para ir al baño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se utiliza la biblioteca para cuando tienen citas con papás.</li> <li>*Tienen las citas en el salón cuando es temprano o después del horario de clases.</li> <li>*Pocas veces llegan a utilizar las mesitas del patio para atenderlos.</li> </ul>

Hace falta un espacio para que las maestras trabajen en su tiempo libre.	“No hay un espacio para que podamos trabajar en nuestro tiempo libre, vamos a la biblioteca y a veces está ocupada”.	*Maestras de grupo: 5h libres por semana.	*Tiempo libre de las maestras de grupo (1°, 2° y 3°): 5x3= 15h libres por semana.	* Están todos los salones llenos. *Falta organizarse por horarios para trabajar en la biblioteca. *Está muy reducido el espacio.	*Tiempos muertos en las horas libres. *No se concentran y no concluyen su trabajo pendiente. *Los maestros se quedan después de su horario o se llevan trabajo a casa.	* Se van a trabajar a las mesas del patio o a la biblioteca, si está disponible. * Se quedan en el salón.
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.	“El baño está en la biblioteca y a veces queremos ir y la biblioteca está ocupada”.	*3 veces al día.	*Idas al baño de todo el personal: 3x11= 33 idas diarias.	*Ya estaba así la construcción. Antes el baño para el personal estaba en el comedor, pero decidieron dejárselo a los niños de estancia.	*Aguantarse. *Se interrumpen entrevistas a papás o clases de los niños.	* No tomar agua. * Ir en la mañana antes de iniciar la jornada. *Cuando va la propietaria, tratar de no tomar agua o ir al baño antes de que ocupe la biblioteca.
Hacen falta colchonetas para el área de deportes.	“En el área de deportes faltan colchonetas”.	*N/A	*N/A	*La falta de información del maestro hacia la dirección.	*Algunos niños trabajaban con colchonetas y otros no.	*Utilizar tapetes, papel periódico o cartón para los niños que no alcanzan colchonetas.
Falta de seguridad en la cocina, ya que los niños se pasan dentro de la misma.	“En la cocina hace falta una puerta para que los niños no se brinquen y se pasen”.	*3 días por semana los niños se pasan dentro de la cocina.	*N/A	*La puerta se deja abierta.	*Se expone la seguridad de los niños: Se sientan arriba de la barra, le aplastan a la llave del garrafón de agua o agarran el jabón.	*Darles cuentos y dejarles material para que jueguen.
Equipo clave faltante en el área de cocina.	“Falta un extractor en la cocina y un microondas”.	*N/A	*N/A	*Porque están invirtiendo en renovar la escuela.	*La pared se ensucia.	*No dejar que el aceite se caliente mucho para que no salte y limpiar constantemente.

\*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Información detallada de la organización del trabajo.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
Inconformidad en la designación de funciones (abrir el portón y vialidad, vigilar a los niños en el recreo, hacer el periódico mural, la activación física por día, etc).	<p>“El periódico mural lo debería de hacer la administradora”, “si falta papel en el baño que lo ponga la cocinera, no nos toca a nosotras, no nos pagan por eso”.</p> <p>“A veces se nos juntan varias cosas como cuando nos toca poner los 2 frisos y también la vialidad”.</p>	*2 veces en el ciclo escolar.	*Inconformidad de las maestras (1°, 2° y 3°): $2 \times 3 = 6$ veces en el ciclo escolar.	<p>*A veces les toca poner 2 frisos (el de adentro y el de afuera), y en ocasiones, también se les empalma con la vialidad.</p> <p>*A veces los papás no llegan y las maestras tienen que cubrirlos.</p>	<p>*Ponen el friso después de la fecha en la que deberían ponerlo.</p> <p>*Aunque se organicen, no rinden igual o dejan algunas actividades inconclusas.</p>	<p>*Entre ellas mismas se intercambian el mes para poner el friso de afuera.</p> <p>*De a poco a poco, van haciendo las cosas.</p>
Hace falta un encargado de la limpieza cuando un niño se ensucia o tiene algún accidente.	<p>“Se ocupa de alguien que haga el aseo durante la mañana, que se encargue de limpiar el agua tirada de los baños y el patio cuando se termine cada recreo, porque nosotras tenemos que encargarnos de la limpieza y si un niño se orina o vomita, tenemos que dejar al grupo para limpiar”.</p> <p>“Cuando necesito apoyo con la limpieza es principalmente cuando trabajamos con barro o pintura”.</p>	<p>*4 veces a la semana.</p> <p>*Pérdida de tiempo por cada vez = 15 minutos.</p>	<p>*Falta apoyo en limpieza en maternal, 1°, 2° y 3°: <math>4 \times 4 = 16</math> veces a la semana.</p> <p>*Pérdida total de tiempo invertido en limpieza: <math>16 \times 15 = 240</math> minutos por semana.</p>	<p>*La administración piensa que no es necesario, porque la cocinera puede apoyarlas con la limpieza y el baño.</p> <p>*Por falta de recursos de la institución.</p>	<p>*Tener que dejar al grupo solo y perder tiempo.</p> <p>*La escuela se ve muy sucia.</p> <p>*Los baños se ensucian durante la mañana.</p> <p>*A veces no había jabón o papel en el baño, ni vasos para el agua en los salones.</p>	<p>*Mandar a una niña a que vaya por el trapeador.</p> <p>*Le grita a la cocinera o se sale con todos los niños a pedir ayuda.</p> <p>*Las maestras iban por los utensilios de limpieza y limpiaban.</p>

Elevada carga de trabajo para las maestras cuando hay evaluaciones y a final de mes.	"Hay meses donde hay más trabajo, cuando hay evaluaciones porque tenemos que ver si tenemos las evidencias necesarias para evaluar y es trabajo extra y nos lo llevamos a casa, o también a final de mes, que tenemos que cambiar el friso y entregar la planeación".	*Al inicio y al final de cada ciclo escolar y cuando se tienen 4 las evaluaciones.	*Elevada carga de trabajo de las maestras: 6 meses.	*Depende de la organización de cada maestra. *Son actividades que se tienen que hacer de acuerdo al programa de la SEP.	*Mayor cansancio, presión y estrés.	*Llevarse trabajo a casa. *Tratar de ir adelantando trabajo, con anticipación.
Algunas maestras no tienen claras sus funciones y eso les genera estrés.	"Yo al principio me sentí saturada, porque era nueva y no sabía las funciones y decía cómo voy a hacer tantas cosas, pero ya conforme me fui organizando me fui acoplado".	*1 persona de nuevo ingreso en el ciclo escolar.	*1 maestra nueva en el ciclo escolar.	*Cuando ingresan se les dicen sus funciones básicas, pero no se les dice cómo hay que hacerlo.	*Genera estrés e incertidumbre por no saber si lo está haciendo bien.	*Preguntarle a otras maestras o a la directora cuando tienen dudas.
En los eventos escolares a veces falta el sonido o la música.	"A veces falta el sonido o la música, se organiza pero se olvida".  "El micrófono y el modular no se escuchan bien, sólo hay una grabadora que sí se escucha".	*2 veces al año en eventos grandes externos y todos los días en actividades internas como la formación.  *Pérdida de tiempo por evento: 8 minutos.	*Eventos externos: 2 al año. *Actividades internas: 5 veces a la semana.  *Pérdida total de tiempo por fallas de sonido en eventos externos: 2x8=16 minutos en el ciclo escolar.  *Pérdida total de tiempo por fallas de sonido en actividades internas: 5x8=40 minutos por semana.	*Porque no estaba el maestro de educación física que es el que las apoya. *Porque no hicieron probaron antes.	*Estrés. *No se escucha igual. *Los niños se distraen y empiezan a correr. *Se pierde tiempo.	*Pegar el micrófono con la grabadora.

<p>Incumplimiento del reglamento: Retrasos de los niños.</p>	<p>“Aquí hay muchas consideraciones con los papás, si llega tarde un niño, la SEP dice que hay que regresarlo, pero aquí se le permite quedarse, así hayan sido 15 minutos o 2 horas de retraso”.</p> <p>“Este año ha habido mayor descontrol con los mismos niños que llegan tarde y se les permite la entrada aún y cuando lleguen a las 9:30”.</p>	<p>* Todos los días llegan 3 niños tarde por grupo.</p>	<p>*Total de niños que llegan tarde: 3x4=12 niños.</p>	<p>*La organización, responsabilidad y compromiso de los papás. *Los malos hábitos de los papás y la confianza o flexibilidad que les da la institución.</p>	<p>*Los niños llegan incómodos, algunos llorando o de malas y no tienen la misma disposición. *Se interrumpe al grupo y se distraen los niños. *Los maestros no avanzan y en ocasiones no cumplen el propósito.</p>	<p>*Retener en la entrada a los niños y que los papás firmen. *Las maestras les entregan un formato donde viene la hora, causa y firma. *Platicar con los papás. *Platicar con los niños y motivarlos a llegar temprano mediante un cuadro de honor de puntualidad.</p>
<p>Uso del celular durante el horario de trabajo para atender llamadas o mensajes.</p>	<p>“Utilizamos el celular más que todo para tomar fotos del trabajo de los niños; se supone que no lo debemos de usar, pero si nos marcan contestamos o si nos llegan mensajes; aunque son pocas veces”.</p>	<p>*4 veces a la semana. *Pérdida de tiempo por cada vez: 5 minutos.</p>	<p>*Uso del celular por parte de las maestras (maternal, 1°, 2° y 3°): 4x4= 16 veces por semana.</p> <p>*Pérdida total de tiempo por el uso del celular de las maestras: 16x5= 80 min por semana.</p>	<p>*Lo utilizan para ver la hora, tomar fotos y responder mensajes.</p>	<p>*Se distraen y se pierde la atención hacia los niños.</p>	<p>*La dirección cambió la clave del internet y no se las proporcionó, sólo pueden usarla en la computadora de la biblioteca.</p>

\*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Información detallada de la comunicación-coordinación-concertación.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
El correo electrónico no les funciona.	“El correo electrónico no nos funciona mucho porque no lo revisamos constantemente”.	*6 correos por mes.	*Total de correos enviados a maestros: $6 \times 7 = 42$ correos mensuales.	*No le toman interés. *No lo revisan. *No tienen el hábito de revisar el correo. *Por falta de acceso al internet en casa.	*No se enteran de la información.	*Avisar al grupo de facebook que tienen un correo. *Se avisan entre ellos mismos que les ha llegado un correo.
Falta de comunicación en la transmisión de recados o avisos por parte de dirección.	“Cuando yo falté a mi clase, hablé con la directora para que le avisara a las demás maestras de los grupos a los que les doy, y sin embargo, no les pasó la información”.	*2 veces por mes.  *Pérdida de tiempo por cada vez: 17 minutos.	*Total de veces en que falla la transmisión de recados a las maestras 1°, 2° y 3°): $2 \times 3 = 6$ veces por mes.  *Pérdida total de tiempo en estar esperando a que llegue la maestra: $6 \times 17 = 102$ minutos al mes.	*Porque la maestra que va a faltar les avisa en la mañana y a dirección se le pasa dar el recado a las maestras.	*Molestia por parte de las maestras. *Pérdida de tiempo en estar esperando. *Improvisación: Las maestras no tienen preparado nada para esa hora.	*Que las maestras que van a faltar lo hablen directamente con quien tengan que hablar. *Mandar a un niño a que pregunte. *La maestra de grupo pone alguna actividad o juego mientras espera a que llegue la otra maestra.

