

# **COSTOS OCULTOS COMO FACTOR DE PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD EN TRES EMPRESAS**

**ROBINSON ALEJANDRO SUÁREZ SALAZAR**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**



**UNIVERSIDAD EAFIT**  
MEDELLÍN, mayo 20 de 2018

# **COSTOS OCULTOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE PÉRDIDA DE COMPETITIVIDAD**

**ROBINSON ALEJANDRO SUÁREZ SALAZAR**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Director temático: RICARDO URIBE MARÍN**

Magister Ingeniería Industrial  
ruribe@eafit.edu.co

**Directora metodológica: GINNA MARIA GIRALDO HERNÁNDEZ**

Doctorada en Ética y Democracia.  
ggirald@eafit.edu.co.

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD EAFIT**

Medellín, mayo 20 de 2018

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| 2. JUSTIFICACIÓN .....   | 12 |
| 3. OBJETIVOS .....   | 13 |
| 3.1 Objetivo general.....  | 13 |
| 3.2 Objetivos específicos .....  | 13 |
| 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....  | 14 |
| 4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....  | 14 |
| 4.2 CONTEXTO.....  | 16 |
| 4.2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA .....  | 16 |
| 4.2.2 ALFA S.A. ....   | 16 |
| 4.2.3 BETA S.A. ....   | 16 |
| 4.2.4 DELTA S.A. ....  | 16 |
| 4.3 LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN SU CONTEXTO .....   | 17 |
| 4.3.1 Edad de las empresas.....  | 17 |
| 4.3.2 Tamaño de las empresas.....  | 17 |
| 4.3.3 Entorno de las empresas .....  | 18 |
| 4.3.3.1 Sector Salud .....   | 18 |
| 4.3.3.2 Sector Automotriz .....  | 19 |
| 4.3.3.3 Sector Manufacturero de Papeles .....  | 19 |
| 4.4 SISTEMA TÉCNICO .....  | 20 |
| 4.4.1 ALFA S.A. ....   | 20 |
| 4.4.2 BETA S.A. ....   | 21 |
| 4.4.3 DELTA S.A. ....  | 21 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....   | 21 |
| 5.1 CAPITULO I. Estructura Organizacional como factor de competitividad ..               | 22 |
| 5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....   | 22 |
| 5.1.2 Evolución de la estrategia empresarial desde la estructura<br>organizacional ..... | 22 |
| 5.1.3 Características y clasificación de la estructura.....                              | 23 |
| 5.1.4 Dimensiones de la estructura organizativa.....                                     | 25 |
| 5.1.5 Ventaja Competitiva .....  | 26 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.2   | CAPITULO II. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS ..... | 29 |
| 5.2.1 | RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS .....              | 29 |
| 5.2.2 | Recursos una visión interna .....                         | 32 |
| 5.2.3 | Recursos como generadores de beneficio .....              | 34 |
| 5.3   | CAPITULO III COSTOS OCULTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....       | 36 |
| 5.3.1 | COSTOS OCULTOS.....                                       | 36 |
| 5.4   | CATEGORIZACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS .....                | 37 |
| 5.5   | ENFOQUE FINANCIERO .....                                  | 38 |
| 5.6   | ENFOQUE SOCIAL.....                                       | 40 |
| 6.    | METODOLOGÍA.....  | 43 |
| 7.    | ANÁLISIS DE DATOS .....                                   | 44 |
| 7.1   | ALFA S.A. ....  | 44 |
| 7.1.1 | Costos Ocultos en ALFA S.A. ....                          | 45 |
| 7.1.2 | Enfoque Financiero .....                                  | 45 |
| 7.1.3 | Enfoque Social .....                                      | 47 |
| 7.1.4 | Estructura Organizacional de ALFA S.A. ....               | 47 |
| 7.1.5 | Cultura Organizacional.....                               | 49 |
| 7.1.6 | Normalización de tareas y procesos de trabajo .....       | 49 |
| 7.1.7 | Descentralización vertical.....                           | 49 |
| 7.1.8 | Sistemas de Planificación y control .....                 | 50 |
| 7.1.9 | Recursos Estratégicos de ALFA S.A.....                    | 50 |
| 7.2   | BETA S.A.....   | 51 |
| 7.2.1 | Costos ocultos en BETA S.A.....                           | 52 |
| 7.2.2 | Enfoque Financiero .....                                  | 53 |
| 7.2.3 | Enfoque Social .....                                      | 53 |
| 7.2.4 | Estructura Organizacional de BETA S.A. ....               | 54 |
| 7.2.5 | Cultura Organizacional.....                               | 55 |
| 7.2.6 | Diseño de puestos.....                                    | 56 |
| 7.2.7 | Descentralización vertical.....                           | 56 |
| 7.2.8 | Sistemas de Planificación y control .....                 | 56 |
| 7.2.9 | Recursos Estratégicos de BETA S.A. ....                   | 57 |
| 7.3   | DELTA S.A. ....   | 57 |
| 7.3.1 | Costos ocultos en DELTA S.A. ....                         | 58 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7.3.2 | Enfoque Financiero .....                     | 59 |
| 7.3.3 | Enfoque Social .....                         | 59 |
| 7.3.4 | Estructura Organizacional de DELTA S.A. .... | 60 |
| 7.3.5 | Cultura Organizacional.....                  | 61 |
| 7.3.6 | Sistemas de Planificación y control.....     | 61 |
| 7.3.7 | Recursos Estratégicos de DELTA S.A. ....     | 62 |
| 7.4   | ALFA S.A., BETA S.A. Y DELTA S.A. ....       | 62 |
| 7.4.1 | Costos ocultos.....                          | 62 |
| 7.4.2 | Estructura Organizacional .....              | 63 |
| 7.4.3 | Recursos estratégicos.....                   | 64 |
| 8.    | CONCLUSIONES.....                            | 67 |
| 9.    | RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....      | 69 |
| 10.   | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....              | 70 |
| 11.   | anexos .....                                 | 77 |

## LISTA DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Edad de las empresas. ....  | 17 |
| Tabla 2. Tamaño de las empresas.....   | 18 |
| Tabla 3. Costos Ocultos empresa ALFAS.A. Periodo 2017.....   | 45 |
| Tabla 4. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de ALFA S.A. ....                   | 48 |
| Tabla 5. Modelo VRIO de ALFA S.A.....  | 51 |
| Tabla 6. Costos Ocultos empresa BETA S.A. Periodo 2017. ....   | 52 |
| Tabla 7. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de BETA S.A. ....                   | 55 |
| Tabla 8. Modelo VRIO de BETA S.A. ....   | 57 |
| Tabla 9. Costos Ocultos empresa DELTA S.A. Periodo 2017. ....  | 58 |
| Tabla 10. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de DELTA S.A. ....                 | 60 |
| Tabla 11. Modelo VRIO de DELTA S.A. ....   | 62 |
| Tabla 12. Costos Ocultos empresa de ALFA S.A., BETA S.A. y DELTA S.A. ....                                   | 62 |
| Tabla 13. Comparación de Dimensiones Organizativas y Dimensiones de comportamiento empresas en estudio. .... | 64 |
| Tabla 14. Comparación recursos estratégicos empresas en estudio.....   | 65 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Cinco fuerzas de Porter. ....   | 27 |
| Figura 2. Categorización de los recursos.....   | 30 |
| Figura 3. Interrelación de los Recursos claves de las organizaciones.....                               | 33 |
| Figura 4. Encadenamiento de costos y eventos. ....  | 37 |
| Figura 5. El Iceberg de los Costos de Calidad.....  | 38 |
| Figura 6. La Hipótesis fundamental del análisis y de la Estrategia Socioeconómica.<br>.....             | 42 |
| Figura 7. Empresa ALFA S.A. Comparación Margen EBITDA vs Margen Utilidad /<br>Ventas año 2015-2017..... | 44 |
| Figura 8. Comparación Margen EBITDA vs Margen Utilidad / Ventas año 2015-2017.<br>.....                 | 51 |
| Figura 9. Margen EBITDA vs Margen Utilidad / Ventas año 2015-2017.....                                  | 57 |

## **LISTA DE ANEXOS**

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1. Encuesta: Factores de la estructura organizacional..... | 77 |
|--|----|

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se abordarán los costos ocultos como ineficiencias causados por la incoherencia entre los diferentes factores organizacionales que no logran la distribución y asignación de recursos, en lo que Daft (1983) menciona como la habilidad de las empresas de concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad, lo que permite analizar, en este caso particular, el impacto en tres empresas de diferentes sectores.

Las empresas tienen el reto de identificar las ineficiencias en la forma que se estructuran los diferentes factores que generan costos ocultos, es decir, pérdida de efectividad que a su vez impacta tanto la competitividad de la empresa como la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos empleados en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, como generadores de herramientas para gestionar la competitividad desde la estructura organizacional.

La influencia de los cambios frecuentes en el entorno competitivo de las empresas junto a las necesidades de establecer relaciones entre el contexto de la organización y sus condiciones internas y externas requieren de una estructura que sea capaz, a partir de una visión adaptativa, de generar eficiencia y eficacia que logren correlacionarse de tal manera que permitan ajustes de forma positiva entre el entorno interno y externo, generando así valor agregado.

**Palabras clave:** Costos Ocultos, recursos (*resource based*), competitividad, estructura organizacional.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante años, las empresas han incubado en su interior costos que si bien no tienen nombre, no se cuantifican ni se controlan, tienen una estrecha relación de dependencia con la eficiencia que no solo crece a medida que la estructura organizacional se adapta a las necesidades del entorno; también derivan en algún daño e incluso puede llevarlas a sucumbir por el peso de aquellos costos.

Cuando se habla de costos ocultos en los recursos de la organización se hace referencia a aquellos que, por un lado, impactan la eficiencia de la estructura organizacional y, por otro, no están evidenciados por los sistemas contables tradicionales, lo que crea condiciones que ponen en desventaja a la organización en un entorno altamente competitivo.

Con el fin de analizar el impacto que representan los costos ocultos en la eficiencia de los recursos y la competitividad de las empresas aquí estudiadas, en el presente trabajo de grado se pretende generar un diagnóstico que permita localizar y demostrar el impacto de los costos ocultos en la estructura de dichas organizaciones.

En vista de ello, el marco de referencia conceptual estará compuesto por tres capítulos. El primero de ellos aborda la estructura organizacional como factor de ventaja, tal como alude Chandler (1962) al afirmar que la estructura sigue a la estrategia y, por ende, a la interacción de los recursos.

En el segundo capítulo se analizará la organización como fuente de recursos (*resource based*) para la renta económica, a la manera de Conner (1991), quien considera que las empresas valoran sus recursos en la medida que ofrezcan un futuro potencial como generador de una ventaja competitiva.

Por último, en el tercer capítulo se advierten los costos ocultos como pérdida de efectividad que impacta la competitividad de la empresa y la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos empleados en el desarrollo eficaz de las actividades.

Para este proyecto se propone una investigación de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo), a través de una encuesta aplicable a tres empresas de diferente sector, con el fin de identificar la estructura organizacional de cada una de ellas y como fundamento para analizar el impacto que producen los costos ocultos en la eficiencia de los recursos y competitividad de las mismas, en con la utilización de Estados Financieros, base de datos de las compañías, entre otras fuentes, con el fin de identificar los costos ocultos propios de cada caso. Por último, el uso del modelo VRIO permite establecer los recursos estratégicos que se encuentran ocultos.

Lo anterior, con la finalidad de dar respuesta a la pregunta problematizadora planteada en este trabajo, por medio del análisis de datos obtenidos en cada empresa objeto de estudio.

De ahí que el manejo de los costos sea una fuente de eficiencia, y la información que genera juega un papel importante para la toma de decisiones. Por ende, el reconocimiento de los factores competitivos de cada sector permite una eficiente gestión de sus recursos, generando valor o pérdida del mismo cuando hay ausencia de gestión de los recursos dentro de la estructura organizacional.

## 2. JUSTIFICACIÓN

En un contexto globalizado altamente competitivo, las empresas tienen el reto de reconocer que los factores del éxito competitivo no solo se apoyan en las características del sector económico, sino en la capacidad de desarrollar recursos únicos. De ahí que el manejo eficiente de los recursos permite a la organización adaptar nuevos recursos para gestionar una competitividad alineada con el mercado.

De otra parte, cabe resaltar que además de los resultados visibles, las empresas también dependen de aquellos que no están evidenciados por los sistemas contables tradicionales que crean condiciones que ponen en desventaja a la organización en un entorno altamente competitivo.

Gracias a los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración (MBA) y su implementación como instrumento para la toma de decisiones y el manejo tanto de las necesidades como de las problemáticas en el empleo de los recursos de las empresas, el presente trabajo de investigación se constituye como una herramienta para que las empresas posean un mayor conocimiento de los costos como fuente de eficiencia e información en el reconocimiento de factores clave para la toma de decisiones y como fuente de ventaja competitiva.

El desarrollo de esta investigación tiene como objetivo identificar los costos ocultos de tres empresas generados por la ineficiencia de la utilización de sus recursos, lo cual constituye un desafío en la reconfiguración de sus procesos productivos. En consecuencia, la capacidad de la organización al momento de identificar y renovar su estructura le permite soportar los cambios abruptos y continuos del entorno interno y externo en las distintas áreas de la organización.

Con base en lo anterior, el tipo de investigación que se utilizó es de tipo correlacional, ya que en la misma se buscó identificar la relación existente entre costos ocultos (como factor generador de ineficiencia en los recursos de las organizaciones) y sus efectos sobre la ventaja competitiva. Por consiguiente, se busca que el análisis de los costos ocultos como herramienta para la competitividad le permitan a las empresas estudiadas adaptarse a la demanda de la organización mediante el reconocimiento de las falencias en la información tradicional de la empresa que a su vez afectan la rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el impacto que tienen los costos ocultos de tres empresas de diferentes sectores en la eficiencia de los recursos y competitividad de las mismas con el fin de identificarlos para realizar una mejor gestión de ellos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar en la estructura organizacional los factores claves para la competitividad de tres empresas de diferente sector.
- Describir los recursos estratégicos de las tres empresas.
- Reconocer los costos ocultos que impactan los recursos estratégicos y los factores de competitividad de las tres empresas.

## 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 4.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los retos de la globalización de la economía hacen que para las empresas sea preponderante el manejo cuidadoso de los costos de operación no solo porque “le permiten un desempeño superior y le otorgan cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor” (Morales & Pech, 2000, p. 56), también debido a que, como alude Porter (1991), la ventaja competitiva se traduce en una productividad más alta que la de los competidores y en un mayor valor para el consumidor en forma de costos inferiores o productos diferenciados.

Por tanto, las empresas se enfocan en el manejo de los recursos que generen mayor producción, con el mejor costo posible, altos niveles de calidad y satisfacción con el objetivo de lograr una participación óptima en el mercado.

Para que las empresas puedan mantenerse en el marco global deben reconocer que, “[...] como acertadamente señala Pérez (1996), [...] ‘Hasta hace poco, por ejemplo, las economías de escala y la productividad eran primordiales; conforme al nuevo paradigma, la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega cobran creciente importancia’” (Morales & Pech, 2000, p. 48).

Además, el reconocimiento de aquellas eficiencias e ineficiencias específicas de los recursos internos, que Wernerfelt (1984) define como “cualquier cosa que pueda ser considerada como una fortaleza o debilidad para la empresa” (p. 177), deben examinarse en factores internos tales como:

[...] la productividad, el precio de los bienes intermedios, la economía de escala, la especialización, estandarización, etc. [sic] que proporcionan ventaja en los costos y, por ende, lo que entendemos como competitividad precio; o bien en factores internos que quizás no conduzcan necesariamente a un precio más bajo, sino a producir un artículo de mayor valor, como son: la calidad, la flexibilidad, la innovación, el servicio, etc. [sic] para obtener así una competitividad estructural o extra-precio (Morales & Pech, 2000, p. 62).