Los padres de familia se comunican al celular de las maestras.	“Algunos papás nos piden el número de teléfono o el facebook, pero eso no es bueno, me ha tocado que me hablan mamás a las 10:30pm para preguntar tareas de los niños.”	*5 Llamadas al mes.  *Pérdida de tiempo por llamada: 3 minutos.	*Número de llamadas contestadas por maestras de grupo: $5 \times 4 = 20$ llamadas mensuales.  *Pérdida total de tiempo en contestar llamadas: $20 \times 3 = 60$ minutos al mes.	*Los papás que piden el número, no tienen contacto físico con la maestra y sus hijos se quedan a estancia. *Abuso de confianza de los papás hacia las maestras.	*Interrumpen la actividad de la maestra y del grupo si lo hacen dentro del horario de clases. *Interrumpen la vida personal de la maestra, si es fuera del horario de clases.	*No darles el número de celular a los papás. *Darles el número de la escuela.
--	---	---	--	--	--	--

\*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Información detallada de la gestión del tiempo.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.	“Hace falta darnos el espacio y el tiempo, no se alcanzan a resolver todos los asuntos con el horario de trabajo, muchas veces se van y lo dejan para después”.  “Sugerimos una reunión semanal, es necesaria”.	*N/A	*N/A	*Falta de iniciativa de la institución, porque sí hay disposición del personal. *Porque sería fuera del horario de trabajo. *No se han organizado.	*Falta de comunicación. *Malos entendidos. *No se enteran. *No están en la misma sintonía.	*Entre las mismas maestras se ponen de acuerdo en la salida, antes de iniciar clases, o aprovechan las clases de inglés o educación física para ponerse de acuerdo. *Se comunican por el facebook. *En los CTE se reúnen, pero no alcanzan a ver todo. *El maestro de educación física va los lunes a la institución para organizar sus actividades (aunque ese día no se lo paguen).

<p>Cuando llegan a tener talleres o reuniones no se dejan listos todos los materiales que se ocuparan (copias, vasos, etc).</p>	<p>“Si se realiza algún taller o alguna reunión, se planea con 2 días antes, pero sale el trabajo porque cada quien asume su responsabilidad, aunque se dejen algunos detalles para el mero día como sacar copias o si faltaron vasos, salen corriendo por ellos”.</p>	<p>*2 días al año. *Pérdida de tiempo por día: 15 minutos.</p>	<p>*Pérdida total de tiempo por no dejar materiales listos: <math>15 \times 2 = 30</math> min al año.</p>	<p>*Falta de comunicación. *Por no mandar información con tiempo.</p>	<p>*Ir a comprar en ese momento lo que hace falta. *Pérdida de tiempo.</p>	<p>*Cuando se trata de imprimir algo, hacerlo con tiempo, no el mero día.</p>
<p>La agenda diaria del personal administrativo es desviada por atender a los padres de familia y maestras.</p>	<p>“Los imprevistos surgen principalmente por atención a padres de familia o que vienen por información o hacen llamadas a la institución”.</p>	<p>*7 distracciones al día.  *Pérdida de tiempo por distracción: 10 minutos.</p>	<p>*Número de distracciones de la directora y asistente administrativa: <math>7 \times 2 = 14</math> distracciones por día.  *Pérdida total de tiempo en distracciones: <math>14 \times 10 = 140</math> min al día.</p>	<p>*Imprevistos. *Atención a papás. *Llevar documentos a inspección. *Falta de organización de las maestras.</p>	<p>*Distracción. *No terminar lo que se tiene programado.</p>	<p>*Avanzar lo que más se pueda cuando se tiene oportunidad. *Quedarse tiempo extra en las tardes.</p>
<p>Fallas en el internet.</p>	<p>“Otro problema es el internet que falla y se pierde tiempo, en los salones no agarra bien el internet del celular”.</p>	<p>*3 veces por semana.  *Pérdida de tiempo por cada vez: 20 minutos.</p>	<p>*Uso de internet de las maestras y dirección: <math>3 \times 5 = 15</math> veces por semana.  *Pérdida total de tiempo de maestras y dirección por fallas en internet: <math>15 \times 20 = 300</math> minutos por semana.</p>	<p>*Puede ser la señal, que se satura en las mañanas en esa área. *Que sean pocos megabytes.</p>	<p>*Se pierde tiempo y la actividad que se tenía programada. *Los niños se distraen y pierden el interés.</p>	<p>*Se cambió la clave del internet y no se les dio a las maestras. Sólo pueden acceder en la computadora de la biblioteca. *Si no les funciona, se regresan al salón.</p>

<p>Se empalman dos grupos para ir a la biblioteca.</p>	<p>“Hay problemas cuando 2 maestras llegan a la biblioteca al mismo tiempo y una de ellas tiene que improvisar actividades en el patio en lo que sale la otra maestra”.</p> <p>“Me espero afuera, aproximadamente 30 minutos, con otra actividad o con algún juego mientras se desocupa la biblioteca”.</p>	<p>*2 veces por semana.</p> <p>*Pérdida de tiempo por cada vez: 13 minutos.</p>	<p>*Empalme de grupos (maternal, 1°, 2° y 3°) para ir a la biblioteca: <math>4 \times 2 = 8</math> veces por semana.</p> <p>*Pérdida total de tiempo debido a empalmes en biblioteca: <math>13 \times 8 = 104</math> minutos por semana.</p>	<p>*No están organizados con un horario para ir a biblioteca.</p>	<p>* Tener que esperar, pérdida de tiempo.</p> <p>*No se realiza la actividad planeada.</p> <p>*Se interrumpe y los niños se inquietan.</p>	<p>*Esperar, improvisando algún juego mientras sale el otro grupo.</p> <p>*Preguntar a las maestras si tienen pensado ir, antes de salir.</p> <p>*Asomarse por la ventana para ver si hay alguien en la biblioteca.</p>
<p>Se empalman varios grupos para salir al patio.</p>	<p>“De 10:00 a 10:30 am es el receso de maternal y otra maestra saca a su grupo en ese mismo tiempo, cuando su horario de patio es otro”.</p>	<p>*2 veces por semana.</p> <p>*Pérdida de tiempo por cada vez: 13 minutos.</p>	<p>Empalme de grupos (maternal, 1°, 2° y 3°) para salir al patio: <math>4 \times 2 = 8</math> veces por semana.</p> <p>*Pérdida total de tiempo debido a empalmes en el patio: <math>13 \times 8 = 104</math> minutos por semana.</p>	<p>*Depende de la planeación de cada maestra, si requiera hacer actividades en el patio.</p> <p>*No se ponen de acuerdo entre las maestras.</p>	<p>*Los niños grandes chocan con los pequeños.</p> <p>*Los niños se distraen al ver a otro grupo.</p> <p>*Los niños se inquietan y el maestro no cumple con toda la planeación.</p>	<p>*Un grupo se va a la zona de arriba y el otro, a la zona de abajo.</p> <p>*Se van a la biblioteca.</p>

Cambios en el horario de la clase de música.	<p>“La actividad de la directora es muy cargada, se entiende pero pasa; a veces descuida lo pedagógico por lo administrativo, le hablan con urgencia y deja todo”.</p> <p>“Si ella no da la clase me mueve la planeación y en ese momento tengo que ver si adelanto tema o si me conviene dar algún tema corto”.</p>	<p>*4 veces al mes.</p> <p>*Pérdida de tiempo por cada vez: 13 minutos.</p>	<p>*Cambios en clase de música de 1° y 3°: <math>4 \times 2 = 8</math> veces al mes.</p> <p>*Pérdida total de tiempo en espera: <math>8 \times 13 = 104</math> minutos al mes.</p>	<p>*Exceso de trabajo de la directora.</p> <p>*Imprevistos que le surgen a la directora.</p>	<p>*Se pierde tiempo al estar esperando.</p> <p>*La maestra de grupo tiene que improvisar o poner alguna actividad en ese tiempo.</p> <p>*Las maestras se molestan.</p> <p>*Los niños les dicen a sus papás que no hubo clase de música.</p>	<p>*Se repone la clase en otro horario o día.</p> <p>*La maestra de grupo pone algún juego o empieza la siguiente actividad.</p>
Las maestras no entregan el diario en el plazo establecido (semanal).	<p>“Las maestras de grupo llevan un diario que entregan semanalmente a la directora, sin embargo no todas lo entregan en tiempo: De tres sólo una lo entrega en el tiempo debido y las otras dos lo entregan después”.</p>	<p>Lo entregan cada 3 semanas.</p>	<p>Lo entregan cada 3 semanas.</p>	<p>*Porque no está completo.</p> <p>*Se les olvida entregarlo.</p> <p>*Falta de organización.</p> <p>*En el salón no alcanzan a hacer las anotaciones.</p> <p>*Falta de hábito.</p>	<p>*Se les acumula trabajo.</p> <p>*Les llaman la atención poniéndoles un recordatorio.</p>	<p>*La directora les escribe notas en el diario recordándoles la fecha de entrega.</p> <p>*Quedarse después de clases para llenarlo o llevárselo a casa.</p>

\*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Información detallada de la formación integrada.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
Se brinda poca capacitación.	<p>“Aparte de los CTE, la dueña nos da algunos cursos o talleres, en donde trata temas como primeros auxilios, psicología para niños, entre otros”.</p> <p>“Los cursos o talleres los selecciona la dueña, ella nos da la libertad de proponer temas, pero no lo hacemos”.</p>	*2 cursos al año (bomberos y Cruz Roja).	*2 cursos al año.	<p>*No lo consideran necesario.</p> <p>*Porque las maestras no lo han requerido.</p> <p>*Porque sería fuera del horario de trabajo.</p>	*Las maestras no se mantienen actualizadas en temas pedagógicos.	<p>* Investigar en internet.</p> <p>*En los CTE se ve lo pedagógico y la propietaria les brinda información sobre diversos temas pedagógicos y si se requiere, atiende los casos especiales.</p>

\*Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Información detallada de la implementación estratégica.

Disfuncionamiento	Frase testimonio representativa	Frecuencia promedio por persona	Cálculo	Causas	Efectos	Estrategias actuales
Poca observación y retroalimentación hacia las maestras en el aula.	<p>“Llevo una bitácora por maestra en la que cada 2 meses hago visitas de 10-15 minutos a los salones; no lo hago constantemente por respeto y porque confío”.</p> <p>“La directora sólo nos da retroalimentación verbal general al terminar algún evento importante”.</p>	*Observación y retroalimentación en aula: 6 veces en el ciclo escolar (12 minutos c/u).	*Observación en aula de todos los grupos: $6 \times 4 = 24$ veces en el ciclo escolar.	<p>*Por falta de organización.</p> <p>*Porque la directora no lo considera necesario.</p> <p>*Porque la directora confía en el trabajo de las maestras.</p>	<p>*La directora no se percata de que las maestras estén al día en los expedientes de los niños.</p> <p>*No realizar bien el trabajo.</p>	*Las maestras buscan a la directora cuando quieren comentarle o preguntarle algo.