Entendiendo que la organización siempre incurrirá en costos y gastos, respecto a los primeros Parra y Peña (2014) señalan que, de acuerdo a lo planteado por el ISEOR (Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de la Organización), todo costo visible tiene tres características: un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Aquellos que no cumplan con una de estas condiciones se consideran costos ocultos:

[...] entendiéndolos como los disfuncionamientos resultantes por la interacción entre las estructuras organizacionales y los comportamientos humanos. Estos costos [...] no logran ser evidenciados por los sistemas contables tradicionales, por no tener las características de los costos visibles, lo que hacen que su existencia y cuantía sean ignoradas a la hora de tomar la mayoría de las decisiones organizacionales (p. 726).

Dado que la organización siempre incurrirá en costos y gastos que no son visibles en los estados financieros tradicionales, los profesores franceses Henri Savall y Véronique Zardet, junto con un grupo de estudio del ISEOR de la Universidad de Lyon, han trabajado en el desarrollo de métodos para medir los costos ocultos y desde el año de 1987 han acompañado el proceso de cambio en las empresas, mejorando su rentabilidad, eficacia, calidad y competitividad, así como el desempeño humano y social a través de la identificación de los costos ocultos como factor de pérdida de competitividad, tal como se evidencia en los siguientes dos casos:

- En el estudio realizado por Das (2016) en The United Indian Bank, — establecido en 1950 con la unión de varios bancos de la época, considerado un banco relativamente pequeño que cuenta con el gobierno de India como accionista mayoritario, con el 89% de las acciones— se evidencia que en el 2014, a raíz de un cambio de administración y debido a una falta de visión y mala gestión, se generaron pérdidas de casi el 50%. En este caso la identificación del uso ineficiente de recursos permitió a la compañía descubrir en los empleados habilidades en la innovación de productos y en el área de mercadeo, las cuales le ayudaron al banco a alcanzar su potencial económico al reducir significativamente los costos.
- El estudio realizado por Tsai, Lin, Wu y Kiang (2012) con base en el modelo VRIO para medir los recursos y las fuentes de ventaja competitiva en una compañía de químicos de Taiwán —fundada en 1955, que inició produciendo pesticidas agrícolas y con el paso del tiempo fue expandiendo sus actividades investigación e innovación en la industria, así como su presencia global al final de la década de los noventa, y que actualmente sigue siendo considerada una importante compañía internacional—, le permitió a dicha empresa concluir que al descubrir el potencial de los recursos, detectar cambios en las capacidades, reconocer disfuncionamientos o costos ocultos que aumentaban las erogaciones en los diferentes procesos, le permitirían re-diseñar la estructura como generador de ventaja relativa.

Por tales motivos surgió la necesidad de plantear una investigación que permitiera analizar el impacto que tienen los costos ocultos en los recursos y la eficiencia de la gestión de la competitividad, en este caso específico, de tres empresas de diferentes sectores.

## **4.2 CONTEXTO**

### **4.2.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

#### **4.2.2 ALFA S.A.**

ALFA S.A. es una empresa situada en la ciudad de Medellín, dedicada a la prestación de servicios de salud especializada en el área de la oftalmología. Fue constituida a finales de la década de los 80 y se dedica al diagnóstico, tratamiento y corrección quirúrgica de los problemas visuales, lo que incluye la promoción, prevención y la investigación en enfermedades visuales.

Cuenta con el respaldo de más de 70 oftalmólogos, un calificado grupo de anesthesiólogos, dermatólogos y cirujanos plásticos, apoyados por personal paramédico con amplia experiencia, formación científica y gran calidad humana.

#### **4.2.3 BETA S.A.**

Por su parte, BETA S.A. es una empresa constituida a principios de la década de los 80 que se sitúa en los municipios de Medellín y Sabaneta. Cuenta con cinco sedes y se especializa en la comercialización, por un lado, de vehículos nuevos de una firma norteamericana, y también en la venta de carros usados de cualquier marca. Adicionalmente, presta soporte técnico y de mantenimiento por medio del servicio posventa (taller de servicio, venta de repuestos y accesorios).

Posee el respaldo de una de las mayores ensambladoras a nivel nacional y una de las principales marcas norteamericanas de fabricación de vehículos en mundo.

#### **4.2.4 DELTA S.A.**

DELTA S.A., constituida también a principios de la década de los 90, se ubica en el municipio de Medellín y se dedica a la producción y comercialización de papeles siliconados, que proporciona líneas completas para cada requerimiento según las necesidades del cliente.

### 4.3 LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN SU CONTEXTO

ALFA S.A., DELTA S.A. y BETA S.A. son tres PYMES que se encuentran en el sector de la salud, el automotriz y manufacturero, respectivamente, ubicadas en el área Metropolitana del Valle de Aburra y caracterizadas por tener alto reconocimiento. En ellas se determinarán los factores que condicionan la actuación de las empresas, los cuales dependen de la edad, el tamaño, el sistema técnico, el entorno y los aportes de los miembros de la organización.

#### 4.3.1 Edad de las empresas

Según Mintzberg (1984), las edades de las empresas pueden tener alguna incidencia en el grado de formalización. Para este caso, las tres empresas seleccionadas tienen diferentes edades y, por tanto, cada una cuenta con su propia cualidad de heterogeneidad. En la Tabla 1, se indica el año que se fundó cada empresa.

Tabla 1. Edad de las empresas.

| Empresa    | Año de su fundación |
|------------|---------------------|
| ALFA S.A.  | 1988                |
| BETA S.A.  | 1985                |
| DELTA S.A. | 1989                |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Tamaño de las empresas

El factor tamaño afecta el grado de formalización de una empresa. A mayor tamaño se requiere de un mayor número de reglas, estandarización de procesos y formalización para asegurar los niveles de eficiencia en la dirección, coordinación y control de la organización. Blau (1973) afirma que “el tamaño de la organización tiene una importante relación con la forma de división o especialización [...] del trabajo” (citado en Moreno et al., 2001, p. 155).

Utilizando el criterio para determinar el tamaño en Colombia, el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Dicha clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley MIPYMES. Conforme a sus modificaciones (Ley 905 de 2004) y según el salario mínimo legal vigente en Colombia para el año 2017, las empresas aquí estudiadas se clasifican tal como se muestra en el Tabla 2.

Tabla 2. Tamaño de las empresas.

| Empresa    | Activos Totales en SMMLV <sup>1</sup> | Tamaño de Empresa |
|------------|---------------------------------------|-------------------|
| ALFA S.A.  | >5.000                                | Mediana           |
| BETA S.A.  | >5.000                                | Mediana           |
| DELTA S.A. | <5.000                                | Pequeña           |

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3 Entorno de las empresas

El entorno moldea la forma de dirección y el diseño organizacional, permitiéndole a las empresas competir dentro de un sector. De esta manera, las empresas serán abordadas, en primer lugar, a partir de las características del sector en que se desenvuelven, y, en segundo lugar, conforme a las características del entorno que tienen implicaciones en el ámbito organizativo local.

#### 4.3.3.1 Sector Salud

En Colombia, de acuerdo con la Comisión del gasto Público (2018), durante el año 2017 el sector de la salud consumió el 19% del PIB y se proyecta que para este mismo periodo en el 2018 represente el 14% del PIB. Lo anterior se debe a los problemas estructurales de universalización y homologación de los servicios (con un “POS ampliado”), lo que ha generado la insostenibilidad financiera de este sector, hecho que ha resultado más evidente durante los años 2014-2018, agravado por cuenta de la Ley Estatutaria.

Pese a que la Superintendencia de Salud de Colombia reportó que el sector salud recibió ingresos por \$55,6 billones de pesos durante el 2017 (*Dinero*, 2018), dicho sector se ha visto envuelto en temas de corrupción que han generado costos-gastos que influyen en la reducción de servicios, afectando la eficiencia y eficacia del sector. Desde la perspectiva interna de las empresas, los problemas de corrupción han afectado los flujos de caja porque, según datos de la Superintendencia de Salud, “las EPS llevan tres años en rojo y solo este año perderán 1,8 billones de pesos”, y no solo porque los

[...] colombianos demandan más servicios, medicamentos y terapias de última tecnología, sino por la falta de una estandarización de la información, que sumado a procesos que no soportan la voluminosa operación de armado, cobro y pago de cuentas médicas ocasionan la pérdida de facturas, autorizaciones, registros de los

<sup>1</sup> Salario Mínimo legal mensual vigente para el año 2017 en Colombia equivale a \$COP 737717

pacientes y una falta de control y seguimiento en las operaciones (*Portafolio*, 23 de octubre de 2017, párr. 2-3).

#### 4.3.3.2 Sector Automotriz

En cuanto a los datos generales del sector, en Colombia en el año 2017 se comercializaron 26 diferentes marcas de vehículos y, de acuerdo a la Asociación Nacional de Vehículos Automotores (2018), a pesar de un decrecimiento del sector automotor del 6,1%, las cinco marcas más comercializadas en el 2017 fueron Chevrolet (51253 unidades), Renault (46863), Nissan (21076), KIA (19810) y Mazda (18700).

A raíz del decrecimiento de la economía nacional, en los últimos tres años se provocó una disminución en los volúmenes de venta del mercado nacional, pasando de importar, según Euromonitor (2018), de 3120 millones de unidades en el año 2014 a 2113 millones de unidades en el 2017, lo que representa una de aproximadamente 32,27% de importaciones en un periodo de tres años. Aquello provocó en el ámbito interno de las empresas del sector un exceso de capacidad, generando una disminución en el ritmo de la organización debido a que se encontraban sometidos a cambios frecuentes ligados a la disminución en las ventas, lo que conllevó a que los diferentes requerimientos dentro de las organizaciones adaptaran los puestos de trabajo y, por ende, el diseño de la organización.

Sin embargo, según la Asociación Nacional de Vehículos Automotores, aspectos como la mejora en aranceles de importación a vehículos por los tratados comerciales firmados con Europa, Estados Unidos y Corea, los nuevos tratados con Argentina y Brasil, sumado a mejores indicadores de confianza del consumidor en el 2017 y al afloramiento de nuevos segmentos de mercado con vehículos híbridos y eléctricos para el año 2018, le permiten al sector retomar la confianza.

#### 4.3.3.3 Sector Manufacturero de Papeles

Después de un periodo de decrecimiento de la economía, en el 2017 el país presentó “expectativas favorables en frentes claves como la inflación, las tasas de interés, el recaudo de impuestos, el incremento de los precios del petróleo, el despegue de la inversión en infraestructura, el dividendo de la paz, la producción agropecuaria y la dinámica de la actividad turística” (*Portafolio*, 3 de enero de 2017, párr. 2).

La industria del papel no solo se ve reflejada en el desempeño de la economía, también debe contrarrestar los mercados que son influenciados por el papel que proviene de Asia. En palabras de Alfredo García Sierra, se trata de “un problema que nos afecta como un coletazo, y es que a mucha de esa producción en Estados

Unidos les han impuesto medidas ‘antidumping’. Al no tener como entrar a ese mercado todo ese volumen de papel llega acá” (*El País*, 13 de febrero de 2018, párr. 16).

El desaceleración de la economía en el 2016 de la economía nacional, donde las empresas del sector siempre han dependido su crecimiento del desempeño de otros sectores de la economía; ha generado una relación directa en los niveles de producción del sector del papel, lo que implica que para incorporar cambios continuos dependerá de los niveles de formación y diseño de la organización.

#### **4.4 SISTEMA TÉCNICO**

El sistema técnico hace referencia a tres aspectos fundamentales: el primero de ellos se relaciona a la tecnología como factor que concentra como alude Safón (2000) como la mayor cantidad de conocimiento que incorpora las organizaciones y la capacidad de generar cambios, el segundo tiene que ver con los sistemas que la empresa condiciona al diseño de la organización, en lo que Mintzberg (1984) define la forma en que regulan las operaciones e influyen el trabajo de los grupos, y por último, el sistema técnico de la organización influenciado por las dimensiones de la estructura a través del grado de complejidad, formación o centralización que requieren personal de apoyo que asegure a su vez el mantenimiento, programación y buen funcionamiento del sistema. De aquí se desprende que el sistema técnico está condicionado por aspectos como el conocimiento y la capacidad que los miembros de la empresa incorporan.

##### **4.4.1 ALFA S.A.**

En lo concerniente a la tecnología del conocimiento, ALFA S.A. cuenta con una tecnología de punta. Al ser una empresa prestadora de servicios especializados del sector salud, ha realizado inversiones necesarias para adquirir las correspondientes tecnologías que le permitan estar a la vanguardia del mercado. De igual manera, la construcción de una nueva sede le permitió aumentar su capacidad instalada.

Sin embargo, el crecimiento de la compañía no estuvo apoyado por el conocimiento y las capacidades de los miembros al no incorporarlos progresivamente a las tareas y procesos.

Cabe destacar que en el caso de las compañías que poseen un nivel alto de cualificación, “las personas tienen implicaciones sobre la forma en el cual buscan sus propios intereses” (Ouchi, 1980, citado en Moreno et al., 2001, p. 131), y sobre la forma en que está diseñada la organización.

#### 4.4.2 BETA S.A.

Al ser franquicia de una marca de vehículos norteamericana, lo concerniente a la tecnología dependerá de los condicionamientos realizados por la empresa franquiciadora. Aquello le permite a BETA S.A. contar con una tecnología que garantiza los estándares de calidad del producto; por ende, la compañía es madura en este aspecto.

La presencia de la compañía en diferentes lugares de la ciudad le permite abordar mayores segmentos de mercado, lo que la faculta, además, a elegir parte del propio contexto competitivo. No obstante, las diferentes formas en que adopta las distintas sedes dependen de la ubicación de las mismas, lo que genera dificultades en la articulación y ajuste de las múltiples variables de la forma divisional y de la coordinación del trabajo que conlleva a la eficacia y eficiencia corporativa.

La naturaleza de BETA S.A. requiere que los procesos y sus respectivas tareas permitan la toma de decisiones basadas en los conocimientos técnicos que incorporan cada cargo, los cuales están determinados por la división administrativa del trabajo.

#### 4.4.3 DELTA S.A.

Al ser una compañía pequeña presenta una tecnología en crecimiento. Debido a las características propias de la transformación de la materia prima del sector, DELTA S.A. solo dependerá de los cambios del entorno, sin generar ritmos de cambios. Al no presentar un alto grado de sofisticación y complejidad, depende del mínimo de técnicos y especialistas, y la eficiencia depende, en este caso, de la coordinación de la gerencia.

El conocimiento y las capacidades tanto directivas como operativas no requieren de capacidades relacionadas en cuanto a trabajo altamente cualificado en los procesos productivos.

### 4.5 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La influencia de los cambios frecuentes en el entorno competitivo de las empresas y las necesidades de establecer relaciones entre el contexto de la organización y sus condiciones internas y externas requieren de una estructura que, desde una visión adaptativa, sea capaz de generar “la eficiencia y la eficacia [...] [que] están

correlacionadas de forma positiva y significativa con el ajuste entre la organización y las circunstancias que los condicionan” (Moreno, Peris, & González, 2001, p. 122).

Por tal motivo, el marco de referencia conceptual estará compuesto por tres capítulos. El primero de ellos aborda la estructura organizacional como factor determinante, según el cual “la viabilidad y competitividad de las empresas obliga a una adaptación [...] en elegir la forma que se relacionan sus factores” (Pugh, Hickson, & Turner, 1968), en lo que Chandler (1962) afirma que la estructura sigue a la estrategia y, por ende, a la interacción de los recursos.

En el segundo capítulo se abordará cómo la estructura organizacional está condicionada por la distribución y asignación de recursos, que a su vez como menciona Daft (1983) les concede a las empresas la habilidad y capacidades de implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.

Por último, en el tercer capítulo se abordan los costos ocultos como pérdida de efectividad que impacta la competitividad de la empresa y la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos empleados en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, como generadores de herramientas para gestionar la competitividad desde la estructura organizacional.

## **4.6 CAPITULO I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD**

### **4.6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.6.2 Evolución de la estrategia empresarial desde la estructura organizacional**

En el siglo XIX, y antes de la guerra de Secesión, surge la primera empresa moderna en los Estados Unidos con los ferrocarriles. Una vez que la gran vía férrea se había financiado, construido y puesto en funcionamiento, hubo que enfrentar el reto de gestionarla. Así lo deja ver Alfred D. Chandler (1977), en su libro *La mano visible: La revolución de la gestión en la empresa norteamericana*, al mencionar que

La obtención de todo el potencial de la nueva tecnología demandaba unos esfuerzos de la organización sin precedentes, era necesario transportar un gran volumen de carga de forma segura y eficiente, para la década de los cuarenta del siglo XIX, la coordinación y el control constantes eran, sin embargo, fundamentales para la gestión de los ferrocarriles (p. 217).

Es así como surge la necesidad de la existencia de

[...] directivos, del diseño de una estructura y unos procedimientos administrativos internos y un sistema de comunicación de la información interno. Sin embargo los nuevos retos no tardaron en reaparecer. Los costes crecientes de transporte de mercancías aumentaban los problemas para dirigir eficientemente estas líneas más largas fue necesario de reorganizar la estructura administrativa con el objetivo de asegurar una contabilización y control más preciso de los gastos, y una valoración más efectiva de los hombres y los directivos (p. 148).

Las nuevas herramientas en el sistema de dirección permitieron la recolección de datos que se convirtieron en herramientas de gestión, control y competencia, donde la circulación de la información interna se convirtió en esencial para entender y controlar los costos.

Pero solo hasta principios de la década de los setenta, la literatura de estrategia focalizó su atención en el análisis de la estructura industrial y la posición competitiva de la empresa con respecto a: el costo, volumen, mercado, participación y rentabilidad (Stern & Deimler, 2012), los “principales elementos del desempeño corporativo”, (Elliot, 1998), el “tiempo de la información” (Oster, 2000), las variables estratégicas (Controlables) y ambientales (no controlables) en torno al rendimiento del capital (Hatten, Schendel, y Cooper, 1978 citado por Oster, 2000) y en relación con el análisis de la estructura industrial y la posición competitiva asociada al diamante de Porter (1991). Cuando la competencia es intensa, las compañías se ven obligadas a volverse más eficientes, adoptar nuevas tecnologías de ahorro de costos, de reducir tiempos de desarrollo y producción y a aprender a motivar y controlar a los trabajadores de forma efectiva.

Bajo la necesidad de poseer un desempeño superior frente a competidores y factores claves que le permitan gestionar los recursos de forma eficiente, “los estrategas han cambiado la exposición de la reingeniería de la corporación, una iniciativa que en gran parte es de reducción de costos, a la reinención de la corporación, un proceso en que la compañía se reenfoca continuamente a medida que busca nuevas oportunidades” (Oster, 2000, p. 146).

#### 4.6.3 Características y clasificación de la estructura

En cuanto al proceso de reingeniería de la estructura que involucra todo un conocimiento del desarrollo del objeto social, si bien no es “[...] una condición suficiente, sí es necesaria para apoyar la sostenibilidad de la organización y [...] termina convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa” (Marin, 2011, p. 45).

Uno de los primeros estudios presentados sobre el conocimiento organizativo fue realizado por Weber (2014) en la segunda década del siglo XX, quien definió la

estructura “burocrática”. Más tarde surgieron autores como Burn y Stalker (1961, citado en Marin, 2011), quienes definieron la estructura como “mecanista” y “orgánica”.

Las organizaciones burocráticas o mecanistas poseen una estructura rígida, mientras que la organización orgánica es altamente flexible. La primera de ellas “favorece la eficiencia, la contabilidad y la predicción. También tiene debilidades como la estandarización de procesos, la resistencia al cambio, baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas” (Gallardo, Camargo, & Magallón, 1999, p. 78); en cambio, la estructura orgánica por su parte pierde mucho de su definición formal de la organización burocrática y es constantemente redefinida, “el trabajo tiene su papel fundamental donde la comunicación es más bien por consulta que por mandato (p. 78).

Surge, entonces, el problema de la organización que parte del supuesto de que todas las organizaciones son iguales, es decir, tal como afirma Mintzberg (1984), que las organizaciones eficientes logran coherencia entre sus partes componentes, que no cambian un elemento sin considerar las consecuencias para todos los demás; Asimismo, Mintzberg define la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Si bien diferentes autores han desarrollado esquemas de configuración como Mintzberg (1984) y Galbraith (1994), quienes suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, en lo que Galbraith (1994) hace eco respecto a que las estructuras tienen valor debido a que influyen tanto en las habilidades de recopilar y procesar la información con el fin de tomar decisiones como en la forma en que afectan la habilidad de supervisar y monitorear el comportamiento de la decisión que se ha tomado.

La estructura organizacional está dirigida y diseñada para responder a las principales acciones que resulten en la generación de valor, las cuales puedan ser cuantificables en resultados como maximizar beneficios, reducir costos, mejorar la eficiencia o aumentar la participación en el mercado. Medidas como estas se reflejan en el crecimiento de ingresos, dividendos, márgenes, rentabilidad y flujo de caja.

Por tal motivo y por efectos de este trabajo, se tomará como base la investigación realizada por Mintzberg (1984), pues por medio de su teoría se puede identificar y explicar la estructura organizacional. En dicho estudio el autor desmenuza el diseño organizacional en un conjunto de cinco fuerzas o esquemas simbólicos en distintos niveles: diseño del puesto de trabajo, de la superestructura, de vínculos laterales, y el diseño de toma de decisiones.

Como alude Mintzberg (1984) quien desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de tres niveles organizacionales clásicos descritos por

Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo de operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (análisis del trabajo).

En cuyo esquema propone mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales. Igualmente, establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se congregan en cuatro grupos: a) diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, c) diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y d) diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización. Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia) (citado en Marin, 2011).

Entre las diferentes configuraciones, la estructura simple caracteriza al sistema burocrático, la adhocracia a un sistema orgánico, por su lado, la burocracia mecánica y profesional caracteriza al modelo mecánico y el divisional se puede asociar al modelo mecánico y orgánico.

El modelo de Mintzberg (1984) reconoce que, si bien las cinco partes forman en conjunto el total de la organización, no todas necesitan a las demás partes y ningún elemento determina a los demás. Por el contrario, todos están vinculados entre sí para formar un sistema integrado.

Desde el punto de vista de la organización burocrática u orgánica, ambas comparten el reto de coordinar su trabajo, utilizar de forma eficiente los recursos, a un menor costo y aumentando sus márgenes para cuando se coordine “el esfuerzo relacionado y segregamos el esfuerzo no relacionado” (Oster, 2000, p. 191).

#### 4.6.4 Dimensiones de la estructura organizativa

La necesidad de obtener información de la estructura organizativa condiciona el modo en que las tareas, los procesos, las unidades organizativas y la organización en su conjunto deberá ser diseñado en lo que se denomina “factores contingentes [o condicionantes]” (Moreno, Peris, & González, 2001, p. 122) A su vez, el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización en relación con “el tamaño y la forma de diseño” (Moreno, Peris, & González, 2001, p. 183) dependerá del grado de ajuste entre la organización y sus factores condicionantes.

Las dimensiones o variables de la estructura organizativa facilitan la coordinación y control de las acciones de sus integrantes en el trabajo, por medio de la obtención de información. La mayoría de estudios de autores como Hage y Aiken (1967), Child

(1974), Ford y Slocum (1977) (citado en Sánchez Quirós (2002, p. 274)) coinciden en que son tres las “dimensiones típicas de estructura”, a saber, complejidad, formalización y centralización:

- *Centralización* como alude Galbraith (1994) localización del control para la toma de decisiones que afecta a la organización. Se puede definir como el individuo, grupo o nivel de la organización el que se focaliza la toma de decisiones, en lo que Hage y Aiken (1967) reconocen en sus investigaciones respecto a que la centralización tiene, por su parte, dos componentes: la concentración de las decisiones referentes a la distribución de los recursos y la concentración de las decisiones referentes al resultado de las tareas.
- *Formalización* hace referencia al cómo, cuándo y qué se realizan ciertas tareas. En otras palabras, se define como alude Dewar, Whetten, & Boje (1980) es el uso de reglas en una organización, y el grado en se encuentran regulados los cargos y el grado de control que tiene sobre sus tareas.
- *Complejidad* alude al “grado en que las tareas oficiales se dividen dentro y entre las áreas funcionales” (Child, 1974, p. 168), lo que se podría definir como el grado de interrelación, es decir, el grado de diferenciación de las partes de una empresa.

Dichas dimensiones son el resultado de investigaciones cuyo objetivo es el de medir la estructura diseñada y su interrelación con las diferentes partes que la componen, a fin de reconocer los mecanismos generadores de ventaja competitiva al considerar que la diferenciación es el proceso por el cual se asignan y coordinan tanto personas como recursos a las tareas de la organización.

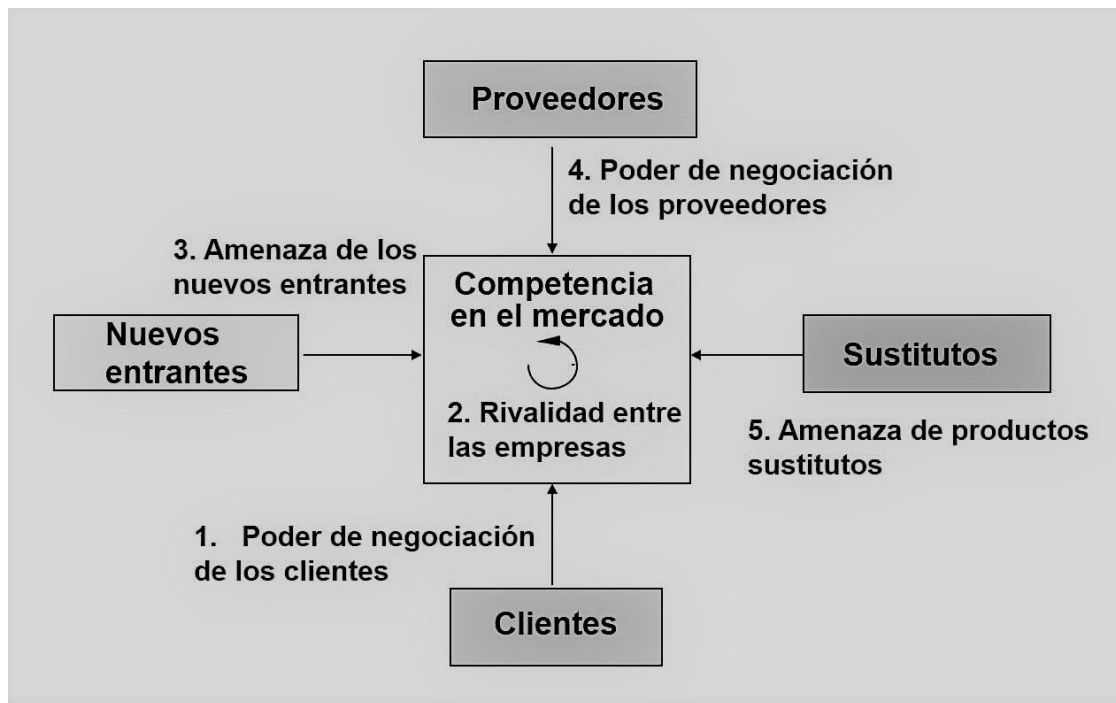
#### 4.6.5 Ventaja Competitiva

Por ventaja competitiva se entiende la habilidad para obtener un rendimiento superior, el cual surge “fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores” (Porter, 2015, p. 20), lo que a su vez genera “valor económico” (Barney, 2002, p. 9).

Sin embargo, la ventaja competitiva se da bajo “un desempeño superior en relación con la competencia, en los factores claves de éxito del negocio; combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión” (Morales & Pech, 2000, p. 52), teniendo como premisa que cada negocio tiene variables propias como “recursos —físicos, técnicos, financieros, etc.— y [...] las habilidades y conocimientos —tecnológicos organizativos, directivos, etc.—” (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005, p. 40).

Autores como Miller, Eisenstat y Foote (2002) reconocen la existencia de dos fuentes esenciales de ventaja competitiva: una deriva de la posición de mercado y otra deriva de los recursos y capacidades distintivas. A partir de ellas surgen dos escuelas distintas de análisis. La primera analiza las condiciones externas, se enfoca en aprovechar la oportunidad de mercado para crear ventaja de posicionamiento por el análisis de la industria y los factores que contribuye a un ambiente más predecible. De allí nace el *modelo de las cinco fuerzas* (Porter, 2015).

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Tomada de "Estructura de la Organización" (Mintzberg, 1984)

De acuerdo con Porter (2015), la rentabilidad de las empresas depende de la intensidad con que se presenten estas cinco fuerzas competitivas. Por ende, la organización debe decidir, en función de la posición de mercado que ocupa la empresa respecto a cada factor, en cuál fuerza puede concentrarse para aprovechar la oportunidad que brinda el entorno, hacer frente a la amenaza y mejorar su posición competitiva.

La segunda escuela, por su parte, cuenta con autores como Barney (2002), Grant (1991), Wernerfelt (1984), entre otros, quienes desde un enfoque interno realizan un análisis estratégico del papel que juegan los recursos y capacidades dentro de la ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, autores como Fernández y Suárez (1996) clasifican los recursos como todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a ella de forma semipermanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, con independencia, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización.

Al respecto, Galbraith (1994) afirma que “la empresa es la combinación única de prácticas, valores, unidades autónomas, procesos consolidados, sistemas de recompensa, que es lo realmente difícil de copiar” (p. 6) y solo será capaz de soportar un entorno altamente inestable si adopta la tarea fundamental de la organización, cuya función es reconocer la presencia de un conjunto de factores predecibles o ambiguos desde un enfoque interno o externo, de manera que se podrá consolidar una ventaja competitiva a largo plazo.

## 4.2 CAPITULO II. RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS

### 4.2.1 RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS

En el desarrollo de las organizaciones conforme a sus actividades, es imprescindible el adecuado uso de los factores que sean inherentes a su existencia. Dichos factores, que ocupan un papel importante dentro de la implementación de la estrategia organizacional y dentro de su propia supervivencia, son los que se comprenden dentro de la Teoría de Recursos (*Resource-Based View*) gestada por Penrose (1959) y expuesta formalmente por Wernerfelt (1984) y más tarde consolidada por Grant (1991) y Barney (1991). Este último definió “los recursos de la organización [...] como: ventajas, capacidades, procesos organizacionales atributos, información, conocimientos, etc. Controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad” (Barney, 1991, p. 101).

Dicho de otro modo, la fuente de la eficiencia estará sujeta a la capacidad de las empresas para reconocer dónde se encuentran sumergidas las fortalezas y debilidades de los recursos, considerado por Wernerfelt (1984) como un análisis deliberado y racional que permite al directivo identificar los recursos, decidir cómo emplearlos y desarrollarlos. Lo que implica la toma de decisiones basadas en los resultados obtenidos por la organización y en la información como resultado de la utilización de cada uno de los recursos que intervienen en los procesos.

Basado en la definición dada por Wernerfelt (1984), los recursos se refieren a cualquier factor que pueda considerarse una fortaleza o una debilidad, sean tangibles e intangibles, que se encuentren interconectados en una relación permanente con la Organización. Algunos ejemplos de tales recursos pueden ser: marcas, conocimiento interno (*know-how*), personal capacitado, relaciones, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, entre otros.

Wernerfelt (1984) hace énfasis en que el reconocimiento de los recursos a modo de fortalezas o debilidades es inherente a un análisis interno bajo el control y la influencia de la organización. Dicha característica menciona Daft (1983) como la habilidad de la empresa en concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.