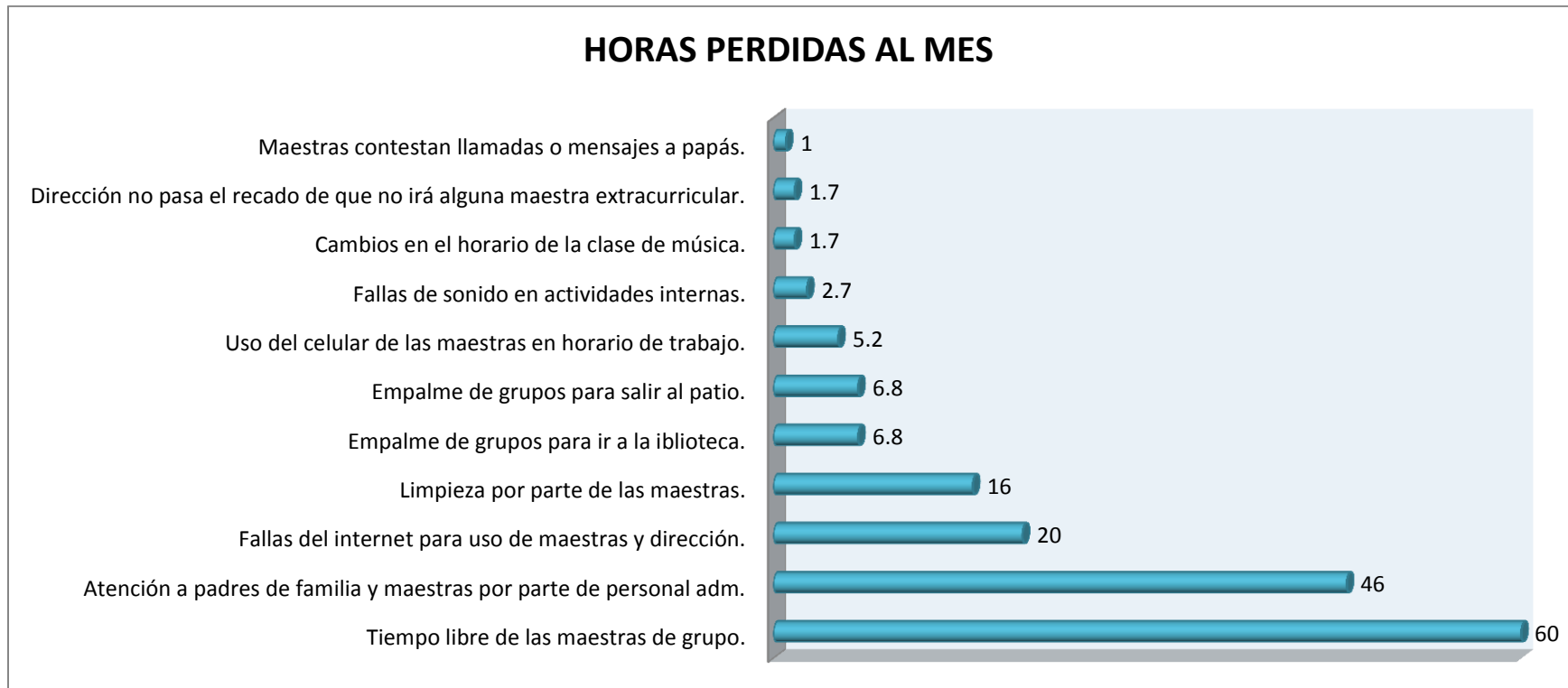
<p>Hace falta reconocer al personal.</p>	<p>“En ocasiones felicito a las maestras verbalmente o a través del diario, pero me falta más reconocer el trabajo que hace cada una de ellas”.</p> <p>“No nos dan reconocimiento, no hay estímulo: la directora no tiene detalles, ni palabras que nos hagan sentir apreciados el día de la educadora, el día de la mujer, cumpleaños o alguna fecha especial; si nosotras llegamos a hacer algo, es por iniciativa nuestra, no de dirección”.</p>	<p>*Reconocimiento al personal: 0.</p> <p>*Reconocimiento público: 0.</p> <p>*Reconocimiento en fechas importantes: 1 vez en todo el ciclo escolar.</p>	<p>*Reconocimiento total: 1 vez en todo el ciclo escolar.</p>	<p>*Porque a la directora no le gusta.</p> <p>*Depende de la personalidad de la directora.</p> <p>*Porque la directora no se ha hecho ese hábito.</p> <p>*Porque al final siempre salen las cosas bien.</p> <p>*Porque no han llegado a un acuerdo por parte de la dirección para dar estímulos.</p>	<p>*No tienen incentivos que los estimulen.</p> <p>*Se genera incertidumbre al no saber si les gustó o no el trabajo realizado.</p>	<p>*Entre las mismas maestras se organizan y hacen intercambios en fechas especiales o se van a comer para festejar algún cumpleaños.</p>
--	---	---	---	--	---	---

\*Fuente: Elaboración propia.

**Tiempo perdido.**

Una vez recabada la información de las entrevistas cuantitativas, se observó que algunos disfuncionamientos generan pérdidas de tiempo, lo cual se traducen en costos ocultos para la organización. Enseguida se presenta una gráfica con las horas perdidas al mes de estos disfuncionamientos.

Gráfica 7. Horas perdidas al mes.



\*Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 7, el disfuncionamiento que produce más horas perdidas al mes es el tiempo libre que tienen las maestras de grupo, generando un total de 60 h/mes; este cálculo es sin considerar a la maestra de maternal y su asistente educativa, que no tienen tiempo libre, ya que su grupo no tiene clases extracurriculares. En este punto es importante considerar que no todas estas horas son tiempo perdido, ya que en algunas de ellas sí se avanza en pendientes, aunque no se aprovecha al máximo; debido a la falta de un espacio establecido propiamente, los lugares a los que van las maestras en su tiempo libre, generalmente tienen distracciones que no propician la concentración.

El segundo disfuncionamiento que provoca más tiempo perdido es la atención hacia los padres de familia y maestras, por parte del personal administrativo, con un total de 46 h/mes. Después, le siguen las fallas en el internet para uso de maestras y dirección con un total de 20 h/mes. Enseguida, se encuentran las labores de limpieza que realizan las maestras, al no haber una persona de intendencia durante el transcurso de la mañana, con un total de 16 h/mes.

Posteriormente, está el empalme de grupos para ir a la biblioteca y patio, con una pérdida de 6.8 h/mes cada uno, obteniendo un total de 13.6 h/mes. Le siguen el uso del celular de las maestras de grupo durante la jornada laboral con un total de 5.2h/mes; las fallas de sonido en actividades internas con un total de 2.7h/mes; los cambios en el horario de la clase de música y que la dirección no pase el recado a las maestras de grupo cuando no va a ir alguna maestra extracurricular con 1.7h/mes cada uno, dando un total de 3.4h/mes; y finalmente, el hecho de que las maestras contestan llamadas o mensajes a papás con un total de 1h/mes, aunque en este último disfuncionamiento se debe tomar en cuenta que ese tiempo perdido pudiera ser dentro o fuera del horario de trabajo.

Resulta interesante catalogar el tiempo perdido en cada una de las dimensiones del Modelo de Gestión Socioeconómica, para lo cual se muestra la siguiente tabla.

*Tabla 21. Horas perdidas al mes, correspondientes a cada una de las dimensiones del modelo.*

Dimensión	Disfuncionamientos	Horas perdidas al mes	Total de horas perdidas al mes por dimensión
<b>Condiciones de trabajo</b>	Tiempo libre de las maestras de grupo.	60	60
<b>Organización del trabajo</b>	Limpieza por parte de las maestras.	16	23.9
	Uso del celular de las maestras en horario de trabajo.	5.2	
	Fallas de sonido en actividades internas.	2.7	
<b>Comunicación-coordinación-concertación</b>	Dirección no pasa el recado de que no irá alguna maestra extracurricular.	1.7	2.7
	Maestras contestan llamadas o mensajes a papás.	1	
<b>Gestión del tiempo</b>	Atención a padres de familia y maestras por parte de personal administrativo.	46	81.3
	Fallas del internet para uso de maestras y dirección.	20	
	Empalme de grupos para ir a la biblioteca.	6.8	
	Empalme de grupos para salir al patio.	6.8	
	Cambios en el horario de la clase de música.	1.7	

\*Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21, se observa que la dimensión con mayor cantidad de horas perdidas al mes es la de gestión del tiempo, con un total de 81.3 h. Posteriormente, le sigue la dimensión de condiciones de trabajo con un total de 60 h, con la observación de que no se tiene la certeza de qué cantidad de horas son realmente aprovechadas y qué cantidad son pérdida de tiempo. Enseguida continúa la dimensión de organización del trabajo con 23.9 h. Por último, se encuentra la dimensión de comunicación-coordinación-concertación con tan solo 2.7 h.

Finalmente, conviene señalar que las dimensiones de formación integrada e implementación estratégica no aparecen en la tabla anterior, debido a que los disfuncionamientos identificados en ellas fueron meramente cualitativos y no involucraron pérdidas de tiempo.

#### **Cuantificación de costos ocultos.**

Después de haber calculado las horas perdidas de los disfuncionamientos detectados, se cuantificarán los costos ocultos generados, con la finalidad de analizar cómo es que están impactando en las finanzas de la institución educativa sujeto de estudio. Para ello, se le solicitó a la institución información sobre el costo de una hora de trabajo de cada empleado.

*Tabla 22. Costo de una hora de trabajo de cada empleado.*

<b>COSTO DE 1 HORA DE TRABAJO</b>	
Directora	\$ 68.00
Asistente administrativa	\$ 55.00
Maestras de grupo	\$ 60.00

\*Fuente: Elaboración propia con base en datos de la institución.

Los costos ocultos se calcularon por mes y por año, éste último considerando únicamente los 10 meses de clases en que se trabaja con niños, ya que los otros 2 meses del año corresponden al periodo vacacional, conforme al calendario oficial de la SEP.

Tabla 23. Costos ocultos generados por los disfuncionamientos.

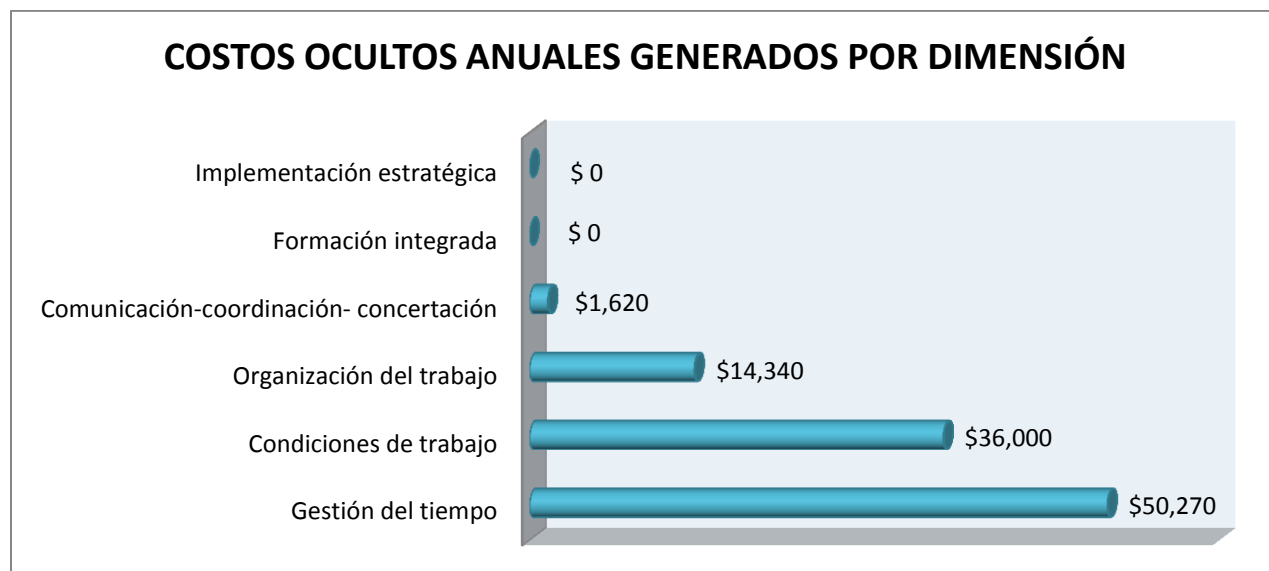
<b>COSTOS OCULTOS GENERADOS</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Disfuncionamientos</b>	<b>Costos por mes</b>	<b>Costos por año (10 meses)</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Tiempo libre de las maestras de grupo.	\$ 3,600	\$ 36,000
<b>Organización del trabajo</b>	Limpieza por parte de las maestras.	\$ 960	\$ 9,600
	Uso del celular de las maestras en horario de trabajo.	\$ 312	\$ 3,120
	Fallas de sonido en actividades internas.	\$ 162	\$ 1,620
<b>Comunicación-coordinación-concertación</b>	Dirección no pasa el recado de que no irá alguna maestra extracurricular.	\$ 102	\$ 1,020
	Maestras contestan llamadas o mensajes a papás.	\$ 60	\$ 600
<b>Gestión del tiempo</b>	Atención a padres de familia y maestras por parte de personal administrativo.	\$ 2,829	\$ 28,290
	Fallas del internet para uso de maestras y dirección.	\$ 1,280	\$ 12,800
	Empalme de grupos para ir a la biblioteca.	\$ 408	\$ 4,080
	Empalme de grupos para salir al patio.	\$ 408	\$ 4,080
	Cambios en el horario de la clase de música.	\$ 102	\$ 1,020
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10,223</b>	<b>\$ 102,230</b>

\*Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 23, se observa que los costos ocultos generados por mes dan un total de \$10,223 y si se considera todo un ciclo escolar (10 meses) se obtiene un costo total de \$102,230.