Por ende, se establecieron dos supuestos para entender los planteamientos de la Teoría de Recursos (*Resource-Based View*) a partir de lo que alude Barney (1991) menciona primero en que las empresas pertenecientes a una industria y pueden poseer heterogeneidad con respecto a los recursos y segundo los recursos pueden no ser perfectamente transferibles entre organizaciones, dándole a la heterogeneidad un factor perdurable. Sin embargo, según Wernerfelt (1984), cabe resaltar que, si bien en un principio las empresas pueden parecerse y clasificarse

más homogéneamente, es con el paso del tiempo y las fuerzas de los mercados que los factores otorgan a cada una de ellas su cualidad de heterogeneidad.

Para ello Barney (1991) realizó la clasificación de los recursos y capacidades más relevantes en tres categorías: Recursos de Capital Físico, Recursos de Capital Humano, y Recursos de Capital Organizacional, tal como se puede apreciar en la Figura 2. Sin embargo, la mayor parte de los aportes hechos a la teoría han categorizado a los recursos y a las capacidades conforme a las denominaciones de autores como Grant (1991), Kostopoulos, Spanos, & Prastacos (2002) y Kelliher & Reinl (2009), quienes las clasifican en “tangibles” o “intangibles”; debido a que otorgan un modelo más global y sencillo para el análisis estratégico de los mismos.

La teoría de Los Recursos está fuertemente ligada a la estrategia de la organización y esta, a su vez, a la teoría de las cinco fuerzas de Porter. Desde este enfoque revolucionario, las empresas pueden analizar su entorno a partir de cinco pilares fundamentales y diseñar estrategias a su medida para encarar cada situación. Pese a la relevancia que dichas teorías presentan, algunos académicos discuten su compatibilidad, sin embargo, de acuerdo con Wernerfelt (1984), “ambas teorías son lados de una misma moneda”, declaración que ha sido reforzada por quienes afirman que “ambas aproximaciones pueden coexistir” (Spanos & Lioukas, 2001), y que, además, presentan una “compatibilidad complementaria” (Theriou, Aggelidis, & Theriou, 2009).

Los Recursos permiten encontrar una completa explicación de los mecanismos que llevan a las empresas a reconocer lo que Della Corte & Del Gaudio (2012) definen como recursos endógenos como generador de ventaja competitiva a largo plazo.

**Figura 2. Categorización de los recursos.**



Fuente: Elaboración propia basado en “Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares” (Habbershon & Williams, 2006).

De acuerdo con Pulido (2010), “Toda empresa que aborde la teoría de recursos y capacidades debe reconocer que su foco debe estar concentrado al interior de la organización, a fin de establecer cuáles de sus recursos son difíciles de identificar y de replicar” (Pulido, 2010). Adicionalmente, “los recursos intangibles suelen ser con más frecuencia relacionados y explotados para obtener fuentes de ventaja competitiva” (Robinson, 2008), pues generalmente son gestados y concebidos dentro de la misma organización, y su total o parcial reproducción fuera del contexto provisto por la empresa generalmente resulta en esfuerzos infructuosos llevados a cabo por la competencia.

Es debido al increíble esfuerzo que las empresas deben realizar para obtener, acumular, y mantener sus recursos, que una rotación rápida de los mismos se vuelve compleja y no permite la adaptación de una empresa ante las nuevas demandas de los mercados. Dicha circunstancia representa un costo, pocas veces considerado dentro de los análisis de operación y dentro de la planeación estratégica que llevan a cabo las organizaciones.

Sin embargo, cabe aclarar que la teoría ha venido sufriendo varias adaptaciones y modificaciones conforme a las dinámicas de mercados y otros factores externos que modifican la manera en la que las empresas interactúan con el entorno. Lo que permitió condiciones que han propiciado el desarrollo de la teoría en lo que alude Della Corte & Del Gaudio (2012) como “Capacidades Dinámicas”, que se argumentan que para sostener una ventaja competitiva, las empresas deben

reconfigurar continuamente sus recursos en nuevos activos para generar oportunidades en entornos sumamente competitivos.

#### 4.2.2 Recursos una visión interna

Cada organización está en capacidad de establecer internamente sus propios mecanismos para la identificación y uso eficiente de los recursos considerando sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, el uso de los “recursos ‘malos’ y ‘mediocres’, que son además la mayoría de lo que tienen la empresa” (Montgomery, 1995), se pueden considerar como debilidades y desventajas competitivas. La mencionada heterogeneidad de las empresas lleva a establecer metodologías que ayuden a identificar los recursos y las capacidades en procesos que deben llevarse a cabo en cada uno de los niveles de la organización, como menciona Grant (2006) se desde el nivel más estratégico, hasta el nivel más operativo pues retomando algunas de las ideas de Robinson (2008), la naturaleza y el tipo de recurso se encuentra estrechamente correlacionado con el nivel de la organización en que este opera.

Dependiendo de la capacidad de identificar, organizar y utilizar los recursos de una empresa, “se pueden implementar estrategias que la lleven a alcanzar ventajas competitivas sostenibles” (Barney, 1991), lo que genera, a la vez, la construcción de resultados exitosos.

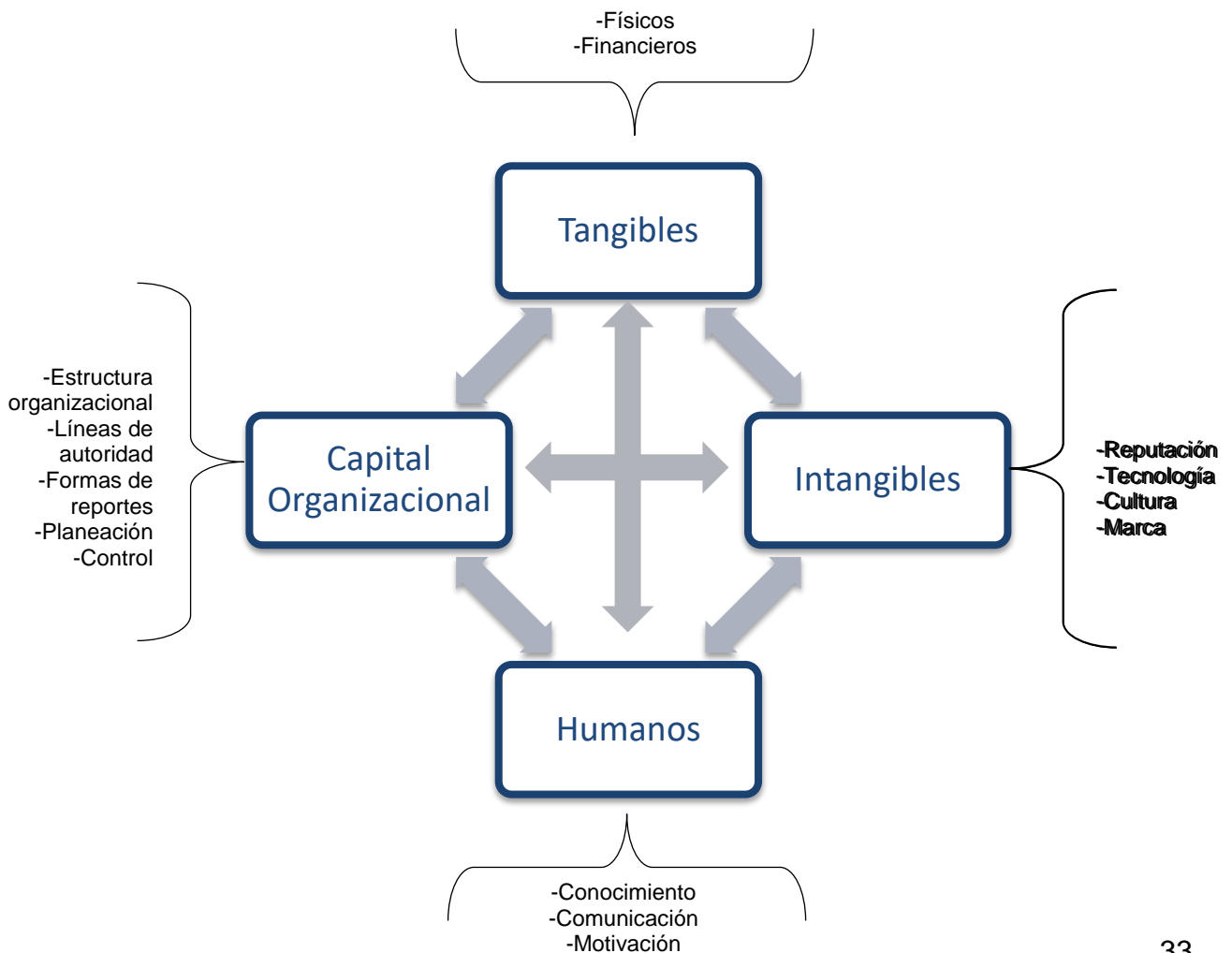
Sin dejar de tener en cuenta la heterogeneidad que representa la posesión de recursos y capacidades para las empresas, existen cuatro criterios definidos que ayudan a las organizaciones a identificar sus recursos:

- **Ventaja del primero en mover:** se refiere a que el “poseedor de cierto recurso puede identificar que tiene en su poder una dotación valiosa porque es el primero en obtenerlo” (Barney, 1991), lo que representa para sí mismo un generador de rentabilidad y ventaja competitiva. Mientras para los demás actores de la industria o del mercado el querer adquirir o necesitar dicho recurso puede representar un costo, el “primer poseedor está en posición de generar de manera parcial ciertas barreras de entrada” (Wernerfelt, 1984, p. 172).
- **Movilidad imperfecta:** es aquello como alude Dierickx & Cool, (1989) la capacidad de no poder ser objeto de comercio. Adicionalmente, según Barney (1991), la transferencia de recursos y capacidades entre empresas difícilmente se logra de manera perfecta. Incluso cuando se presentan fusiones y adquisiciones se percibe un porcentaje de pérdida de las capacidades y recursos asociados.
- **Heterogeneidad:** de acuerdo a este criterio, “La disponibilidad de los recursos y las capacidades no es igual para las empresas” (Sanchez & Herrera, 2016, p. 135), es decir, que dicha distribución asimétrica “implica

que las empresas de diferentes capacidades, son aptas para competir en el mercado” (Sánchez & Herrera, 2016, p. 135).

Como se dijo anteriormente, “Controlados por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad” (Barney , 1991), los recursos permiten, además, un cambio que va de la concepción de la competitividad como resultado de una “estructura-conducta-resultados” (Hill y Deeds, 1996, citado en Fernández & Suárez, 1996), hacia un enfoque en diferentes niveles “corporativos, competitivos y funcionales” (Fernández & Suárez, 1996). Tal como se puede observar en la Figura 3, los recursos de las organizaciones se interrelacionan con el objetivo de utilizar de manera óptima los medios empleados en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, y generar herramientas para gestionar la competitividad.

Figura 3. Interrelación de los Recursos claves de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia basada en "The organization design perspective on the Project-based organization: a structure review" (Mitev, Turner & Mancini, 2017)

#### 4.2.3 Recursos como generadores de beneficio

Una valoración correcta de los recursos como generadores de beneficio para sus poseedores, les permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenida. En simples términos, como alude Conner (1991) donde las empresas valoran sus recursos dependiendo de la posibilidad de rentas económicas que estos puedan ofrecer y su futuro potencial para ser fuente de ventaja competitiva.

Para estos fines, Barney (1991) introdujo un esquema en el que definió cuatro criterios que debe cumplir un recurso que tenga el potencial de generar beneficios a las empresas: a) debe ser Valioso, b) debe ser Raro, c) debe ser Inimitable o Imperfectamente imitable y d) debe ser No sustituible. De estos criterios surge la sigla "VRIN", que en años posteriores su mismo autor rediseñó como el esquema "VRIO" en el que la "O" indica si la empresa está Organizada para explotar adecuadamente el recurso en cuestión. Barney realizó tal cambio debido a que muchos académicos e investigadores alegaban como alude Robinson (2008) la no sustituibilidad se asemeja a una inhabilidad para ser imitado.

Un recurso se convierte en fuente de ventaja competitiva cuando cuenta con los siguientes atributos:

- **Valioso** (*Valuable*): definido por Barney (1991) como aquel recurso valioso cuando se puede explotar oportunidades y/o neutralizar amenazas, en el sentido de que le permite a la empresa implementar estrategias para mejorar su efectividad y su eficiencia. Además, debido a que esta característica permite aprovechar las oportunidades y las amenazas, en lo que menciona Della Corte, D'Andrea, & Del Gaudio, (2017) como aquel recurso que representa la relación de la empresa con el ambiente exterior.
- **Raro** (*Rare*): a un recurso también se le atribuye el carácter de raro cuando según Barney (1991) es escaso y difícil de encontrar en el entorno en la competencia futura y actual de la empresa poseedora, este detalle hace que sea posible implementar estrategias de ventaja competitiva que ninguna o pocas empresas de la competencia estén implementando.
- **Inimitable** (*Imperfectly Imitable*): este tipo de recurso se caracterizará por ser principalmente como su nombre los define es difícil de imitar por la competencia. Adicionalmente, Barney (1991) describe tres condiciones que,

al estar presentes una de ellas o una combinación de ellas, generan este atributo en un recurso:

- a) La habilidad para obtener un recurso depende de las *condiciones únicas históricas* de la empresa (Barney, 1991).
  - b) La conexión entre los recursos poseídos y la ventaja competitiva sostenida es *casualmente ambigua* (Barney, 1991).
  - c) El recurso que genera la ventaja es *socialmente complejo* (Dierickx & Cool, 1989).
- **Organización** (*Organisation*): Como lo especificaron Della Corte et al. (2017); la variable Organización se cumple cuando un recurso posee los tres atributos anteriores, y adicional a este factor, la empresa es capaz de organizarse para explotar dicho recurso estratégicamente.

Los criterios que expone el modelo VRIO diseñado por Barney representan cierto desafío para las organizaciones que deseen aplicarlo, debido a que supone un análisis exhaustivo y exigente, y en algunos casos se torna difícil encontrar recursos que cuenten con todas las condiciones necesarias. Resulta útil, además, como menciona Tsai, Lin, Wu, & Kiang (2012), para descubrir el potencial de las empresas poder detectar cambios en las capacidades son base en la competencia relativa.

## 4.3 CAPITULO III COSTOS OCULTOS EN LA ORGANIZACIÓN

### 4.3.1 COSTOS OCULTOS

El desarrollo de mecanismos que le permitan a las empresas generar un desempeño superior desde la sincronización y la implementación de gestión para poner en sintonía toda la estructura organizacional y a todas sus áreas facilita la identificación y reducción de disfuncionamientos que susciten costos ocultos que “no se generan solo en las áreas de producción (como se podría pensar inicialmente), sino que se presentan en *todos* los departamentos de la organización” (Parra & Peña, 2014, p. 732) y en todos sus niveles.

Por ello, surge la Teoría de los costos-desempeños ocultos, que se originó en Francia como propuesta de la mejora de información para la toma de decisiones, con el fin de dejar en

[...] evidencia la existencia de disfuncionamientos y costos tradicionalmente ignorados por la administración, ya que, como su nombre lo indica, no son visibles en los sistemas de contabilidad tradicionalmente usados, sin embargo, afectan las erogaciones de la empresa o sus ingresos, de tal forma que impactan su eficiencia financiera (Parra & Peña, 2014, p. 740)

Tal como aduce Mendoza (2013), esta propuesta permite generar medidas ejecutoras en cada uno de los procesos y actividades más relevantes, logrando mayores beneficios posibles en el corto, mediano y largo plazo, con los recursos de la organización, mediante la identificación de actividades ocultas que consumen recursos importantes, y cuyos costos son difíciles de determinar. De esta manera, mejora el desempeño económico de la organización.

Aunque los costos ocultos no se evidencien en los sistemas tradicionales (presupuesto, contabilidad general, contabilidad analítica, balance y cuenta de resultados, sistemas de indicadores financieros), impactan la eficiencia y la competitividad de la empresa, en lo que Savall (2001) denomina “disfuncionamientos”. Los disfuncionamientos son entendidos entonces como “[...] una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real” (Zardet & Krief, 2006, p. 4), definiendo eficiencia como la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Ramos, Acevedo, Ramirez, & Garcia, 2015, p. 60).

Vistos desde la Cadena de Valor, los costos ocultos se pueden identificar desde la relación proveedores-clientes al recibir el producto o servicio. Este es un enfoque que Kumar (2006) denomina como “Costos de Falla Internos, [los cuales] son costos asociados con los defectos que son encontrados antes de transferir el producto al

cliente” y “Costos de Falla Externos [que representan] los costos asociados con defectos que se presenten después de enviar el producto al cliente” (p. 86). Al igual que el concepto de disfuncionamientos, estas definiciones generalmente no entran a consideración dentro de las actividades empresariales pese a “que ejercen un impacto negativo en cadena de valor” (Parra & Peña, 2014, p. 731) y la responsabilidad de los disfuncionamientos o costos ocultos deben ser compartidos por toda la organización.

Allí radica la importancia de la capacidad de utilizar de manera óptima los recursos empleados en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, pues a partir de ella se generan herramientas para gestionar la competitividad.

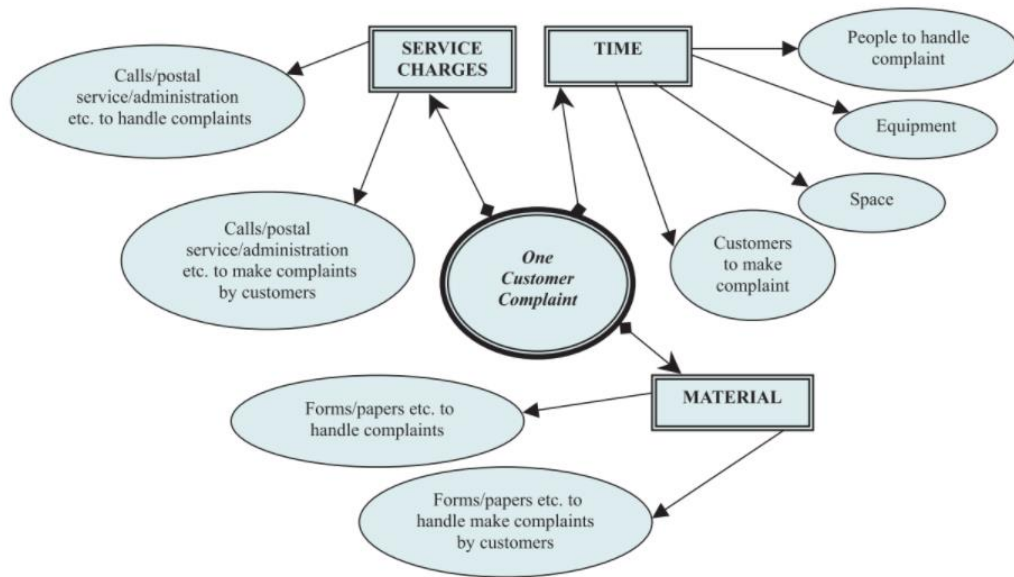
#### **4.4 CATEGORIZACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS**

Desde esta perspectiva, Zardet y Krief (2006) consideran que los costos ocultos presentes en cualquier organización se puede relacionar con cinco indicadores: el ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad. Los tres primeros son de índole social, es decir, están relacionados con la comodidad y satisfacción de sus labores en lo que Cappelletti (2010) alude como método para establecer la conexiones con el capital humano, que resultará en mejor direccionamiento (citado en Parra & Peña, 2014, p. 731). Por su parte, los dos últimos son de índole económica, y refieren a aquellos factores que afectan directamente y de manera más evidente el resultado financiero.

Sin embargo, se debe reconocer que “los indicadores o medidas de rendimiento solamente brindarán información hasta un punto limitado” (Kumar, 2006, p. 77), es decir “solo sirven para resaltar el potencial de mejora. Pero son las acciones consiguientes las que eliminan [...] los costos y conducen a la efectividad organizacional” (Jin Cheah, Shah, Shahbudin, & Taib, 2011, p. 418);

Una evaluación de estos cinco indicadores permitirá mejoras de los procesos internos de la empresa, donde no solo es importante conocer el costo total de un producto o servicio, sino también identificar los diferentes elementos que ejercen en la generación de valor y permanecen ocultos bajo los métodos tradicionales.

**Figura 4. Encadenamiento de costos y eventos.**



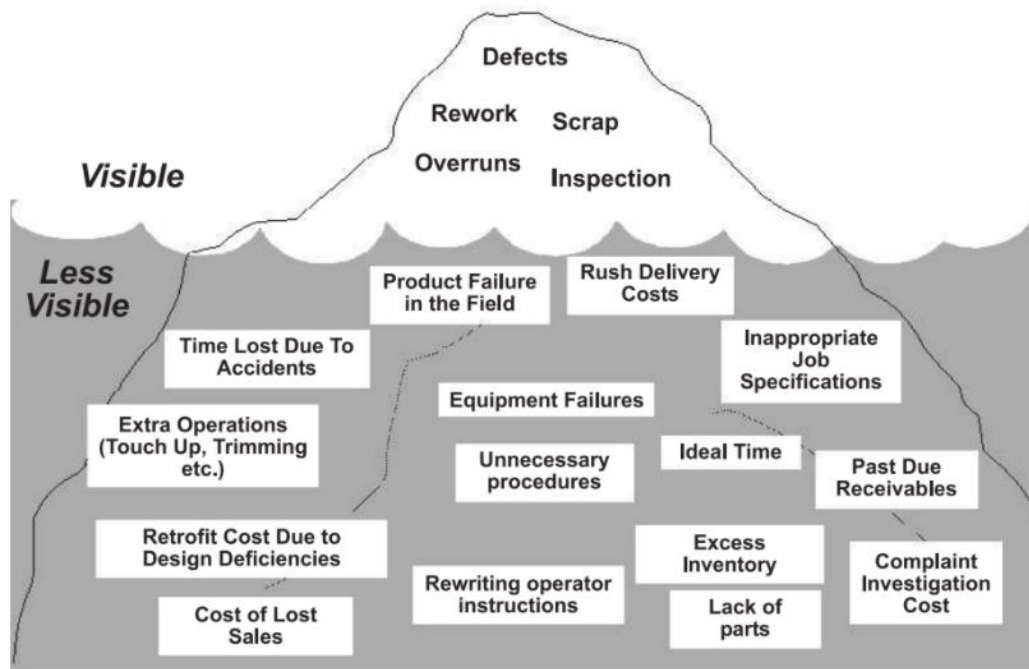
Fuente: Tomada de "Increasing the visibility of hidden failure cost" (Kumar, 2006)

#### 4.5 ENFOQUE FINANCIERO

En el proceso de mejoramiento continuo se realizan inversiones sobre los recursos en aras de la rentabilidad. Al reconocer los costos de la no calidad y falta de productividad, la administración es capaz de considerarlos como alude Riveros (2001) como aquel factor variable de un negocio que influye en el comportamiento organizacional.

Desde la sostenibilidad de la empresa, es importante identificar y cuantificar el valor de las erogaciones ocasionadas por la no entrega de los productos o servicios con el mínimo de las características esperadas por el cliente externo o interno. Entre ellos se encuentran "el costo de la calidad, el costo de la no calidad, el costo de calidad pobre, costo de pobre calidad, costo de falla o fracaso, entre otras, sin embargo, todos está estrechamente ligados al Costo de la Calidad" (Kumar, 2006), como se evidencia en la Figura 5.

Figura 5. El Iceberg de los Costos de Calidad.



Fuente: Tomado de "Increasing the visibility of hidden failure cost" (Kumar, 2006)

Por ende, el Costo de la Calidad corresponde a la erogación como alude Horngren, Foster, & Datar (1997) que incurren las empresas para prevenir un fallas en la calidad de los productos y/o servicio, o como alude Flores y Pérez (2006) los costos de la No Calidad Representan el

"Precio del incumplimiento" o costos de hacer las cosas mal y son aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como, por ejemplo: reprocesos, desperdicios, devoluciones, reparaciones, reemplazos, gastos por atención a quejas, y exigencias de cumplimiento de garantías, entre otras (p. 87).

En el desarrollo de las actividades ordinarias de la organización, es posible evidenciar costos de no calidad, como alude Feigenbaum (1977), en cuatro categorías con el fin de prevenirlos: costos de prevención, de evaluación y por fallas internas y externas que incurre la empresa por el incumplimiento en las especificaciones del producto servicio.

- Las fallas internas tienen que ver con "los costos generados cuando se fracasa al cumplir con los requerimientos de los clientes" (Jin Cheah et al.,

2011, p. 418). Si el cliente no percibe los problemas, entonces los costos pueden ser causados por defectos, reprocesos, desperdicios, mantenimiento correctivo, reinspecciones adicionales, entre otros.

- Las fallas externas hacen referencia a los “costos en los que incurre la compañía por el incumplimiento en las especificaciones del producto o servicio, una vez este se encuentre en manos del cliente; es decir el cliente ha percibido los problemas de calidad” (Uribe, 2011, p. 249). Entre estos costos se encuentran la administración de quejas y reclamos, manejo de garantías, devoluciones, reembolsos, entre otros.
- Los costos de prevención equivalen a “la suma de todos los costos relacionados con acciones realizadas para planificar el proceso, con objetivo de garantizar que no se produzcan imperfecciones” (Jiménez, 2001, p. 27).
- Los costos de evaluación son aquellos costos relacionados con “la medición del nivel de calidad alcanzado por el sistema o, en otras palabras, los costos relacionados con la inspección realizada para garantizar que se cumplió los requerimientos del cliente”. (Jiménez, 2001, p. 27)

De las tres categorías, la prevención y la evaluación están abiertas a la influencia de la dirección. En tanto que las fallas internas y externas son el resultado o consecuencia del cambio de prevención y evaluación.

Desde un enfoque financiero la “falta de productividad” hace referencia a la pérdida de ahorros en los costos que se da “como consecuencia de una disminución de la capacidad en exceso y la capacidad ociosa [...] lo que genera costos significativos a medida que las instalaciones son desaprovechadas” (Uribe, 2011, p. 11).

Dado que los costos de no calidad como la falta de productividad están estrechamente relacionados, el “medir el costo de la calidad puede conducir a una mejora en la productividad” (Kumar, 2006, p. 78), debido a que las ineficiencias por cualquiera de los dos factores pueden provocar “la ocurrencia de otras actividades que no generan valor agregado” (p. 78), comprometiendo recursos como tiempo, recurso humano, infraestructura, materiales, e incurriendo en cargos por servicios adicionales para corregir dichas fallas.

Por tanto, las causas que generan los costos ocultos pueden ser múltiples, y al evaluar su origen en una organización se deben comprender tanto causas externas como internas, además de la falta de eficiencia de la estructura organizacional.

#### **4.6 ENFOQUE SOCIAL**

Los costos ocultos de las organizaciones se encuentran directamente vinculados a factores que se relacionan de manera “secuencial entre gestión de la calidad, diseño organizativo y la forma de comportamiento. Esta secuencia contribuye a clarificar la relación entre herramientas que de forma deliberada maneja la dirección, y los efectos que ello tiene sobre el comportamiento” (Moreno et al., 2001, p. 153).

En lo que el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de la Organización (citado en Zardet & Krief, 2006) define como “desempeño Social”, se reconoce la existencia de problemas con los que se encuentran las personas en el desarrollo de sus actividades profesionales. Dicho desempeño puede ser definido mediante seis puntos sensibles de la calidad de funcionamiento de una organización: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación-coordinación-concertación, la gestión del tiempo, la formación integrada y la implementación de la estrategia. Estos, a su vez, se desarrollan en tres factores principales: Ausentismo, Accidentes de trabajo, y Rotación de personal.

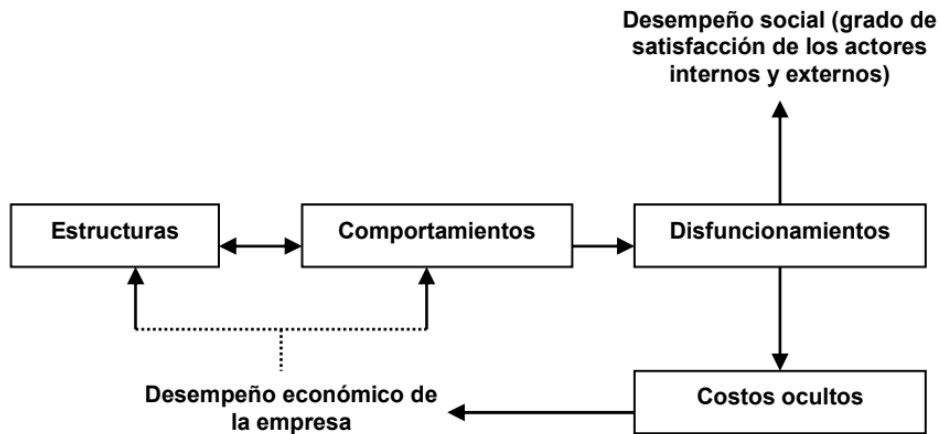
- El *ausentismo* es considerado un costo como menciona Savall & Zarder, (2006) porque las organizaciones solo se limitan a medir las remuneraciones que se aplicarán por dichas ausencias, pero no miden el conjunto de los costos ‘indirectos’ provocados por tales ausencias.
- Los *accidentes de trabajo* se constituyen como uno de los sucesos con más ocurrencia en el mundo laboral, de acuerdo con Mansour (2016), con más de 270 millones de accidentes de trabajo y cerca de 2 millones de muertes anuales. Entre las causas principales se encuentran factores como estrés, cansancio y los cambios de horarios. Al igual que sucede con el “Ausentismo”, en el caso de los accidentes de trabajo no se calcula el costo e implicaciones.
- La *rotación de personal* se ha convertido en un asunto de alta importancia. Se considera que es una responsabilidad administrativa y suele clasificarse en tres tipos: Renuncias, Despidos, y Recorte de personal. “Los costos comunes son, costos de empleo, interacción y entrenamiento, costos por decrementos en términos de productividad, entrevistas de salida, entre otros” (Bhushan, Gujarathi, Banerjee, Sharma, & Seetharaman, 2017).

Además de los factores mencionados anteriormente, se han de considerar otros aspectos importantes que influyen altamente en los costos que se generan en la esfera social. Entre ellos se destaca “la motivación como un importante factor que influencia el rendimiento del trabajo” (Jin Cheah et al., 2011, p. 421). De acuerdo con Parra y Peña (2014), este aspecto suele desatenderse a través de la falta “de una remuneración justa y de calificación de quienes laboran en la organización” (p. 740). También influyen factores psicológicos como la “Ansiedad de Aprendizaje” (*Learning Anxiety*), la cual deriva en “[...] una pérdida de efectividad, autoestima e incluso la propia identidad” (Jin Cheah et al., 2011, p. 420) de los individuos.

Es por ello que los costos ocultos desde el enfoque financiero y social no son excluyentes, sino incluyentes. Al reconocer que tales costos serán visibles a medida que se logre el entendimiento de cada uno de los enfoques

(Financiero y Social), como se muestra en la Figura 6, las organizaciones serán capaces de establecer las herramientas para aplicar acciones correctivas y pertinentes, y que finalmente evidenciarán los costos ocultos. Por ende, se comprende que “Mejorar de manera simultánea el desempeño social y el desempeño económico de la empresa mediante una estrategia socioeconómica permite aumentar los resultados a corto plazo y desarrollar la creación de potencial” (Zardet & Krief, 2006, p. 7).

Figura 6. La Hipótesis fundamental del análisis y de la Estrategia Socioeconómica.