Enseguida, se muestra una gráfica en la que se representan los costos ocultos anuales generados por cada una de las seis dimensiones del Modelo de Gestión Socioeconómica.

Gráfica 8. Costos ocultos anuales generados por dimensión.



\*Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 8, se aprecia que de las seis dimensiones del modelo, tomado como base, la que más genera costos ocultos es la gestión del tiempo con un costo total anual de \$50,270. En segundo lugar, se encuentra la dimensión de condiciones de trabajo con un costo total de \$36,000. En tercer lugar, se ubica la dimensión de organización del trabajo con su respectivo costo total de \$14,340. Por último, la dimensión de comunicación-coordinación-concertación genera un costo total de \$1,620.

Las últimas dos dimensiones, de formación integrada e implementación estratégica, no generaron costos debido a que los disfuncionamientos identificados en ellas fueron meramente cualitativos y no involucraron pérdidas de tiempo.

## **Capítulo V: Análisis de resultados**

En este capítulo se realiza un análisis de los datos recolectados en las entrevistas. La información recabada en cada una de las dimensiones se analizó de acuerdo a tres tipos de información: información de la descripción de los disfuncionamientos, información sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos en el desempeño e información de las causas de los disfuncionamientos.

### **Condiciones de trabajo**

#### **Acondicionamiento y arreglo de los salones.**

Uno de los disfuncionamientos encontrados es que la capacidad de los salones es pequeña para la cantidad de niños que tienen, no obstante, las maestras han sabido aprovechar sus salones. Por ejemplo, en el salón de maternal optaron por quitar las mesas, ya que en ese nivel lo que más hacen los niños son actividades psicomotrices y en menor grado actividades en papel. En el resto de los salones, quitaron los muebles que tenían y sólo se quedaron con uno largo, que ubicaron a lo largo de una de las paredes; cuando los niños requieren trabajar con libros muy grandes, trabajan en el piso para no estorbarse en las mesas.

En cuanto a espacios se refiere, la institución no cuenta con uno específico para atender a los papás. Cuando las maestras citan a algún papá, casi siempre lo hacen en su salón, ya sea antes o después del horario de clases. Por su parte, la propietaria (psicóloga) utiliza la biblioteca para realizar las entrevistas con los padres de familia, generalmente los días martes y/o jueves, que es cuando ella asiste a la institución. Sin embargo, el baño del personal está ubicado dentro de la biblioteca y en ocasiones, el personal entra al baño e interrumpe las entrevistas o la actividad de algún grupo que se encuentre trabajando dentro de la misma.

Tampoco hay un espacio definido para que puedan trabajar los maestros en su tiempo libre y avancen en sus trabajos pendientes: revisar y poner tareas, avanzar en la planeación, avanzar en el diario, preparar material didáctico para las siguientes clases, elaborar y revisar evaluaciones, entre otros. Considerando que el horario de clases es de 9:00 a 1:00 para el caso de maternal, 1º y 2º, y hasta la 1:30 para 3º, en realidad es poco el tiempo de la jornada de clases. De esas 4 o 4.5 horas de clase, las maestras de grupo tienen un promedio de 5 horas libres a la semana, lo que equivaldría a un día de trabajo, que por no tener un espacio adecuado para ir a trabajar en sus pendientes, ese tiempo no es aprovechado al máximo. Generalmente, las maestras se quedan en sus salones “avanzando” en lo que puedan, pero no se concentran fácilmente y a la vez, causan distracción en los niños del grupo que están teniendo clase con otro maestro en ese momento. Otras veces se van a las banquetas del patio, pero hay otros factores como el calor/frío, que estén llenas de polvo, o que haya niños realizando alguna actividad o en su hora de recreo.

Otra área en la que se presenta un disfuncionamiento es la cocina, ya que los niños que llegan temprano a estancia (antes del horario de clases) y que desayunan, se pasan dentro de la misma, puesto que no hay una puerta que conecte al comedor con la cocina. Esta situación es delicada, ya que los niños se exponen a tener algún tipo de accidente como alguna quemadura por acercamiento a la estufa. Esta situación se presenta porque a esa hora (6:45 am) la cocinera está sola con los niños hasta que dan las 7:30 am, que es cuando llega la asistente de maternal a apoyarla. Lo que ocurre es que cuando llega un niño en ese lapso, la cocinera tiene que ir a la recepción a abrirle la puerta (que tiene seguro eléctrico por seguridad), y en esos minutos hay veces en que los niños que están en el comedor se pasan a la cocina. La cocinera comenta que si

se colocara una puerta en la cocina, de igual forma, la tendría que tener abierta por practicidad de ir más rápido a abrir la puerta de recepción cuando lleguen más niños.

### **Materiales y suministro.**

Respecto al aprovisionamiento de materiales, se detectó que hacen falta colchonetas para el área de educación física, un extractor y un microondas para el área de cocina, y un micrófono inalámbrico o equipo de sonido para utilizarlo durante la formación de la entrada de los niños y para los eventos escolares que tienen. Principalmente, el micrófono y equipo de sonido son muy necesarios, porque si no funcionan adecuadamente se pierde tiempo en tratar de “arreglarlo” y de todas formas no se logra escuchar bien, trayendo consigo que los niños se inquieten y pierdan el interés; y más aún, en los eventos en los que se invita a los padres de familia, este aspecto puede opacar el trabajo de los maestros y niños, dando una mala imagen a los padres de familia. Si bien, es probable que estos materiales no se hayan comprado porque la administración no los considera prioritarios, tanto el maestro de deportes, como la cocinera y las maestras de grupo, los consideren de vital importancia para desempeñar su trabajo de manera efectiva.

Por otra parte, en cuanto a los materiales de papelería se refiere, un aspecto positivo es que sí hay disponibilidad, ya que cada martes se realizan estas compras. De lo anterior, se infiere que cada semana el personal realiza una planeación de los materiales que necesitarán para el desarrollo de sus actividades. Así mismo, el procedimiento para solicitar los materiales es ágil, porque existe una comunicación directa con la persona encargada de compras y eso hace que el proceso fluya rápidamente.

## **Organización del trabajo**

### **Carga de trabajo.**

La carga de trabajo es considerada pesada para las maestras al inicio y al final de cada ciclo escolar y en los meses en que hay evaluaciones de los niños, y que además se les junta con la entrega de su planeación mensual. Conviene destacar que el grupo de 3º es el que más carga de trabajo tiene, quizá porque son los niños más grandes de la institución y los papás tienen expectativas más elevadas, motivo por el cual este grupo participa con números más sofisticados en los diversos eventos escolares y además, organiza eventos propios del grado como el campamento al finalizar el año y la graduación.

Por su parte, la carga del personal administrativo también es pesada por los imprevistos que surgen en el día a día que no les permiten cumplir con su agenda diaria. Principalmente, la directora tiene una excesiva carga de trabajo, ya que además de ser directora de la institución, es la maestra de música de todos los grupos, a excepción de uno.

De lo anterior, se puede inferir que el horario de trabajo no les alcanza para realizar todas sus actividades, puesto que las maestras tienen poco tiempo libre durante su jornada laboral, y muchas veces se tienen que quedar después de clases o llevarse trabajo a casa. Así mismo, el personal administrativo en ocasiones se tiene que quedar horas extras para terminar pendientes urgentes.

### **Repartición de tareas y funciones.**

Las tareas y funciones son designadas por la directora. Desde el inicio de ciclo escolar se establece cada mes a quién le toca el friso, la vialidad, el timbre, y solamente la organización de la biblioteca se realiza por año; siendo que en ésta última apoyan también los papás. Las

asambleas se realizan cada mes, empieza 3°, 2°, 1°, luego otra vez 3°, 2°, 1° y así sucesivamente; lo anterior, ya que empiezan con los niños más grandes que son los que ponen el ejemplo a los más pequeños.

Respecto a los frisos, hay ocasiones en las que a una misma maestra le toca poner el de adentro de su salón y el de afuera, lo cual genera cierta inconformidad, en especial si es uno de los meses en los que tienen más carga de trabajo como cuando tienen evaluaciones de los niños o si se les junta con otras funciones como la vialidad. Lo que han hecho las maestras es ponerse de acuerdo entre ellas mismas y si hay algún mes que se les complique, se lo intercambian.

En cuanto al personal de nuevo ingreso, se encontró que las maestras nuevas no tienen claras sus funciones y eso les genera estrés; no existe un manual de funciones por escrito, sino que solamente se les dicen verbalmente al inicio del ciclo escolar y/o a la par que van desempeñando su trabajo. En este punto, se les dice qué tienen que hacer, más no se les dice cómo hacerlo. Resulta interesante que la maestra de nuevo ingreso, del ciclo escolar estudiado, fuera para el grupo de 3°, que es el que más carga de trabajo tiene y además, es el primero en organizar los eventos como la asamblea correspondiente al primer mes del ciclo escolar y es el primero también en la designación de funciones como la vialidad, y en el caso de este ciclo escolar la organización de la biblioteca le tocó también a 3°. Probablemente por estas razones la nueva maestra se sintió abrumada con tantas actividades y con poca guía sobre cómo desempeñarlas. La estrategia que utilizó la maestra fue acercarse a sus compañeras o a la directora para preguntarles las dudas que le fueron surgiendo.

Otro disfuncionamiento encontrado es que hace falta una persona encargada de la limpieza durante el transcurso de la mañana, para que esté al pendiente de los baños de los niños, para que no tiren agua y estén limpios. Así mismo, cuando algún grupo trabaja con barro o

pintura, para que pueda ayudarlos con la limpieza, y en general, para auxiliar a cualquier niño que tenga algún accidente (si se hacen del baño o se vomitan porque están enfermos). Las repercusiones que tiene el que no haya una encargada de la limpieza en la mañana es que la maestra tiene que dejar al grupo solo para ir por los utensilios de limpieza y ayudar al niño; solamente la maestra de maternal cuenta con una asistente educativa que la apoya. Por lo tanto, se descuida la atención al grupo y se pierde tiempo en estas cuestiones de limpieza. Se podría pensar que no se ha contratado a esta persona porque la administración no lo considera necesario o prioritario, ya que si alguna maestra necesita ayuda, se le manda hablar a la cocinera para que las apoye, aunque ésta no siempre está disponible. En este aspecto, se percibe una molestia en la cocinera, ya que tiene su tiempo medido y esas actividades de limpieza no le corresponden y le quitan tiempo.

### **Reglas y procedimientos.**

La institución no cuenta con un reglamento por escrito para el personal que labora dentro de la misma, al igual que no cuentan con un manual de funciones. Las reglas básicas se les informan verbalmente al ingresar a la institución y de otras se van enterando conforme la marcha. No obstante, el reglamento expresado verbalmente no es acatado con rigurosidad por el personal, por ejemplo, el personal sabe que no debe usar el celular en su horario de trabajo, pero aun así lo utiliza. Es probable que esta situación se presente porque no hay consecuencias por parte de la institución.

En cuanto a los padres de familia, existe un reglamento escrito, pero éste no se cumple, ya que se tienen muchas consideraciones hacia los papás; se les permite hacer cosas, aunque vayan en contra del reglamento escolar, e inclusive de la SEP. El principal problema detectado

es que son los mismos niños los que llegan tarde y se les permite la entrada aún y cuando lleguen a las 9:30am (siendo su hora de entrada a las 9:00am). Los efectos que genera es que estos niños llegan e interrumpen la actividad del grupo, distraendo a sus compañeros; pero el que resulta más perjudicado es el propio niño que llega tarde, ya que muchas veces llega en mal modo y se pierde de la actividad inicial, costándole más trabajo el reincorporarse a la actividad que ya está avanzada. Ya se han implementado diversas estrategias como la estrella de puntualidad dentro de cada salón, también se ha probado que se les detenga en recepción hasta que termine la formación, pero no les ha funcionado y de todos modos siguen entrando tarde e interrumpiendo.