Fuente: Tomado de La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones (Zardet & Krief, 2006).

El papel que cumplen los administradores en lo manejos de los recursos tiene gran influencia en cuanto a costos ocultos generados principalmente por la baja gestión de calidad. Como se ha dicho, estos costos no son visibles por los sistemas de contabilidad, por lo que “los administradores pueden pasar por alto costos [...] que pueden ocasionar la aparición de sorpresas luego de tomar decisiones” (Zheng & Wang, 2017, p. 1059).

Los costos ocultos son generados por la falta de sincronización y carencia de gestión como alude Zardet & Krief, (2006), para poner en sintonía toda la estructura organizacional y todas sus áreas, facilitando así la identificación y reducción de disfuncionamientos que generen costos ocultos a través de la organización.

No está demás señalar que “el campo de los costos ocultos aún se encuentra endeble” (Mansour, 2016) y poco estudiado, y serán futuras investigaciones las que ayuden a nutrir y a desarrollar más esta área para encontrar, así, las oportunidades de mejora.

## 5. METODOLOGÍA

La presente investigación, que tiene como fundamento analizar el impacto que producen los costos ocultos de tres empresas de diferentes sectores en la eficiencia de los recursos y competitividad de las mismas, se realiza a través de un enfoque mixto que combina tanto elementos cualitativos como cuantitativos para dar respuesta a la pregunta problematizadora que permitió comprender, descubrir e identificar los factores que generan dichos costos ocultos.

El estudio consistió en un análisis de tres empresas seleccionadas bajo tres criterios. En primer lugar, se trata de empresas que desarrollan sus actividades económicas en diferentes sectores (el manufacturero, la prestación de servicios y la comercialización de producto terminado). En segunda instancia, las tres empresas seleccionadas poseen más de veinte años en el mercado. Por último, las empresas poseen reputación en sus respectivos sectores en el Valle de Aburra. Tales aspectos hicieron posible trabajar un conjunto de factores suficientemente heterogéneos y examinar las diferentes formas en que los costos ocultos inciden en la estructura organizacional de las empresas seleccionadas y afectan su competitividad. La denominación asignada a cada empresa seleccionada es ALFA S.A. (prestador de servicios), BETA S.A. (comercializador de producto terminado) y DELTA S.A. (sector manufacturero).

Con base en lo anterior, el tipo de investigación que se utilizó es de tipo correlacional, ya que en la misma se buscó identificar la relación existente entre costos ocultos como factor generador de ineficiencia en los recursos de las organizaciones y sus efectos sobre la ventaja competitiva.

Para ello, en primer lugar se utilizaron datos cuantitativos y cualitativos que provenían de fuentes diferentes, tales como observaciones, documentos, registros, libros y revistas. Segundo, se usó la información suministrada por las empresas como estados financieros, informes administrativos y bases de datos, a fin de interpretar y organizar los datos para realizar la medición de los costos ocultos durante el periodo de 2017. En tercer lugar, se implementó una encuesta al 20% de los empleados que se encontraban en diferentes niveles jerárquicos de cada una de las compañías, para identificar así las dimensiones estructurales de las organizaciones.

**Tabla 3. Total empleados encuestados**

| Empresa                          | Numero Empleados | Muestra    |
|----------------------------------|------------------|------------|
| ALFA S.A.                        | 221              | 45         |
| BETA S.A.                        | 323              | 65         |
| DELTA S.A.                       | 55               | 11         |
| <b>Total empleados encuestas</b> |                  | <b>121</b> |

Fuente: Elaboración propia.

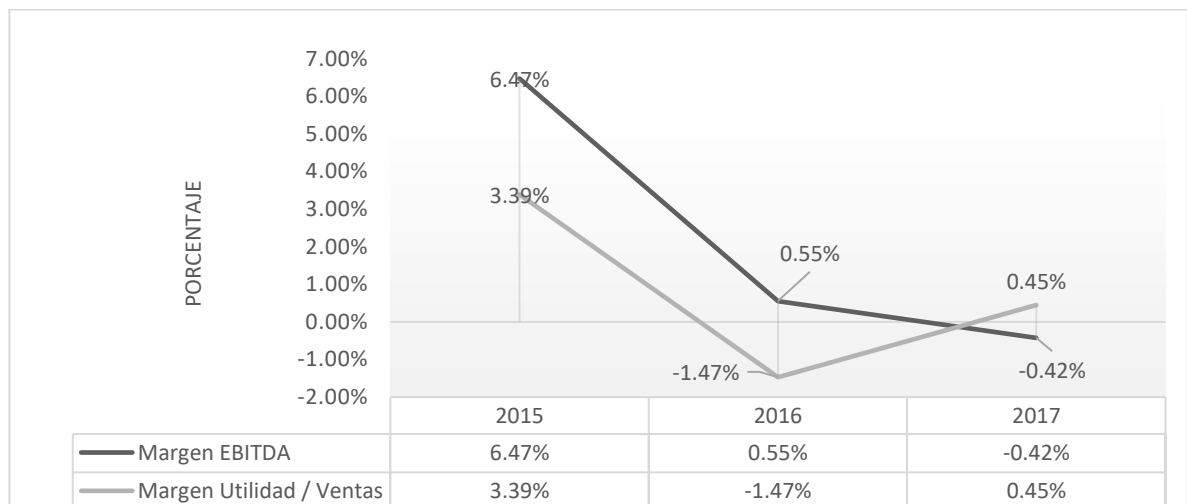
En último término, a partir de los resultados arrojados, los efectos de los costos en la estructura organizacional permitieron detallar situaciones, interacciones, descripciones, conductas y experiencias a nivel objetivo y subjetivo. Se implementó, además, el modelo VRIO (Barney, 2002) para establecer los recursos estratégicos que se encuentran ocultos o generan ineficiencias dentro de la organización que los alejan de la ventaja competitiva.

## 6. ANÁLISIS DE DATOS

### 6.1 ALFA S.A.

Como se aprecia en la Figura 7, durante los últimos tres años ALFA S.A. presentó una disminución constante en la capacidad de manejo de sus ingresos, en la generación de utilidades de forma óptima y en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización para construir herramientas que gestionen su competitividad

Figura 7. Empresa ALFA S.A. Comparación Margen EBITDA vs Margen Utilidad / Ventas año 2015-2017.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.1 Costos Ocultos en ALFA S.A.

Se evidenció en ALFA S.A. la existencia de disfuncionamientos y costos tradicionalmente ignorados por la administración en el periodo 2017, ya que, como su nombre lo indica, no son visibles en los sistemas de contabilidad tradicional. Lo anterior afectó las erogaciones de la empresa, de tal forma que impactó su eficiencia durante el periodo señalado.

De allí la importancia que representa la identificación de actividades ocultas que consumieron recursos importantes y cuyos costos no fueron determinados, afectando el desempeño económico de la organización durante el año 2017, desde un enfoque financiero y social.

La información fue suministrada por directivos y personal de apoyo de las principales áreas de la organización. En la Tabla 3 se relacionan los costos ocultos en que incurrió la compañía con relación a los ingresos (\$81103 millones de pesos) de 2017.

Tabla 3. Costos Ocultos empresa ALFAS.A. Periodo 2017.

| Enfoque                        | Tipo                 | % Costos Ocultos<br>(en relación a<br>ingresos) | %<br>Enfoque |
|--------------------------------|----------------------|---|--------------|
| Financiero                     | Calidad              | 3.19%   | 5.36%        |
|                                | Productividad        | 2.17%   |              |
| Social                         | Ausentismo           | 0.21%   | 0.86%        |
|                                | Accidente de Trabajo | 0.03%   |              |
|                                | Rotación de Personal | 0.62%   |              |
| <b>Total de Costos Ocultos</b> |                      | <b>6.22%</b>                                    |              |

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.2 Enfoque Financiero

ALFA S.A. generó costos de mala calidad por actividades como repetición de facturas, repetición de atención médica, reprocesos para corregir los soportes de las facturas, entre otros. Dichas fallas conllevaron a que aumentaran

significativamente los periodos en que los acreedores realizaron abonos a la compañía.

La cancelación de cirugías generó a ALFA S.A. costos ocultos por el 3.19% con relación a sus ingresos, donde no solo se considera la cancelación de una cirugía, sino el impacto producido en áreas de apoyo (farmacia, esterilización, dirección médica, entre otros) que generan la logística para garantizar la cirugía. Además, la inconsistencia en los sistemas de información generó divergencia entre el área administrativa con la asistencial, por lo que la compañía presenta desviación en la información financiera.

Entre los errores que no fueron detectados en la empresa se encuentran los que llevaron a reclamaciones o glosas por parte de los clientes, situación que puede ser más alarmante porque afecta seriamente la contratación próxima y forja un alto riesgo reputacional. Esto representó para ALFA S.A. fallas por un 35,78% con relación a los ingresos y generaron pérdidas reales del 0.78% de los ingresos. Todo un impacto negativo en la cadena de valor (Parra & Peña, 2014).

Por su parte, la divergencia entre la información ha generado ciertos disfuncionamientos en las tareas y los tipos de trabajo que se requieren en las diferentes áreas de la empresa, lo que ha tenido consecuencias importantes sobre la medición y evaluación del trabajo.

Por ende, los costos por falta de productividad impactan sobremanera la organización. Pese a contar con instalaciones y personal altamente cualificado, debido a políticas internas de la empresa, durante el 2017 solo se opero en un 85% de la capacidad instalada; lo que generó un costo del 2.17% de los ingresos por exceso de capacidad proyectada.

Los costos de calidad y las fallas de producción por exceso de capacidad han generado un alto costo financiero, lo que implica, a su vez, un alto costo de oportunidad, es decir, “altas tasas de capital, que pueden ser asociadas con altos niveles de riesgo” (Uribe, 2011, p. 19). Todo ello generó una disminución del flujo de caja, un mayor apalancamiento financiero, pago de interés de mora y retrasos en el pago a proveedores.

La compañía presenta costos de prevención y evaluación únicamente para dar cumplimiento a los requerimientos de la normatividad del sector. Desde el área de calidad, la prevención y evaluación no corresponde a un proceso transversal a la organización; por ende, la compañía careció de un análisis de capacidades y procesos, y por ello generaron fallas internas y externas como resultado y consecuencia del cambio y la no prevención y evaluación de los procesos. Dichas ineficiencias en la prevención y evaluación provocaron “la ocurrencia de otras actividades que no generan valor agregado” (Kumar, 2006, p. 1058).

### 6.1.3 Enfoque Social

Durante el 2017, el 30.41% de los empleados de ALFA S.A. se ausentaron de sus puestos de trabajo por un periodo mayor a una jornada laboral, lo que equivale a 15408 horas no laboradas. Aquello generó un costo de 0.21% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por dichas ausencias, las cuales, por tratarse de una empresa del sector salud, fueron provocadas por enfermedades virales. Como menciona Savall & Zarder, (2006) porque las organizaciones solo se limitan a medir las remuneraciones que se aplicarán por dichas ausencias, pero no miden el conjunto de los costos 'indirectos' provocados por tales ausencias constituyen un alto impacto en la empresa.

El 2.11% de los empleados tuvieron un accidente de trabajo, lo que correspondió a 930 horas no laboradas, generando costos de 0.03% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por accidentes de trabajo, Según Mansour (2016), están asociados factores como estrés, cansancio y cambio de horarios, al igual que el ausentismo.

Los factores como ausentismos y accidentes de trabajo corresponden al 0.24% de los ingresos de personal altamente cualificado. La falta de políticas contables y de gestión en los procesos no posibilita la medición de los costos indirectos en los que incurre la compañía por los factores mencionados anteriormente.

Por su parte, la rotación de personal presenta una relación según la cual de cada siete empleados en 2017 se retira uno. Este fenómeno generó costos de 0.87% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración, sin incluir "costos de empleo, interacción y entrenamiento, costos por decrementos en términos de productividad, entrevistas de salida, entre otros" (Bhushan et al., 2017, p.5)

Lo anterior se suma al hecho de que la organización no genera transferencia de conocimiento por la carencia de procesos formalizados y la no mejora continua en prevención y evaluación de los mismo.

Por tanto, los costos ocultos de ALFA S.A. se encuentran directamente relacionados a factores que se vinculan de manera "secuencial entre gestión de la calidad, diseño organizativo y la forma de comportamiento." (Moreno et al., 2001, p. 152).

### 6.1.4 Estructura Organizacional de ALFA S.A.

ALFA S.A. se apoya sobre una estructura centralizada como alude Pugh, Hickson, & Turner, (1968) al establecer la jerarquía y como se distribuye el poder de adopción para la toma decisiones y control. La centralización de la estructura organizacional

afecta la relación de los procesos y las tareas, debido a la forma en la que se distribuye la autoridad, durante la toma de decisiones.

La organización se apoya en una estructura centralizada, donde ALFA S.A. por su tamaño, sistema técnico, conocimientos y capacidades, debería poseer una estructura formalizada fundamentada en altos nivel de socialización y valores comunes necesarios para la normalización de tareas, resultados y procesos de trabajo, que generan cambios en todos los niveles de la organización que logren disminuir ineficacias que se convierten en costos ocultos en la organización.

Como afirmó Mintzberg (1984), las políticas y las formas de dirección de personal, así como los sistemas de recompensas, de medición, evaluación y control son variables que apoyan la estructura organizacional desde el diseño de los procesos. La uniformidad y conformidad de los servicios y procesos se relacionan intensamente con el diseño de puestos y la forma de medición y control para asegurar la disminución de costos ocultos.

Desde una perspectiva general de ALFA S.A., los miembros de la organización dieron su opinión del diseño organizacional, como se muestra en la Tabla 4, lo cual permitió afirmar las causas de la generación de las ineficiencias en los recursos que se convirtieron en costos ocultos.

Según el sistema técnico de ALFA S.A., en que alude Mintzberg (1984) influencia las dimensiones de la estructura a través del grado de complejidad, formación o centralización. En una escala de 1 a 4 la apreciación de los empleados siendo “baja” una calificación promedio menor a 2, “medios” mayor o igual a 2 y menor a 3,5 y alta mayor o igual a 3,5.

**Tabla 4. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de ALFA S.A.**

| <b>Dimensiones Organizativas y dimensiones de comportamiento</b>  | <b>Principios de Gestión de la Calidad</b>  | <b>Percepción empresa</b> |
|---|---|---------------------------|
| Relación entre los factores como la estrategia de la empresa, producto-mercado y diseño organización.         | Direccionamiento estratégico<br>Objetivos y propósitos estratégicos.<br>Atención a la satisfacción del Cliente. | Baja                      |
| Tareas y procesos productivos y diseños de puestos.   | Formación, diseño y conformidad de procesos y productos, gestión de procesos.                                   | Baja                      |
| Estructura y procesos para llevar a cabo el diseño general de la organización.                                | Trabajo en equipo.  | Media                     |
| Sistema de medición, evaluación y control, y sistema de recompensas.  | Sistemas de evaluación.   | Baja                      |
| Diseño de puestos y políticas de personal.  | Formación, liderazgo y compromiso de la dirección.  | Media                     |
| Socialización y valores en la organización. Grado en el cual existen valores compartidos y objetivos comunes. | Participación y compromiso, clima organizacional, visión compartida, cambio cultural.                           | Baja                      |
| Organización informal. Variables-output en las que tiene relevancia.  | Cooperación en el ámbito interno, aprendizaje organizacional, mejora continua.                                  | Media                     |

Fuente: Elaboración propia basada en Moreno et al. (2001).

Según la encuesta realizada, los niveles de percepción dentro de la organización son bajos, con relación a las variables del diseño organizacional. De igual manera, se aprecia una visión contradictoria entre los diferentes niveles jerárquicos, entre los que se destacan la normalización de tareas y procesos de trabajo, sistemas de planificación y control, descentralización vertical y cultura organizacional, los cuales se abordaran a continuación.

#### 6.1.5 Cultura Organizacional

Los miembros de la compañía poseen una percepción negativa hacia ALFA S.A., por parte de la dirección y los staff de apoyo, se considera que los esfuerzos dirigidos a obtener una mejor socialización se encuentran limitados por la falta de formalización de la organización, entre lo que se relaciona la falta de documentación en procesos y procedimientos y la ausencia de mecanismos de coordinación y control que pueden representar para la compañía un riesgo innecesario.

Para ALFA S.A. lo que ha potencializado la organización informal, como alude Moreno et al. (2001), es la propensión a cooperar, al modo en el cual se distribuye la información no formal, o la manera en que se produce el aprendizaje; por ende, es una de las principales causas de distorsión de la información que afecta directamente el desempeño de la organización.

#### 6.1.6 Normalización de tareas y procesos de trabajo

La baja formalización de ALFA S.A. creó lo que denomina Ouchi (1980) como la pérdida de valores comunes. Al no poseer responsabilidades claramente definidas y poder de decisión, se permite que miembros de niveles superiores de la jerarquía tomen decisiones sin un debido mecanismo de control y evaluación que se alinee a la normatividad del sector, lo cual genera afectaciones en los niveles inferiores de la jerarquía y propicia un sistema carente de dispositivos de enlace dentro de la organización que facilite la coordinación de las tareas y el intercambio de información entre las diferentes áreas.

#### 6.1.7 Descentralización vertical

La baja formalización de la estructura organizacional generó delegación excesiva a trabajadores de baja cualificación y un descuido en el diseño de puestos, lo que forjó a su vez un trabajo rutinario y repetitivo, no sometido a cambios. De esta manera se provocó “la concentración de las decisiones referentes a la distribución de los recursos; y a la concentración de las decisiones referentes al resultado de las tareas” (Hage & Aiken, 1967, p. 79) en áreas y personas sin cualificación suficiente para continuar aún más el flujo de la información-comunicación.

#### 6.1.8 Sistemas de Planificación y control

La alta centralización de la compañía exige formas de control basadas en la vigilancia directa a través de la supervisión y no fundamentalmente en una estructura formalizada en valores y objetivos compartidos (Ouchi, 1980). Lo que conlleva a ALFA S.A. a una supervisión estricta para evaluar tareas ambiguas y de difícil control, en una estructura con personal altamente cualificado.

Sumado a ello, ALFA S.A. presenta una contradicción en la naturaleza del tipo de organización flexible con el que cuenta por el nivel de especialización. Además, posee una estructura burocrática que se caracteriza, como alude Burn y Stalker (1961, citado en Marin, 2011), por poseer una estructura rígida y poco flexible, pese a contar con una política de direccionamiento de estructura orgánica contraria a la burocrática.

Por tanto, en ALFA S.A. no se posee un sistema de planificación y control efectivo, y los controles existentes son adaptaciones a las exigencias de la normatividad vigente y acciones reactiva, mas no preventiva.

Por lo anterior, se observa que las deficiencias de los factores del diseño organizacional y las implicaciones que tienen sobre la eficiencia y el desempeño de la organización fueron generadores de costos ocultos de la organización, tanto desde un enfoque financiero como social. Esto generó el uso inadecuados de los recursos como menciona Arrow (1975) genera problemas de ‘información oculta’ o bien “acción oculta”, donde ambos generan problemas críticos debido a la ausencia de congruencia.

#### 6.1.9 Recursos Estratégicos de ALFA S.A.

La dotación de recursos de una empresa que determina su ventaja competitiva yace en “la combinación única de prácticas, valores, unidades autónomas, procesos consolidados, sistemas de recompensa, que es lo realmente difícil de copiar” (Galbraith, 1994).

Basados en los factores del diseño organizacional y los factores que generaron costos ocultos en ALFA S.A., se plantearon 8 recursos que dicha empresa no posee en la actualidad, o que posee y, sin embargo, se encuentran ocultos por los disfuncionamientos de la organización, y que de implementarse pueden generar operaciones productivas a la empresa.

**Tabla 5. Modelo VRIO de ALFA S.A.**

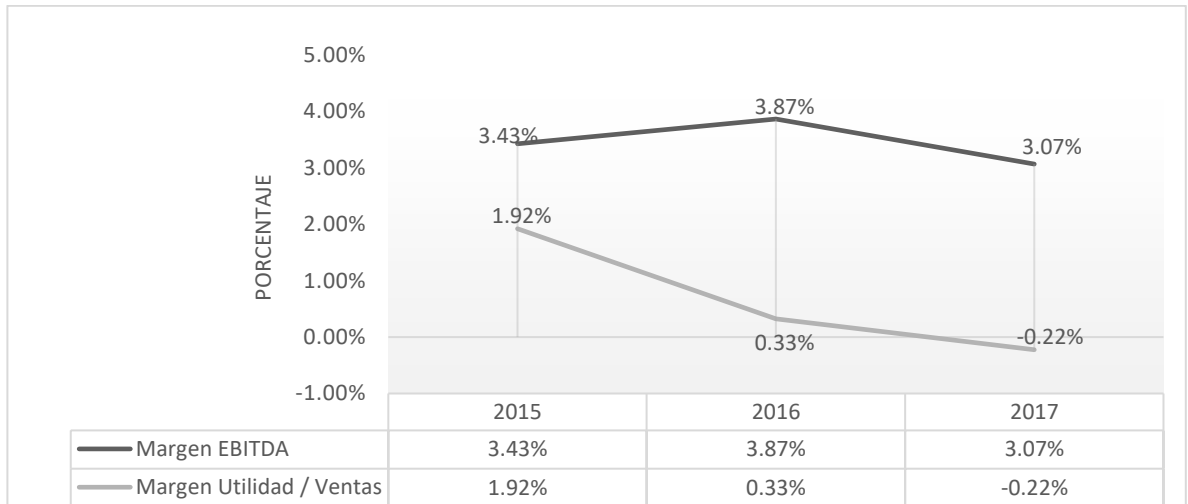
| Recursos                           | Valor | Raro | Inimitable | Organización | Implicación Estratégica              |
|------------------------------------|-------|------|------------|--------------|--------------------------------------|
| Nivel de Formación                 | SI    | SI   | SI         | NO           | Ventaja Competitiva aún por explorar |
| Capacidad de la empresa            | SI    | SI   | SI         | NO           | Ventaja Competitiva aún por explorar |
| Percepción de Marca                | SI    | SI   | SI         | NO           | Ventaja Competitiva aún por explorar |
| Tecnología                         | SI    | SI   | NO         | NO           | Ventaja Competitiva temporal         |
| Estrategia Corporativa             | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva               |
| Sistema de Planificación y control | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva               |
| Procedimientos eficientes          | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva               |
| Cultura Organizacional             | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva               |

El reto de ALFA está en descubrir el potencial que posee, en su capacidad por comprender la “forma, normas, procedimientos, convenciones, estrategias y tecnologías, alrededor de las cuales se construyen y operan las organizaciones” (Moreno, Peris, & González, 2001, p. 136), y que a través de ellos puede generar ventajas por medio del uso adecuados de recursos.

## 6.2 BETA S.A.

Como en el caso anterior, en los últimos tres años BETA S.A. presentó una disminución constante tanto en la capacidad del manejo de sus ventas como en la generación de utilidades de forma óptima, en el desarrollo eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización para construir herramientas que gestionen su competitividad, tal como se muestra en la Figura 8.

**Figura 8. Empresa BETA S.A. comparación Margen EBITDA vs Margen Utilidad / Ventas año 2015-2017.**



Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.1 Costos ocultos en BETA S.A.

Se identificaron actividades ocultas cuyos costos no fueron determinados y que además de consumir recursos importantes, también afectaron, desde un enfoque financiero, el desempeño económico de la organización durante el año 2017 en los servicios post-venta de taller y en el manejo de inventarios de vehículos nuevos.

La información fue facilitada por directivos y personal de apoyo de las principales áreas de la organización. En la Tabla 6 se relacionan los costos ocultos en los que incurrió la compañía con relación a los ingresos (\$114788 millones de pesos) de 2017.

Tabla 6. Costos Ocultos empresa BETA S.A. Periodo 2017.

| Enfoque           | Tipo                 | % Costos Ocultos<br>(en relación a<br>ingresos) | %<br>Enfoque |
|-------------------|----------------------|---|--------------|
| <b>Financiero</b> | Calidad              | <b>2.68%</b>                                    | <b>5.05%</b> |
|                   | Productividad        | <b>2.37%</b>                                    |              |
| <b>Social</b>     | Ausentismo           | <b>0.14%</b>                                    | <b>1.33%</b> |
|                   | Accidente de Trabajo | <b>0.01%</b>                                    |              |

|  |                                |              |  |
|--|--------------------------------|--------------|--|
|  | Rotación de Personal           | 1.17%        |  |
|  | <b>Total de Costos Ocultos</b> | <b>6.38%</b> |  |

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2.2 Enfoque Financiero

BETA S.A. generó costos de mala calidad por consumos internos que se agrupan en reprocesos y re-inspecciones de vehículos detectados, ya sea por el cliente o por el proceso de calidad. Dichas fallas internas se encuentran ocultas en el supuesto de la generación de facturas de consumo interno con saldo cero, sin embargo; dichos consumos generaron pago de mano de obra y repuestos con cargo a la compañía de 0.54% de los ingresos.

Adicionalmente, la anulación del 9.9% de facturas de venta generó pago de lo no debido en impuestos por 2.14% de los ingresos de la compañía, lo que implicó un alto costo de oportunidad se convirtió en “altas tasas de capital, que pueden ser asociadas con altos niveles de riesgo” (Uribe, 2011, p. 19). En consecuencia, esto provocó una disminución del flujo de caja, un mayor apalancamiento financiero, pago de interés de mora y retrasos en pago a proveedores.

Como alude Kumar (2006), los costos de no calidad como la falta de productividad están estrechamente relacionados y se evidenciaron, para el presente caso, en la anulación de facturas de venta que contribuyeron a que la compañía tuviera un exceso de inventario de vehículos nuevos durante el año 2017, lo que generó un costo de mantenimiento de inventario por 2.37% con relación a los ingresos. Aquello significó una erogación importante por la no administración de los mismos.

La compañía presenta costos de prevención para prevenir la mala calidad solo en el área servicios post-venta de servicios especializados de taller. La prevención y evaluación desde el área de calidad no corresponde a un proceso transversal de la organización y, por ende, la compañía careció de un análisis de capacidades y procesos que generaron fallas internas y externas que fuera capaz de determinar las ineficiencias en la prevención y evaluación que provocaron “la ocurrencia de otras actividades que no generan valor agregado” (Kumar, 2006, p. 1058).

## 6.2.3 Enfoque Social

Los empleados BETA S.A., en lo que refiere al 2017, se ausentaron de sus puestos de trabajo por un periodo mayor a una jornada laboral en un 38.69%, que equivale a 15408 horas no laboradas y a un costo de 0.14% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por dichas ausencias, lo que género como aude Savall

& Zarder, (2006) costos indirectos provocados por tales ausencias, impactando la eficiencia y eficacia de la organización.

En este mismo periodo, el 3.71% de los empleados tuvieron algún accidente de trabajo, lo que correspondió a 1296 horas no laboradas y a costos del 0.01% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por accidentes.

Los factores como ausentismos y accidentes de trabajo corresponden al 0.15% de los ingresos, pero debido a la falta de políticas contables y de gestión en los procesos no es posible medir los costos indirectos en los que incurre la compañía por los factores mencionados anteriormente.

En cuanto a la rotación de personal, se detectó que por cada tres empleados en 2017 se retira uno, generando costos del 1.17% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración, sin incluir los “costos de empleo, interacción y entrenamiento, costos por decrementos en términos de productividad, entrevistas de salida, entre otros” (Bhushan et al., 2017, p. 5).

Esta organización tampoco genera transferencia de conocimiento debido a la carencia de procesos formalizados y a la no mejora continua en prevención y evaluación de estos. Por tanto, los costos ocultos de BETA S.A. se encuentran directamente vinculados a factores que se relacionan de manera “secuencial entre gestión de la calidad, diseño organizativo y la forma de comportamiento” (Moreno et al., 2001, p. 152).

#### 6.2.4 Estructura Organizacional de BETA S.A.

Pese a su tamaño, sistema técnico, conocimientos y capacidades, BETA S.A. adoptó una estructura altamente centralizada como alude Pugh, Hickson, & Turner, (1968) que la localización del control para la toma de decisiones que afecta a la organización, siendo contraria al tipo de organización que debería apoyarla: una estructura formalizada. Debido a ello se ven afectados los flujos de ejercicio de la autoridad y adopción de decisiones, los flujos de información de control, y la coordinación de actividades que corresponden al ámbito interno de la empresa, generando ineficacias que se convierten en costos ocultos en la organización.

Como ya se ha dicho, tanto las políticas y las formas de dirección de personal como los sistemas de recompensas, medición, evaluación y control son variables de diseño de procesos que apoyan la estructura organizacional en aras de optimizar los puestos y la forma de medición y control para asegurar así la disminución de costos ocultos.

Los miembros de la organización de BETA S.A. también compartieron su opinión respecto al diseño organizacional, como se muestra en la Tabla 7, y gracias a ello se puede señalar las causas de la generación de las ineficiencias en los recursos que se convirtieron en costos ocultos.

Según el sistema técnico de BETA S.A., en que alude Mintzberg (1984) influencia las dimensiones de la estructura a través del grado de complejidad, formación o centralización. En una escala de 1 a 4 la apreciación de los empleados siendo “baja” una calificación promedio menor a 1.8, “medios” mayor o igual a 1.8 y menor a 3.2 y alta mayor o igual a 3.2.

**Tabla 7. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de BETA S.A.**

| <b>Dimensiones Organizativas y dimensiones de comportamiento</b>  | <b>Principios de Gestión de la Calidad</b>  | <b>Percepción empresa</b> |
|---|---|---------------------------|
| Relación entre los factores como la estrategia de la empresa, producto-mercado y diseño organización.         | Direccionamiento estratégico<br>Objetivos y propósitos estratégicos.<br>Atención a la satisfacción del Cliente. | Baja                      |
| Tareas y procesos productivos y diseños de puestos.   | Formación, diseño y conformidad de procesos y productos, gestión de procesos.                                   | Media                     |
| Estructura y procesos, para llevar a cabo el diseño general de la organización.                               | Trabajo en equipo.  | Media                     |
| Sistema de medición, evaluación y control, y sistema de recompensas.  | Sistemas de evaluación.   | Media                     |
| Diseño de puestos y políticas de personal.  | Formación, liderazgo y compromiso de la dirección.  | Media                     |
| Socialización y valores en la organización. Grado en el cual existen valores compartidos y objetivos comunes. | Participación y compromiso, clima organizacional, visión compartida, cambio cultural.                           | Media                     |
| Organización informal. Variables-output en las que tiene relevancia.  | Cooperación en el ámbito interno, aprendizaje organizacional, mejora continúa.                                  | Media                     |

Fuente: Elaboración propia basada en Moreno et al. (2001).

Como se puede apreciar, el nivel de percepción dentro de la organización con relación a las variables del diseño organizacional es medio. Esto resulta contradictorio al solicitar información que apoya la percepción de los miembros de la organización, al igual que la visión contradictoria entre los diferentes niveles jerárquicos, entre los que se destacan los diseños de puestos, sistemas de planificación y control, descentralización vertical y cultura organizacional que se abordarán a continuación:

### 6.2.5 Cultura Organizacional

Si bien los miembros de la compañía se sienten parte de BETA S.A., a medida que se indaga desde la base de la organización hasta la alta dirección, la percepción disminuye significativamente de un nivel alto a medio, lo cual evidencia la disminución de los niveles de confianza, pérdida de valores comunes y el compromiso con las tareas y la organización.