Probablemente se tengan estas consideraciones hacia los papás porque al final del día es una institución privada y por cuestiones de mercado, su prioridad es tener a sus clientes satisfechos; no obstante, en el largo plazo podría resultar negativo, ya que no hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y esto también puede traer consigo que padres de familia que sí son cumplidos con el reglamento perciban situaciones injustas, ya que otros padres rompen las reglas y las autoridades escolares los solapan con tal de retenerlos en la institución. Además, tratándose del nivel educativo que ofrece la institución (maternal y preescolar), la formación de hábitos es primordial durante esta etapa, por lo cual se percibe inconformidad por parte de los maestros, que no sienten el respaldo directivo, ya que para ellos esta formación de hábitos es muy importante, tales como la asistencia, puntualidad, portar uniforme completo y entregar tareas en tiempo y forma. Desafortunadamente, al no haber consecuencias firmes respaldadas por dirección, difícilmente se dejará de presentar esta recurrente situación.

### **Organización de eventos escolares.**

Un disfuncionamiento identificado es que sólo se reúnen una vez al mes en el Consejo Técnico Escolar (CTE), organizado por la Secretaría de Educación Pública; sin embargo, en estas reuniones no les queda tiempo para organizar todos los eventos y actividades de la institución.

Las asambleas mensuales son básicas, sólo se presentan los símbolos patrios, con excepción de la llegada de la primavera o algún tema de interés y se invita únicamente a los papás de los niños del grupo que preparó la asamblea. Por su parte, la maestra de inglés y el maestro de educación física tienen su propia actividad organizada por ellos mismos. Al final, los eventos del festival navideño y la clausura, que son los que se hacen en grande, la realizan todos los grupos en conjunto.

Cabe destacar que, los eventos escolares se planean y organizan con un mes de anticipación. Debido a que se realizan pocos eventos en grande y la mayoría de los eventos son más bien internos de cada grupo, se podría pensar que no se requiere de mucho tiempo para planearlos y organizarlos. No obstante, el personal asegura que hace falta una reunión semanal donde se reúnan todos y se traten asuntos generales de la institución, y que puedan aprovechar para ponerse de acuerdo y ultimar detalles de los eventos que estén en puerta.

### **Comunicación-coordinación-concertación**

#### **Transmisión de información.**

El correo electrónico no les funciona como medio de transmisión de información de la institución, ya que el personal no tiene el hábito de revisarlo constantemente, no tienen internet en su celular o en última instancia, no tienen acceso a internet en su casa. Las estrategias que

han utilizado es que entre las mismas maestras se pasan la voz cuando alguna se da cuenta de que le llegó un correo de la institución, o también tienen un grupo de facebook al que recurre la dirección para avisarles que revisen su correo. Se podría pensar que utilizan este medio de comunicación, a distancia, porque dentro de la jornada laboral no tienen un tiempo establecido para tratar asuntos generales de la institución, por lo cual carecen de ese espacio para mantenerse informados sobre diversos aspectos. De lo anterior, se infiere que hace falta una mayor comunicación interpersonal entre los directivos y el resto del personal para proporcionar información, avisos, coordinarse y ponerse de acuerdo.

Respecto a la comunicación con los padres de familia, se presentó el disfuncionamiento de que algunos de los papás les piden el número de su celular personal a las maestras de grupo de sus hijos para comunicarse con ellas. Sin embargo, estos papás han llegado a comunicarse tanto en el horario de clases, como fuera de él; esto resulta perjudicial, ya que si la maestra atiende la llamada o el mensaje durante el horario de escuela, se podría pensar que está desatendiendo al grupo en ese momento; por otro lado, si ocurre fuera del horario, estaría interfiriendo con la vida privada de la maestra. Es conveniente señalar que, esto se podría atribuir a que particularmente estos papás son los que casi no tienen comunicación personal con la maestra, ya que dejan a sus hijos muy temprano en estancia, los recogen muy tarde y no tienen manera de hablar con ella.

### **Comunicación vertical.**

Un disfuncionamiento que ocurre en ocasiones es que la directora no les pasa los recados a las maestras cuando algún maestro extracurricular va a faltar, teniendo como consecuencia que las maestras de grupo pierdan tiempo en estar esperando a que llegue el otro maestro (a), aunado a que si no llega, tienen que improvisar alguna actividad o ponerles un juego. Es probable que

esta situación se presente debido a las diversas ocupaciones que tiene la directora, ya que si alguna maestra le avisa temprano que no irá ese día y ella no anota el recado, difícilmente se acordará de pasárselo a las maestras de grupo.

### **Comunicación horizontal.**

En cuanto a la comunicación horizontal, el hecho de que las maestras se reúnan después del trabajo habla de que hay una buena integración y compañerismo entre ellas mismas.

De la misma manera, la comunicación entre los miembros del equipo directivo es muy abierta y clara. La directora y su asistente administrativa se comunican mucho, se coordinan y se apoyan entre sí; aunado a ello, la propietaria siempre está enterada de todos los asuntos y les da la libertad para tomar las decisiones pertinentes.

### **Gestión del tiempo**

#### **Planeación y programación de actividades.**

En la dimensión de gestión del tiempo, en cuanto a la planeación y programación de actividades, no se respetan los horarios, ni el espacio y esto conlleva a la improvisación y pérdida de tiempo. Lo que ocurre es que no existe un control ni un horario para las áreas comunes de la institución en el que puedan organizarse los grupos que deseen asistir durante la semana, por lo cual los grupos se empalman en la biblioteca y mientras termina el grupo en turno, el otro grupo improvisa algún juego en el patio. Así mismo, cada grupo tiene su horario de recreo; no obstante, en ocasiones las maestras salen al patio a realizar alguna actividad, como parte de su planeación, y se empalman con algún otro grupo que está teniendo su recreo o que está haciendo

otra actividad. La estrategia que han utilizado es que cuando pasa esta situación, un grupo se va a la parte de arriba y el otro se queda en la parte baja del patio.

Otro aspecto a destacar es el hecho de que no se respeta el horario de la clase de música, ya que ésta es impartida por la directora y en ocasiones cuando le surgen imprevistos, desatiende su clase y la cambia a otra hora o simplemente no la da. En este punto, se percibe que las maestras estén molestas porque consideran que se les está quitando su “tiempo libre”, además de que muchas de las veces no se les avisa anticipadamente y pierden tiempo en estar esperando a que llegue, y si no llega, tienen que improvisar alguna actividad o juego. En este punto, conviene mencionar que hubo algunos papás que llegaron a ir a la institución para preguntar por qué no estaban teniendo clase de música, ya que sus hijos llegaban a casa y les contaban que no la habían tenido. Lo anterior podría resultar negativo para la institución, ya que los padres de familia están pagando para que sus hijos tengan la clase de música y no hay constancia por parte de la institución, ya que unas veces se les imparte y otras veces no.

### **Respeto de plazos.**

En lo referente al respeto de plazos, la mayoría de las maestras no entregan a tiempo el diario semanal, de tres sólo una lo entrega a tiempo. Al respecto, la directora sólo les escribe una nota en el diario recordándoles la fecha de entrega; por lo tanto, es posible que siga ocurriendo esta conducta debido a que no hay consecuencias puntuales hacia estas acciones.

Otro aspecto es que cuando llega a haber algún taller para el personal, en ocasiones no se dejan listos todos los materiales que se necesitarán y en ese momento tienen que salir a sacar copias o a comprar lo que les haga falta. En este sentido, es probable que no se lleve una orden del día, detallada por hora y actividad a realizar.

### **Factores perturbadores del tiempo.**

Con respecto a los factores perturbadores del tiempo, un aspecto relevante para el área administrativa son los imprevistos que surgen en atención hacia los padres de familia, como las llamadas o visitas inesperadas. En este sentido, el personal administrativo lleva una agenda diaria, pero no alcanzan a realizar todo lo estipulado en ella. Es conveniente señalar que la atención hacia los padres de familia es primordial, ya que la institución existe gracias a ellos, y aunque es un factor que está fuera del control de la institución, deben atenderlos sin lugar a dudas, aún y cuando les consume tiempo que podrían estar aprovechando en el desarrollo de sus actividades diarias.

Otro disfuncionamiento detectado es que existen fallas en el internet que causan pérdida de tiempo, sobre todo para las maestras que lo utilizan como recurso didáctico para complementar sus clases. Una de las estrategias para tratar de solucionar este problema y que a la vez pudiera haber favorecido que las maestras utilizaran menos su celular durante la jornada de clases, fue que la dirección optó por cambiar la contraseña del internet, así se saturaría menos el servicio, ya que las maestras sólo podrían acceder en la computadora de la biblioteca escolar. Sin embargo, esta estrategia no les funcionó, ya que se siguen presentando fallas con el internet y esto les genera pérdida de tiempo al estar intentando durante varios minutos y en caso de que no responda, no se realiza lo que se había planeado.

### **Formación integrada**

#### **Dispositivos de formación.**

En la dimensión de formación integrada se detectó que sólo tienen capacitación impartida por parte de la SEP una vez al mes (en los Consejos Técnicos Escolares) y la propietaria eligió

dos cursos en todo el ciclo escolar, que les fueron impartidos en materia seguridad. En este punto, resulta interesante que siendo el capital humano el recurso más valioso de una institución educativa, no se invierta en capacitar a sus maestros en temas pedagógicos; quizá no lo consideran necesario, ya que la propietaria es psicóloga y constantemente les proporciona información y estrategias educativas a las maestras, además de ayudarles con algunos casos especiales de ciertos niños.

Además, la propietaria está dispuesta a apoyar económicamente a los maestros con algún curso externo de interés, pero los maestros son los que no le han propuesto alguno. Esto puede ser debido al exceso de trabajo que tienen, ya que inclusive hay quienes se quedan tiempo extra en la institución y aun así se llevan trabajo a casa. Por ello, es posible que no tengan el tiempo para ponerse a buscar cursos o que simplemente no estén interesados en ir, porque eso involucraría menos tiempo de su vida personal al asistir a cursos los sábados o después de su horario de trabajo por las tardes.

## **Implementación estratégica**

### **Gestión del personal.**

En la dimensión de implementación estratégica, en cuanto a la gestión del personal, sobresale el hecho de que en todo el ciclo escolar, la directora realiza únicamente seis visitas imprevistas a cada grupo, de aproximadamente 12 minutos cada una. Sin embargo, debido a la falta de constancia en la observación y a los pocos minutos que la directora visita las aulas, es posible que haya muy poca retroalimentación hacia la práctica pedagógica de las maestras. Es probable que la directora confíe en el trabajo de las maestras y no considere necesario ir más

frecuentemente a visitar las aulas durante clases, aunado a su elevada carga, ya que tiene responsabilidades administrativas y a la vez funge como la maestra de música de la institución.

Es conveniente señalar que, la retroalimentación que realiza la directora, la brinda de manera escrita, a través de la planeación mensual que le entregan las maestras. Así mismo, en los eventos importantes que tienen les proporciona retroalimentación de manera general, enfocándose en el desempeño que tuvieron los niños. Al respecto, las maestras han utilizado diversas estrategias como cuando tienen alguna duda o quieren algún consejo sobre alguna situación en particular, buscan a la directora para preguntarle en algún momento que tengan disponible.

#### **Estilo de dirección.**

Respecto al estilo de dirección, destaca el hecho de que existe muy poco reconocimiento de la directora hacia su personal. Durante todo el ciclo escolar, solamente en una ocasión se les reconoció su trabajo mediante un detalle de flores el día del maestro y fue otorgado por la propietaria, no por la directora. En este aspecto posiblemente influyan factores de personalidad, así como las diversas ocupaciones que tiene la directora y/o quizá piense que es el trabajo de las maestras y que no deberían necesitar ser incentivados por ello.

Así mismo, no se les reconoce personalmente por su buen desempeño lo cual ocasiona que los maestros no sepan si están haciendo bien su trabajo, generándoles incertidumbre.

#### **Orientaciones estratégicas.**

En relación a las orientaciones estratégicas, se detectó que el servicio de estancia infantil es ofrecido por la institución hasta las 4:30 pm; no obstante, es posible que los padres de familia

quieran un horario más extenso, ya que algunos de sus competidores ofrecen este servicio hasta las 6:00pm. Se podría pensar que la institución no quiere cerrar más tarde porque son pocos los niños que se quedarían hasta esa hora.

### **Comprobación de hipótesis**

Con base en la información anterior, es posible afirmar que los disfuncionamientos identificados en la institución que involucran horas perdidas generan costos ocultos. Por consiguiente, se apoya la hipótesis general planteada en el presente trabajo, ya que se corrobora la existencia de disfuncionamientos asociados a problemas humanos presentes en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C., que le generan costos ocultos y que impactan en sus finanzas.

Así mismo, algunas hipótesis específicas fueron confirmadas a excepción de las dos hipótesis referidas a que existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la formación integrada e implementación estratégica. Esto debido a que los disfuncionamientos detectados en dichas dimensiones fueron de carácter meramente cualitativos y no se pudieron cuantificar sus costos.

### **Sugerencias para la institución**

A continuación se presenta una lista de sugerencias para la institución educativa sujeto de estudio, para cada una de las seis dimensiones que comprenden el Modelo de Gestión Socioeconómica, con la finalidad de minimizar los costos ocultos generados por los disfuncionamientos detectados.

Considerando que la institución estudiada es una organización pequeña, se enfatizó en que las propuestas fueran de nulo o bajo costo, para que pudieran ser viables para la institución. No obstante, la institución tendría que evaluar cada una de ellas y analizar su conveniencia, mediante un análisis de costo-beneficio, para finalmente elaborar un plan de acción con la selección de estrategias apropiadas.

#### **Condiciones de trabajo**

En esta dimensión es necesario buscar formas para lograr un mayor aprovechamiento de los espacios, para lo cual se sugiere:

- Quitar el escritorio de los salones para que las maestras tengan más espacio para trabajar con los niños.
- Que el baño de los niños que está en estancia se cambié de lugar al baño de la biblioteca (que es el baño del personal) y viceversa. La razón de intercambiarlos es debido a que el baño que está en estancia sólo lo utilizan los niños antes o después del horario de clases, y de esta forma, durante el transcurso de clases, el personal podría acceder sin ningún problema al baño localizado en la estancia, sin tener que interrumpir la actividad de biblioteca. Y por otro lado, cuando los niños estén en estancia, podrían recurrir al baño de la biblioteca, que en ese horario estaría desocupada.

- Que las maestras se organicen, mediante un horario establecido, para que puedan irse a trabajar en su tiempo libre a la biblioteca, o bien, utilizar el espacio de estancia/comedor como sala de maestros durante la jornada de clases.
- Que algún otro miembro del personal llegue a las 6:45am para que apoye a la cocinera con el recibimiento de los niños que llegan temprano, aunque habría que evaluar económicamente esta opción, ya que involucraría un costo para la institución porque se le tendría que pagar el tiempo extra a la persona que estuviera apoyando.
- Comprar más colchonetas para el área de deportes, un micrófono inalámbrico, equipo de sonido (bocinas) para los eventos escolares, y un extractor y un microondas para el área de cocina. Estos materiales aunque involucran un costo, son considerados necesarios para el personal.

### **Organización del trabajo**

- Que la organización de las funciones las escojan las mismas maestras al inicio del ciclo escolar, o que se haga por sorteo para que no siempre les toque organizar las mismas actividades en los mismos meses del año. También se podría incluir al grupo de maternal en la organización de las asambleas.
- Que la institución elabore un manual de funciones y un reglamento del personal, por escrito, y sea entregado al inicio del ciclo escolar; y que lo firme cada uno de ellos, como muestra de su compromiso.
- Los celulares los pueden dejar en la mañana en la oficina y a la hora de salida los recogen; en caso de que necesiten que alguien les hable por alguna situación de

emergencia, se podrían comunicar a la institución. Para el caso particular de que alguna maestra quiera tomar fotos, podría utilizar la tablet con la que cuenta la institución.

- Para que los niños dejen de llegar tarde, se les podrían poner 3 retardos al mes (enviándoles un formato con el número de retardo, la fecha y hora de llegada) y si llegara al tercer retardo, el niño se llevaría de tarea hacer un acuerdo en papel (formato que se le entregaría) en conjunto con sus papás, en el que se comprometan a llegar temprano los días que quedan del mes, y deberá ser firmado por los mismos. Al cuarto retardo, se le regresaría a su casa. Esta nueva política se le tendría que informar a los papás al inicio del ciclo escolar para que firmaran de enterados.
- Impartir una plática para padres al inicio del ciclo escolar en la que se concientice sobre las repercusiones de faltar al reglamento. Explicarles por qué en esta edad es primordial la formación de hábitos en sus hijos, tal como es el llegar temprano.
- Cambiarle el horario a la persona de intendencia, para que en lugar de que vaya en las tardes vaya en el transcurso de la mañana de 10:00 am a 3:00pm (medio turno), para que pueda auxiliar a las maestras con la limpieza.
- Que tengan una reunión semanal en la que pueda estar presente todo el personal. Podría ser un día de la semana que entren a las 8:00am (en lugar de 8:30am). En caso de que se les complique esta opción, se sugiere reunirse en la institución después del CTE mensual.

### **Comunicación-coordinación-concertación**

- Que las maestras no les proporcionen el número de su celular personal a los papás, sino brindarles la opción de que se comuniquen al colegio en caso de requerirlo.

- Que cuando alguna maestra extracurricular vaya a faltar y lo sepa con días de anticipación, le avise directamente a las maestras de grupo. En el caso en el que se presente algún imprevisto y tuviera que faltar, se recomienda que la directora y/o asistente administrativa tenga una libreta a la mano donde pueda anotar los recados, para que así no se les olvide pasar el recado a las maestras de grupo.

### **Gestión del tiempo**

- Tener un pizarrón en el que se escriban los días de la semana y las horas que la conforman, para que el maestro que desee ir con su grupo, lo escriba en el espacio correspondiente y así los demás maestros sabrán que ese día y a esa hora estará apartada la biblioteca.
- Ofrecerle un sueldo más alto a la maestra de grupo que podría impartir la clase de música en los demás grupos (acomodando estas clases en sus horas libres), o una segunda alternativa es contratar a otra maestra para impartir la clase de música. De esta forma, la directora tendrá más tiempo para atender los deberes administrativos propios de su puesto, e inclusive podría dedicarle más tiempo a las visitas de observación en las aulas, con la finalidad de poder retroalimentar a sus maestras sobre su práctica pedagógica.
- Que la asistente administrativa pase a los salones todos los lunes a las 9:30 am a recoger el diario de las maestras. Y en caso de que no lo tengan listo, lo pudieran entregar ese mismo día a más tardar a las 4:30pm.
- Que en las reuniones o talleres del personal se lleve una orden del día detallada por hora y actividad a realizar, así como los materiales que se necesitarán, con la finalidad de tenerlos listos.

- Se pudiera probar una banda más ancha de internet para solucionar las fallas que se presentan.

### **Formación integrada**

- Que la institución motive a los maestros, a través del envío constante por correo de información sobre cursos externos educativos, para que si hay alguno de interés, la institución los apoye económicamente con algún porcentaje del costo del curso.

### **Implementación estratégica**

- Reconocer más al personal: Al finalizar el ciclo escolar se le puede otorgar un reconocimiento público a los maestros (algún diploma, medalla o un ramillete de flores por su buen desempeño). Así mismo, se sugiere celebrar con algún detalle los cumpleaños del personal y algunas fechas especiales como el día de las madres y el día de la educadora. También se les puede reconocer, personalmente, cuando hayan tenido un buen desempeño en alguna actividad o evento escolar en particular.
- Se podría considerar el extender el horario de estancia infantil hasta las 6:00pm. Esta opción habría que evaluarla con base en los niños que se quedarían hasta esa hora y analizar si les convendría o no.

## Capítulo VI: Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo detectar los disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, que se presentan en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C. que le generan costos ocultos y evaluar la manera en que dichos costos impactan en sus finanzas.

Con el propósito de cumplir el objetivo, se realizó un estudio en una institución educativa privada, de nivel preescolar, en el que se tomó como base el Modelo de Gestión Socioeconómica, propuesto por Savall y desarrollado por Zardet y el equipo del ISEOR.

Primeramente, se hicieron 2 entrevistas grupales cualitativas semi-estructuradas, una al área administrativa y otra al área operativa, en las que se exploraron los disfuncionamientos predominantes en la institución; el guion de la entrevista incluyó 15 preguntas relacionadas con las seis dimensiones propuestas por el Modelo de Gestión Socioeconómica: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

Posteriormente, se realizaron entrevistas cuantitativas individuales a cada miembro de la institución, apoyadas en el llenado de fichas de anomalías detectadas, las cuales proporcionaron los datos para hacer los cálculos y obtener así los costos ocultos generados.

En la dimensión de condiciones de trabajo se detectó que la capacidad de los salones es pequeña para la cantidad de niños que tienen; no cuentan con un espacio para atender a los papás, ni para que puedan trabajar los maestros en su tiempo libre; el baño del personal está ubicado en un lugar de difícil acceso; existe inseguridad en la cocina, ya que los niños se brincan y se pasan dentro de la misma; y hacen falta colchonetas y un extractor para esta área.

Respecto a la dimensión de organización del trabajo, se identificó que no se acatan las reglas de la institución, ni por parte de los padres de familia ni por parte del personal que labora dentro de la misma, los maestros utilizan el celular en el horario de trabajo y hay una gran cantidad de retardos de los niños; la repartición de tareas y funciones es designada por la directora, lo cual genera ciertas inconformidades en el personal; las maestras nuevas no tienen claras sus funciones y eso les genera estrés; hace falta una persona encargada de la limpieza durante el transcurso de la mañana; a veces falla el sonido o la música en los eventos escolares. Otro problema es que sólo se reúnen una vez al mes en el Consejo Técnico Escolar, organizado por la Secretaría de Educación Pública; sin embargo, en estas reuniones no les queda tiempo para tratar los asuntos generales y organizar los eventos y actividades de la institución.

En cuanto a la dimensión de comunicación-coordinación-concertación se encontró que la transmisión de la información a través del correo electrónico no les funciona, algunos no miran el correo y no se enteran; también falta comunicación de la directora hacia el personal, en cuanto a pasar recados o recordar avisos. Por otro lado, los papás tienen el número de celular de algunas maestras y lo utilizan para comunicarse con ellas.

En la dimensión de gestión del tiempo se revelaron varios disfuncionamientos, destacando el hecho de que no se respetan los horarios ni plazos establecidos, hay problemas cuando dos maestras llegan a la biblioteca al mismo tiempo y una de ellas tiene que improvisar actividades en el patio en lo que sale la otra maestra. Así mismo, cada grupo tiene su horario para salir al recreo, sin embargo, hay maestras que sacan a su grupo interfiriendo con el recreo de otro grupo. Otro disfuncionamiento es que se rompen los horarios de la clase de música, impartida por la directora, según sus necesidades administrativas y la disponibilidad que ella tenga. En este punto, en el área administrativa, surgen imprevistos como las llamadas telefónicas

o llegadas de papás, que no les permiten cumplir con sus objetivos previstos en el día a día; aunado a ello, no se dejan listos todos los materiales que se ocupan para los talleres o reuniones del personal. Por su parte, las maestras de grupo entregan la planeación mensual y llevan un diario que entregan semanalmente a la directora, sin embargo no todas lo hacen en el tiempo establecido. Además, existen fallas en internet que causan pérdida de tiempo.

En relación a la dimensión de formación integrada, se detectó que sólo tienen los CTE, impartidos por la SEP una vez al mes, siendo que los demás cursos son seleccionados por la dueña y son sobre temas de seguridad.

Con respecto a la dimensión de implementación estratégica, se identificó que existe poco reconocimiento de la directora hacia el personal; las decisiones son tomadas por la directora y la dueña; la directora proporciona poca retroalimentación sobre la práctica pedagógica de las maestras, ya que realiza pocas visitas al aula de aproximadamente 15 minutos cada una. Por otra parte, el horario de estancia es hasta las 4:30 pm, sin embargo, a algunos padres de familia les gustaría un horario más extenso.

Una vez detectados los disfuncionamientos, se procedió a calcular los costos ocultos generados por ellos. Los resultados obtenidos indican que los costos ocultos generados por mes en la institución educativa estudiada dan un total de \$10,223 y si se considera todo un ciclo escolar (10 meses) se obtiene un costo total de \$102,230.

Conviene señalar que, de las seis dimensiones del modelo, la que más genera costos ocultos es la gestión del tiempo con un costo total anual de \$50,270. En segundo lugar, se encuentra la dimensión de condiciones de trabajo con un costo total de \$36,000. En tercer lugar, se ubica la dimensión de organización del trabajo con su respectivo costo total de \$14,340. Por

último, la dimensión de comunicación-coordinación-concertación generando un costo total de \$1,620.

Con base en la información anterior, es posible afirmar que los disfuncionamientos identificados en la institución que involucran horas perdidas generan costos ocultos. Por consiguiente, se confirma la hipótesis general planteada en el presente trabajo, ya que se corrobora la existencia de disfuncionamientos asociados a problemas humanos presentes en la institución de educación básica privada de Tecate, B.C. que le generan costos ocultos y que impactan en sus finanzas.

Así mismo, las hipótesis específicas fueron confirmadas, con excepción de las dos hipótesis referidas a que existen costos ocultos generados por disfuncionamientos, asociados a problemas humanos, en la formación integrada e implementación estratégica. Esto debido a que los disfuncionamientos detectados en dichas dimensiones fueron de carácter meramente cualitativos y no se pudieron cuantificar sus costos.

Por consiguiente, se concluye que los costos ocultos están presentes en la institución educativa sujeto de estudio, aunque no sean visibles en sus estados financieros. Es conveniente que los directivos identifiquen los disfuncionamientos que están generando estos costos ocultos, para que puedan tomar medidas en aras de minimizarlos y lograr así una gestión administrativa eficiente. Además, detectar estos costos ocultos les será de gran utilidad para la toma de decisiones en la institución.

Este trabajo cobra relevancia debido a que en México no existen publicaciones de estudios llevados a cabo en instituciones de educación básica privadas en los que se tome como base el Modelo de Gestión Socioeconómica para detectar los disfuncionamientos que se presentan y mejorar los desempeños ocultos de las mismas.

Por otro lado, después de haber encontrado estos hallazgos, se puede afirmar que este estudio constituye un marco de referencia para investigaciones futuras, que podrá servir de modelo para otras instituciones educativas privadas, inclusive para las escuelas públicas, que aunque sus entornos económicos son de diferente naturaleza, con sus debidas adecuaciones, se podrían ver favorecidas con la implementación del modelo socioeconómico.

Así mismo, se propone incluir la implementación de las cuatro fases del Modelo de Gestión Socioeconómica, que por cuestiones de tiempo y por la naturaleza de la institución, en la presente investigación sólo se realizó la primera fase, correspondiente al diagnóstico socioeconómico. No obstante, para futuras investigaciones se podría elaborar también el proyecto, implementarlo y evaluar sus resultados.

### Referencias bibliográficas

- Báez, C. y Moreno, B. (2010). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Recuperado de:  
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, Realidad y Mitos. *En Revista Gestión y Estrategia*. (38), 17-29. Recuperado de:  
<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>
- Becerril, O. (2011, Enero). Alto Nivel. *¿Costos ocultos en tu empresa?* Recuperado de:  
<http://www.altonivel.com.mx/8048-costos-ocultos-en-tu-empresa.html>
- Bermejo, M. (2013). *Estimación del costo oculto asociado a los eventos adversos hospitalarios generados a consecuencia de errores en el uso de medicamentos en una unidad hospitalaria de alta especialidad*. XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de:  
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/7.02.pdf>
- Brindis, M. (s.f). *Estructuras de organización para el desarrollo socioeconómico local: La comunidad artesanal*. Recuperado de: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI14233.pdf>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Recuperado de:  
<ftp://puceftp.puce.edu.ec/Facultades/CienciasEducacion/Maestria/CienciasEducacion/Paralelo1/modulo2.pdf>

Calderón, M., Ríos, M. y Ceccarini, M. (2008). *Economía de la Educación*. (1ª ed.). Argentina:

Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado de:

[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/2420/economiadelaeducacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/2420/economiadelaeducacion.pdf)

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8ª ed.). México:

Editorial McGraw Hill Education.

Codina, A. (2006). *Manejo de conflictos para una dirección efectiva*. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/manejo-de-conflictos-para-una-direccion-efectiva.htm>

Covey, S. (1990). *El liderazgo centrado en principios*. Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/emprenderperu/el-liderazgo-centrado-en-principios-stephen-r-covey1-13536026>

Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. (10ª ed.). México: Cengage Learning.

Fernández, J. y Puente, A. (2009). La noción de campo de Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un

análisis comparativo. *En Revista española de investigaciones sociológicas*. (127), 33-54.

Recuperado de Base de datos de Dialnet de:

[http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_127\\_JUL\\_SEP\\_2009\\_pp\\_33\\_531246429498222.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_127_JUL_SEP_2009_pp_33_531246429498222.pdf)

Fernández, N. (2013, Junio). Consentio Strategir Partners. *Costos ocultos*. Recuperado de:

<http://www.consentio.com.ar/web/publicaciones/125-costos-ocultos.html>

Garavito, C. (2012, Octubre). Departamento de economía. *Microeconomía: Teoría de la*

*empresa*. Pontificia Universidad Católica del Perú [N° 338]. Recuperado de:

<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD338.pdf>

- González, G. (2012). *Los conflictos en la empresa: definición, análisis y soluciones*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/los-conflictos-en-la-empresa-definicion-analisis-soluciones.htm>
- González, M., Mendoza, F. y Vargas, T. (s.f). *Disfuncionamientos en PYMES que evidencian falta de planeación. Caso: Pequeña empresa del sector metal mecánico*. Recuperado de: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_GestEmp/marg\\_cano/7.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/marg_cano/7.pdf)
- Guevara, E. y Caporal, R. (s.f). *El talento humano en la disfunción de organizaciones gubernamentales del segundo nivel de atención médica en Tlaxcala*. Quinto Coloquio Interdisciplinario de Doctorado. Recuperado de: [http://cecip.upaep.mx/conacyt/memorias2012/cd/documents/08\\_10.pdf](http://cecip.upaep.mx/conacyt/memorias2012/cd/documents/08_10.pdf)
- Hart, C. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *En Revista Cubana de Salud Pública*, 38 (1). Recuperado de Base de Datos Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662012000100015&lang=pt)
- Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática, y de relaciones humanas. *En Revista Escenarios*, 9 (1), 38-51. Recuperado de Base de Datos Dialnet de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). Perú: McGraw-Hill.
- ISEOR (2012). *Cifras claves*. Recuperado de: <http://www.iseor.com/pdf/publications%20espanoles/fascicule-esp-mai2012.pdf>
- Íñiguez, L. (1999). Investigación y evaluación cualitativa: Bases teóricas y conceptuales. *En Revista Atención Primaria*, 23 (8), 496-602.

- Jiménez, M. y Villegas, E. (2010). *Informe técnico de los resultados obtenidos en la intervención socio-económica llevada a cabo en la empresa “Maquinados y Estampados Nacionales Automotrices, SA de CV”*. Recuperado de:  
<http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/11726/pymes.pdf?sequence=1>
- López, C. (2010). *Criterios para el cálculo de costes de la accidentalidad en una empresa del sector sanitario*. Recuperado de: [http://www.mc-mutual.com/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/13/c\\_lopez.pdf](http://www.mc-mutual.com/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/13/c_lopez.pdf)
- Marcelino, M. (2010). Diagnóstico socioeconómico de una empresa familiar: Disfuncionamientos y costos ocultos. *En Revista Economía y Sociedad*, 14 (26), 83-103. Recuperado de Base de Datos Redalyc:  
<http://www.redalyc.org/pdf/510/51020954006.pdf>
- Mejía, A., Bravo, M. y Montoya, A. (2013). El Factor del Talento Humano en las Organizaciones. *En Revista Ingeniería Industrial*, 34 (1), 2-11. Recuperado de Base de Datos Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext)
- Mejía, C. (2008, Junio). Documentos Planning, la estrategia del conocimiento. *Los costos ocultos* [N° 0106]. Recuperado de:  
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Junio2008.pdf>
- Mora, C. (2011). *Cómo tratar un problema humano de trabajo en la empresa*. Recuperado de:  
<http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/10/18/como-tratar-problema-humano-trabajo-la-empresa>

Morga, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. (1ª ed.). México: Red Tercer Milenio.

Recuperado de:

[http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria\\_y\\_tecnica\\_de\\_la\\_entrevista.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/salud/Teoria_y_tecnica_de_la_entrevista.pdf)

Muñoz, A. y Díaz, D. (2011). *Diseño de un modelo de costos logísticos en empresas Pyme*.

Tesis inédita de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

National Business School (2014). *Conflictos del factor humano en las empresas*. Recuperado

de: <http://www.nbs.com.gt/index.php/articulos-y-negocios/32-recursos-humanos/109-conflictos-del-factor-humano-en-las-empresas>

Navarrete, J. y Parra, G. (2012). *Costos ocultos en el proceso de construcción en la empresa*

*constructora Amarillo SAS*. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9839/1/NavarreteMendozaJuanAndres2012.pdf>

Ordóñez, M. (2010). Concepciones paradigmáticas de los costos ocultos. *En Revista Dialéctica*.

(27), 89-93. Recuperado de:

<http://unipanamericana.edu.co/resources/documents/ca5189d88328f8543ca8945c2ad399bf.pdf>

Parkin, M. y Loría, E. (2010). *Microeconomía, versión para Latinoamérica*. (9ª ed.). México:

Pearson Educación.

Pazos, A. (2010). *Gestión de los costos ocultos de las organizaciones empresariales*. Recuperado

de: [http://www.fcctp.usmp.edu.pe/cultura/imagenes/pdf/25\\_13.pdf](http://www.fcctp.usmp.edu.pe/cultura/imagenes/pdf/25_13.pdf)

- Pérez, C. (2012). *Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la empresa Cotsa: Un enfoque en las estructuras organizacionales*. Tesis inédita de Maestría en Administración, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
- Pertierra, F. (2010). *Fideicomiso: Costos de agencia y costos ocultos*. Tesis inédita de Doctorado, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- Peteiro, D. (s.f). *Técnicas para la mejora de la gestión de los recursos humanos en la empresa*. Recuperado de: <http://www.sinap-sys.com/es/content/tecnicas-para-la-mejora-de-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa>
- Pla, M. (1999). El rigor en la investigación cualitativa. *En Revista Atención Primaria*, 24 (5), 295-300.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. (19ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Sánchez, C. (2011). *Tipos de conflictos organizacionales*. Recuperado de: <http://lanegociacion.wordpress.com/2011/01/19/tipos-de-conflictos-organizacionales/>
- Sánchez, K. (2012). *Costos I*. (1ª ed.). México: Red Tercer Milenio. Recuperado de: [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico\\_administrativo/Costos\\_I.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Costos_I.pdf)
- Sastre, R. (2012). *Los costos ocultos en la toma de decisiones*. Revista del Instituto Internacional de Costos, Edición especial XII Congreso. Recuperado de: [http://www.revistaaiic.org/articulos/numesp/articulo1\\_esp.pdf](http://www.revistaaiic.org/articulos/numesp/articulo1_esp.pdf)

Savall, H. (2011). *Por un Trabajo más Humano*. Estados Unidos de América: Editorial

Tecniban, S. A. Recuperado de:

<http://books.google.com.mx/books?id=hlloh8zXS8sC&pg=PR40&lpg=PR40&dq=Savall+Socioecon%C3%B3mico+M%C3%A9xico&source=bl&ots=BO6HHjE6Rk&sig=PlwgfRbal77dSuZTWKh-j1tVUM&hl=es&sa=X&ei=CCqSU9y5BYmgogTyiIKABw&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q=Savall%20Socioecon%C3%B3mico%20M%C3%A9xico&f=false>

Savall, H. y Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica.

Método y resultados. *En Revista Administración y Organizaciones*. (16), 17-43.

Recuperado de: [http://bidi.xoc.uam.mx/resumen\\_articulo.php?id=4292&archivo=9-272-4292qcc.pdf&titulo\\_articulo=Reciclar%20los%20costos%20ocultos%20durables:%20la%20gesti%C3%B3n%20socioecon%C3%B3mica.%20M%C3%A9todo%20y%20resultados](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=4292&archivo=9-272-4292qcc.pdf&titulo_articulo=Reciclar%20los%20costos%20ocultos%20durables:%20la%20gesti%C3%B3n%20socioecon%C3%B3mica.%20M%C3%A9todo%20y%20resultados)

Savall, H. y Zardet, V. (2013). *El papel de las organizaciones en el desarrollo del control de*

*gestión socioeconómica*. XIII Congreso internacional de costos. Portuga. Recuperado de: <http://www.otoc.pt/news/ficheiros/HSVZ.pdf>

Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a*

*través de una gestión socioeconómica*. (2ª ed.). Italia: OIT/ISEOR.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. (3a Ed.). México: Prentice-Hall

Sistema Educativo Estatal Baja California (2014). *Estadística de educación preescolar*.

Estadística por modalidad. Recuperado de:

<http://www.educacionbc.edu.mx/publicaciones/estadisticas/2014/EstadisticasNivel/EducacionBasica/Educacionpreescolar.htm>

Sullivan, J. (s.f). *Cuatro tipos de conflictos en las organizaciones*. Recuperado de:

<http://pyme.lavoztx.com/cuatro-tipos-de-conflictos-en-las-organizaciones-4220.html>

Ulloa, M. (2012). Riesgos del Trabajo en el Sistema de Gestión de Calidad. *En Revisa Ingeniería*

*Industrial*, 33 (2), 100-111. Recuperado de Base de Datos EBSCOhost:

<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=31d57cd3-ea9b-4b3d-b71b-be7d3d855b34%40sessionmgr4004&vid=104&hid=4110>

Vargas, G. (2010, Marzo-junio). *Microeconomía y empresa*. Economía Informa, 363.

Recuperado de:

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/05gustavo.pdf>

Vargas, M., Moreno, H. y Pérez, C. (s.f). *Disfuncionamientos que reflejan la necesidad de una re-estructuración organizacional. Caso Cotsa*. Recuperado de:

[http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/45c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/45c.pdf)

Vera, M. (2010). *Finanzas corporativas*. Recuperado de:

<http://www.econfinanzas.com/finanzas/modulo.pdf>

Zardet, V. y Krief, N. (2006). *La Teoría de los costos-desempeños ocultos en el Modelo*

*Socioeconómico de las organizaciones*. Seminario, conferencia magistral. Recuperado

de: [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-](http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)

[06d.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)

## Anexo 1

### Guía de entrevista cualitativa grupal, área administrativa

1. ¿Cómo describirían la disponibilidad de materiales y herramientas de trabajo?, ¿los procedimientos para solicitar un material son tediosos?, ¿cómo es el control de los materiales?
2. ¿Cómo describen la carga de trabajo y el nivel de estrés en la escuela?, ¿qué sugerirían para reducirlos?
3. ¿De qué forma planean y programan los principales eventos institucionales: asambleas, día de las madres y miniolimpiadas? (frecuencia, toma de decisiones).
4. ¿Qué pasa con las actividades adicionales que surgen fuera de su plan de trabajo establecido?, ¿qué problemas se presentan?
5. ¿Cómo se establecen las prioridades en la organización de los eventos y en las actividades en general?
6. ¿Cómo se organizan o establecen los equipos de trabajo para eventos específicos y para el trabajo rutinario? (repartición de tareas).
7. En su opinión, ¿qué se podría mejorar en la organización de actividades para fortalecer el trabajo en equipo?
8. ¿Qué medios utilizan para la transmisión de información?
9. ¿Cómo describen la comunicación con su equipo administrativo y con el resto del personal?, ¿cada cuánto tiempo se reúnen y qué temas tratan?

10. ¿Qué propondrían para mejorar la comunicación?
11. ¿Cada cuánto tiempo tienen capacitación?
12. ¿Quién y cómo se seleccionan los temas de capacitación?
13. ¿Cómo evalúan el trabajo del personal?
14. ¿Regularmente se le retroalimenta al personal sobre su trabajo?, ¿con qué frecuencia y cómo?
15. ¿Hay reconocimiento al buen desempeño?

## Anexo 2

### Guía de entrevista cualitativa grupal, área operativa

1. ¿Cómo describen la disponibilidad que tienen de materiales y herramientas de trabajo?, ¿los procedimientos para solicitar un material son tediosos?
2. ¿Cómo describen la carga de trabajo y el nivel de estrés en la institución?, ¿qué sugerirían para reducirlos?
3. ¿De qué forma planean y programan los principales eventos institucionales: asambleas, día de las madres y miniolimpiadas? (frecuencia, toma de decisiones).
4. ¿Qué pasa con las actividades adicionales que surgen fuera de su plan de trabajo establecido?, ¿qué problemas se presentan?
5. ¿Cómo se establecen las prioridades en la organización de estos eventos?
6. ¿Cómo se organizan o establecen los equipos de trabajo para estos eventos? (repartición de tareas).
7. En su opinión, ¿qué se podría mejorar en la organización de estos eventos (para fortalecer el trabajo en equipo)?
8. ¿Qué medios utilizan para la transmisión de información?
9. ¿Cómo describen la comunicación con sus directivos y compañeros de trabajo? ¿cada cuánto tiempo se reúnen y qué temas tratan?

10. ¿Qué sugerirían para mejorar la comunicación?
11. ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?
12. ¿Quién y cómo se seleccionan los temas de capacitación?
13. ¿Qué hacen (los directivos) para evaluarlos?
14. ¿Regularmente los retroalimentan sobre su trabajo?, ¿con qué frecuencia y cómo?
15. ¿Hay reconocimiento al buen desempeño?

**Preguntas adicionales (con base en la entrevista grupal administrativa)**

- ¿Cómo se comunican los papás con ustedes?
- Generalmente en las instituciones educativas han restringido el uso del celular durante el horario de trabajo, ¿cómo se maneja aquí?
- ¿Poseen algún reglamento para padres de familia?, ¿con qué tanto rigor se ejecuta?
- Ustedes como empleados, ¿se rigen por un reglamento interno de trabajo?, ¿con qué tanto rigor se ejecuta?

- Se nos informaba que la clase de música la imparte la directora y en ocasiones, cambia el horario preestablecido por necesidades administrativas, ¿eso les afecta a ustedes?, ¿cómo?
- Sabemos que los espacios son limitados (hay una biblioteca, un solo patio), ¿cuánto tiempo tienen que esperar cuando se empalman con otro grupo?, ¿con qué frecuencia se da (a la semana)?

### Anexo 3

Entrevista cuantitativa: Directora.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
La cantidad de niños por grupo excede la capacidad del salón.				
Hace falta un espacio para atender a los padres de familia.				
Hace falta un espacio para que las maestras trabajen en su tiempo libre.				
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Hace falta un encargado de la limpieza cuando un niño se ensucia o tiene algún accidente.				

Inconformidad en la designación de funciones (abrir el portón y vialidad, vigilar a los niños en el recreo, hacer el periódico mural, la activación física por día, etc).				
En los eventos escolares a veces falta el sonido o la música.				
Incumplimiento del reglamento				
Retrasos e inasistencias de los niños.				
Uso del celular durante el horario de trabajo para atender llamadas o mensajes.				
Los padres de familia se comunican al celular de las maestras.				

El correo electrónico no les funciona.				
Falta de comunicación en la transmisión de recados o avisos por parte de dirección.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				
Se brinda poca capacitación.				
Cuando tienen talleres o reuniones no se dejan listos todos los materiales que se ocuparan (copias, vasos, etc).				
La agenda diaria es desviada por atender a los padres de familia.				

Fallas en el internet.				
Se empalman dos grupos para ir a la biblioteca.				
Se empalman varios grupos para salir al patio.				
Cambios en el horario de la clase de música.				
Las maestras no entregan el diario en el plazo establecido (semanal).				
Poca observación hacia las maestras en el aula.				

Poca supervisión de las funciones y responsabilidades del personal.				
Hace falta reconocer al personal.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---

---

### Anexo 4

Entrevista cuantitativa: Asistente administrativa.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
Hace falta un espacio para atender a los padres de familia.				
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Retrasos e inasistencias de los niños.				
En los eventos escolares a veces falta el sonido o la música.				

El correo electrónico no les funciona.				
Falta de comunicación en la transmisión de recados o avisos por parte de dirección.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				
Se brinda poca capacitación.				
Cuando tienen talleres o reuniones no se dejan listos todos los materiales que se ocuparan (copias, vasos, etc).				
La agenda diaria es desviada por atender a los padres de familia.				

Fallas en el internet.				
Cambios en el horario de la clase de música.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---

---

### Anexo 5

Entrevista cuantitativa: Maestras de grupo, maestra de inglés y asistente educativa.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
La cantidad de niños por grupo excede la capacidad del salón.				
Hace falta un espacio para atender a los padres de familia.				
Hace falta un espacio para que las maestras trabajen en su tiempo libre.				
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Elevada carga de trabajo cuando hay evaluaciones y a final de mes				

<p>Algunas maestras no tienen claras sus funciones y eso les genera estrés.</p>				
<p>Hace falta un encargado de la limpieza cuando un niño se ensucia o tiene algún accidente.</p>				
<p>Inconformidad en la designación de funciones (abrir el portón y vialidad, vigilar a los niños en el recreo, hacer el periódico mural, la activación física por día, etc).</p>				
<p>En los eventos escolares a veces falta el sonido o la música.</p>				
<p>Retrasos e inasistencias de los niños.</p>				

Uso del celular durante el horario de trabajo para atender llamadas o mensajes.				
Los padres de familia se comunican al celular de las maestras.				
El correo electrónico no les funciona.				
Falta de comunicación en la transmisión de recados o avisos por parte de dirección.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				
Se brinda poca capacitación.				

Fallas en el internet.				
Se empalman dos grupos para ir a la biblioteca.				
Se empalman varios grupos para salir al patio.				
Cambios en el horario de la clase de música.				
Las maestras no entregan el diario en el plazo establecido (semanal).				
Poca observación hacia las maestras en el aula.				

Poca supervisión de las funciones y responsabilidades del personal.				
Hace falta reconocer al personal.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---

---

### Anexo 6

Entrevista cuantitativa: Maestro de educación física.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
Hacen falta colchonetas.				
Hace falta un espacio para que los maestros trabajen en su tiempo libre.				
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Hace falta un encargado de la limpieza cuando un niño se ensucia o tiene algún accidente.				

Retrasos e inasistencias de los niños.				
El correo electrónico no les funciona.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				
Se brinda poca capacitación.				
Se empalman varios grupos para salir al patio.				

Poca supervisión de las funciones y responsabilidades del personal.				
Hace falta reconocer al personal.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---

---

### Anexo 7

Entrevista cuantitativa: Cocinera.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
Falta de seguridad en la cocina, ya que los niños se pasan dentro de la misma.				
Equipo clave faltante (extractor).				
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				

Se brinda poca capacitación.				
Hace falta reconocer al personal.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---

---

### Anexo 8

Entrevista cuantitativa: Intendente.

<b>Disfuncionamientos elementales</b>	<b>Frecuencia indicativa</b>	<b>Causas invocadas</b>	<b>Efectos posibles sobre el desempeño</b>	<b>Estrategias actuales</b>
El baño del personal está en un lugar de difícil acceso.				
Hace falta un tiempo establecido para tratar asuntos generales escolares.				
Se brinda poca capacitación.				
Hace falta reconocer al personal.				

En su vida diaria en la institución, ¿hay algo que le haga perder el tiempo?

---



---