Lo que potencializa la organización informal, como alude Moreno et al. (2001), es la propensión a cooperar, el modo en el cual se distribuye la información no formal, o la forma en que se produce el aprendizaje; por ende, es una de las principales causas de distorsión de la información que afecta de forma directa el desempeño de la organización.

#### 6.2.6 Diseño de puestos

Por la baja formalización de BETA S.A., se carece de procedimientos y reglas estandarizadas, así como de documentación de los procesos, con la excepción de algunos en el área de post venta, los cuales, sin embargo, no se agrupan en torno al proceso de información, impidiendo que los flujos de información orienten y dirijan la organización. Lo anterior genera una distorsión en la percepción de los miembros que consideran NO tener la libertad de decidir cómo realizar su trabajo, cuando en realidad cuentan con la libertad de hacerlo según su conveniencia. Este tipo de problemas de apreciación obedece a la carencia de formalización.

#### 6.2.7 Descentralización vertical

Aquí, la baja formalización de la estructura organizacional generó delegación excesiva a trabajadores de baja cualificación, al tiempo que el diseño de puestos forjó un trabajo rutinario y repetitivo. Aquello deriva en “la concentración de las decisiones referentes a la distribución de los recursos; y a la concentración de las decisiones referentes al resultado de las tareas” (Hage & Aiken, 1967, p. 79) en áreas y personas sin cualificación suficiente.

#### 6.2.8 Sistemas de Planificación y control

La alta centralización de la compañía exige formas de control basadas en la vigilancia directa y una supervisión estricta para evaluar tareas ambiguas y de difícil control.

Sin embargo, BETA S.A. presenta una contradicción al poseer al mismo tiempo una organización burocrática que se caracteriza por poseer una estructura rígida y poco flexible, pero con una política de direccionamiento de estructura orgánica donde el trabajo tiene su papel fundamental donde la comunicación es más bien por consulta que por mandato (Gallardo et al., 1999, p. 78).

De manera que BETA S.A. no cuenta con un sistema de planificación y control efectivo, y los controles existentes son adaptaciones a las exigencias de la normatividad vigente y acciones reactiva, más no preventiva.

Debido a lo anterior, las deficiencias de los factores del diseño organizacional y las implicaciones que repercuten sobre la eficiencia y el desempeño de la organización fueron generadores de los costos ocultos de la organización, desde un enfoque financiero tanto como social; lo que provocó el uso inadecuado de los recursos.

### 6.2.9 Recursos Estratégicos de BETA S.A.

De acuerdo con los factores del diseño organizacional y los factores que generaron costos ocultos en BETA S.A., se plantearon 8 recursos que pueden generar operaciones productivas en la empresa que en la actualidad no posee o que posee, pero se encuentran ocultos por los disfuncionamientos de la organización.

Tabla 8. Modelo VRIO de BETA S.A.

| Recursos                           | Valor | Raro | Inimitable | Organización | Implicación Estratégica                |
|------------------------------------|-------|------|------------|--------------|--|
| Motivación del recurso humano      | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad Competitiva. Ni suma ni resta. |
| Capacidad de la empresa            | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad Competitiva. Ni suma ni resta. |
| Percepción de Marca                | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad Competitiva. Ni suma ni resta. |
| Cultura Organizacional             | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad Competitiva. Ni suma ni resta. |
| Estrategia Corporativa             | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Sistema de Planificación y control | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Procedimientos eficientes          | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Costo de Capital                   | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |

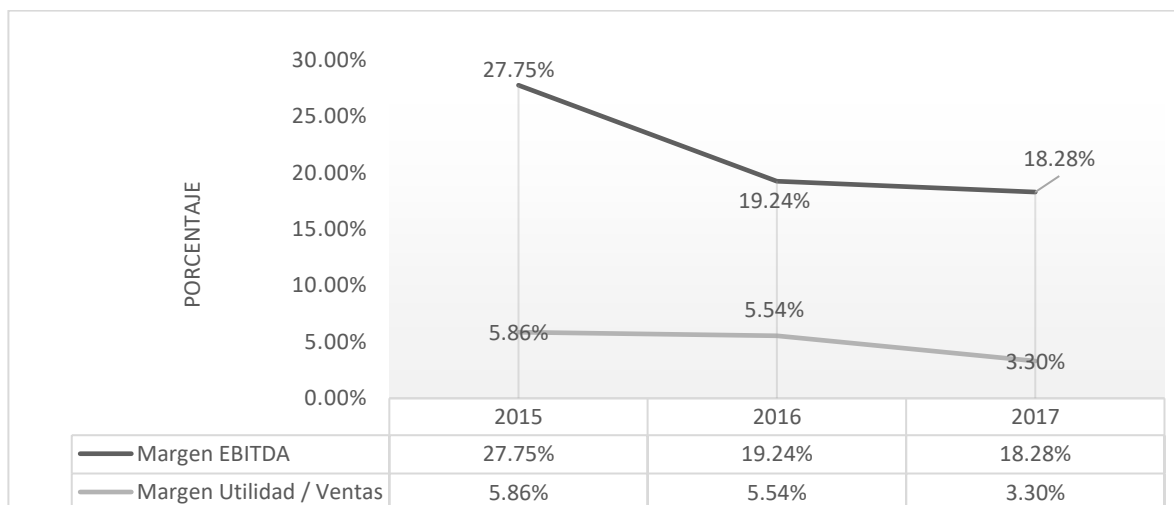
Fuente: Elaboración propia.

El reto de BETA está en descubrir el potencial que posee como menciona Tsai et al., (2012) en la capacidad de detectar cambios en las capacidades que le permitan diseñar y generar intervenciones de construcción de capacidades apropiadas, y comparar rivales con base en la competencia relativa, que en la actualidad posee y, sin embargo, por el tipo de estructura adquirida, ha generado altos costos ocultando recursos de alto valor.

### 6.3 DELTA S.A.

Como en los dos casos anteriores, durante los últimos tres años DELTA S.A. genero una disminución constante en la capacidad de manejo de sus ingresos y en la generación de utilidades de forma óptima debido a factores del macro entorno como el aumento del dólar y el decrecimiento de la economía nacional, como se muestra en la Figura 9, limitando sus herramientas para gestionar la competitividad.

Figura 9. Empresa Delta S.A. comparación margen EBITDA vs Margen Utilidad / Ventas año 2015-2017.



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.1 Costos ocultos en DELTA S.A.

Se evidenció en DELTA S.A. la existencia de disfuncionamientos y costos tradicionalmente ignorados por la administración en el periodo 2017, tal como se constataron en ALFA S.A. y BETA S.A.

La información fue suministrada por directivos y personal de apoyo de las principales áreas de la organización. En la Tabla 9 se relacionan los costos ocultos que incurrió la compañía con relación a los ingresos (\$8.300 millones de pesos) de 2017.

Tabla 9. Costos Ocultos empresa DELTA S.A. Periodo 2017.

| Enfoque           | Tipo                 | % Costos Ocultos<br>(en relación a<br>ingresos) | %<br>Enfoque |
|-------------------|----------------------|---|--------------|
| <b>Financiero</b> | Calidad              | <b>1.41%</b>                                    | <b>8.47%</b> |
|                   | Productividad        | <b>7.06%</b>                                    |              |
| <b>Social</b>     | Ausentismo           | <b>0.86%</b>                                    | <b>4.13%</b> |
|                   | Accidente de Trabajo | <b>0.08%</b>                                    |              |
|                   | Rotación de Personal | <b>2.47%</b>                                    |              |

|                                |               |
|--------------------------------|---------------|
| <b>Total de Costos Ocultos</b> | <b>12.60%</b> |
|--------------------------------|---------------|

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.2 Enfoque Financiero

Los costos de mala calidad DELTA S.A. generados por actividades relacionadas a fallas internas y externas están relacionados a causas como el desperdicio de materia prima, devoluciones de producto terminado, errores de producción y daños en materias primas.

Las deficiencias del sistema de información aumentaron la importación de materia prima, generando la necesidad de préstamos por parte de entidades financieras, y creando fallas de producción por la no gestión de los inventarios.

Durante el 2017 la empresa generó disfuncionamientos en 8.47% de los ingresos, aumentando el riesgo por alto costo de oportunidad que generó en consecuencia la disminución del flujo de caja, aumentó el apalancamiento financiero, pago de interés y retrasos en pago a proveedores, Adicionalmente, las deficiencias del sistema de información generaron la toma de decisiones sobre supuestos que no fueron posibles evidenciar debido a la calidad de la información.

La compañía presenta costos de prevención para el proceso productivo, sin embargo, no se posee procesos de gestión para toda la organización.

### 6.3.3 Enfoque Social

El 90.50% de los empleados de DELTA S.A. durante el 2017 se ausentó de sus puestos de trabajo por un periodo mayor a una jornada laboral, lo que equivale a 663 horas no laboradas que generaron un costo de 0.86% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por dichas ausencias.

El 18.60% de los empleados tuvieron un accidente de trabajo, lo que corresponde a 1558 horas no laboradas, generando costos de 0.08% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración por accidentes de trabajo.

Por otro lado, en lo relacionado con la rotación de personal, uno de cada dos empleados en 2017 se retiró de esta empresa, generando costos de 2.47% de los ingresos del periodo en relación a la remuneración, sin incluir los “costos de empleo, interacción y entrenamiento, costos por decrementos en términos de productividad, entrevistas de salida, entre otros” (Bhushan et al., 2017, p. 5).

Lo anterior obedece a que la organización posee personal poco cualificado. La alta rotación es el resultado de un bajo liderazgo que no tiene en cuenta lo que aluden Price y Chen (1993) al mencionar que liderazgo de la dirección se traduce en la concreción y desarrollo de una visión que disminuya las necesidades y logre el compromiso y la producción.

Por tanto, los costos ocultos de DELTA S.A. se encuentran directamente relacionados a factores como la calidad de información que no permite un sistema de medición, evaluación y control, sumado a la alta rotación y ausencias de los empleados.

#### 6.3.4 Estructura Organizacional de DELTA S.A.

DELTA S.A. se apoya sobre una estructura centralizada como alude Pugh, Hickson, & Turner, (1968) es la forma como se establece la jerarquía y se distribuye el poder de adopción de decisiones y controlsiendo acorde con tipo de organización por su tamaño, sistema técnico, conocimientos y capacidades.

Sin embargo, DELTA S.A. presenta un reto en la formación de valores comunes que son necesarios desde la normalización de tareas, procesos de trabajo y resultados hasta suscitar cambios en el área productiva, administrativa y el staff de apoyo con el propósito de disminuir las ineficacias que se convierten en costos ocultos en la organización.

Desde una perspectiva general de DELTA S.A. los miembros de la organización dieron su opinión sobre el diseño organizacional, tal cual se registra en la Tabla 10, lo que permitió identificar las causas de la generación de las ineficiencias en los recursos que se convirtieron en costos ocultos.

Según el sistema técnico de DELTA S.A., en que alude Mintzberg (1984) influencia las dimensiones de la estructura a través del grado de complejidad, formación o centralización. En una escala de 1 a 4 la apreciación de los empleados siendo “baja” una calificación promedio menor a 1.5, “medios” mayor o igual a 1.5 y menor a 3 y alta mayor o igual a 3.

**Tabla 10. Relación entre el diseño organizacional y la gestión de Calidad de DELTA S.A.**

| <b>Dimensiones Organizativas y dimensiones de comportamiento</b>                                      | <b>Principios de Gestión de la Calidad</b>  | <b>Percepción empresa</b> |
|---|---|---------------------------|
| Relación entre los factores como la estrategia de la empresa, producto-mercado y diseño organización. | Direccionamiento estratégico<br>Objetivos y propósitos estratégicos.<br>Atención a la satisfacción del Cliente. | Baja                      |
| Tareas y procesos productivos y diseños de puestos.   | Formación, diseño y conformidad de procesos y productos, gestión de procesos.                                   | Alta                      |

|   |   |       |
|---|---|-------|
| Estructura y procesos, para llevar a cabo el diseño general de la organización.                               | Trabajo en equipo.  | Alta  |
| Sistema de medición, evaluación y control, y sistema de recompensas.  | Sistemas de evaluación.   | Baja  |
| Diseño de puestos y políticas de personal.  | Formación, liderazgo y compromiso de la dirección.                                    | Alta  |
| Socialización y valores en la organización. Grado en el cual existen valores compartidos y objetivos comunes. | Participación y compromiso, clima organizacional, visión compartida, cambio cultural. | Media |
| Organización informal. Variables-output en las que tiene relevancia.  | Cooperación en el ámbito interno, aprendizaje organizacional, mejora continua.        | Alta  |

Fuente: Elaboración propia basada en Moreno et al. (2001).

El nivel de percepción dentro de la organización es medio con relación a las variables del diseño organizacional, donde factores claves como sistemas de planificación y control y cultura organizacional se abordarán a continuación:

### 6.3.5 Cultura Organizacional

Los miembros de la compañía poseen una percepción positiva hacia DELTA S.A., sin embargo, los altos niveles de rotación de personal son sinónimo, como alude Barnard (1938 citado de Moreno et al., 2001), de la pérdida de incentivos y esfuerzos en sistema común de cooperación que comparten un mismo objetivo y finalidad.

### 6.3.6 Sistemas de Planificación y control

Al ser una organización centralizada, DELTA S.A. exige formas de control basadas en la vigilancia directa, por lo que es necesaria una supervisión estricta que permita evaluar tareas ambiguas y de difícil control por los altos niveles de rotación y ausentismo.

Es necesario, además, un sistema que genere políticas y formas de dirección del personal, al igual que un sistema de medición, evaluación y control que generen mecanismos de control de forma preventiva y no reactiva.

Para DELTA S.A., la base de la generación de disfuncionamientos se ubica en la falta de memoria organizacional ocasionada por la alta rotación de personal, provocando una “pérdida de las bases de habilidades y capacidades” (Nelson & Winter, 1982). Sus directivos deben comprender, como lo afirma Moreno, Peris, & González, (2001). “la asignación de un area [recurso es una] [...] responsabilidad” (p. 134), impacta positiva o negativamente a la organización dependiendo del tipo de tarea.

### 6.3.7 Recursos Estratégicos de DELTA S.A.

Basados en los factores del diseño organizacional y los factores que generaron costos ocultos en DELTA S.A., se plantearon 8 recursos que buscan generar operaciones productivas a esta empresa.

**Tabla 11. Modelo VRIO de DELTA S.A.**

| Recursos                            | Valor | Raro | Inimitable | Organización | Implicación Estratégica                |
|-------------------------------------|-------|------|------------|--------------|--|
| Percepción de Marca                 | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad competitiva, ni suma, ni resta |
| Producto                            | SI    | SI   | NO         | NO           | Paridad competitiva, ni suma, ni resta |
| Sistema de Información              | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Aprendizaje y rutina organizacional | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Estrategia Corporativa              | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Sistema de Planificación y control  | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Procedimientos eficientes           | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |
| Cultura Organizacional              | NO    | NO   | NO         | NO           | Desventaja Competitiva                 |

Fuente: Elaboración propia.

El reto de DELTA S.A. está en potenciar la percepción de su marca y generar una mayor memoria organizacional que destaque las habilidades humanas y las rutinas organizativas, generando ventajas por medio del uso adecuado de los recursos.

## 6.4 ALFA S.A., BETA S.A. Y DELTA S.A.

### 6.4.1 Costos ocultos

En relación con los costos ocultos generados por los disfuncionamientos e ineficacias en la falta de capacidad de utilizar de manera óptima los recursos empleados para generar la sostenibilidad de la empresa es importante identificar y cuantificar el valor de las erogaciones ocasionadas por dichas falencias. En la Tabla 12 se realiza la comparación de las tres empresas estudiadas:

**Tabla 12. Costos Ocultos empresa de ALFA S.A., BETA S.A. y DELTA S.A.**

| Enfoque    | Tipo    | ALFA S.A. | BETA S.A. | DELTA S.A. |
|------------|---------|-----------|-----------|------------|
| Financiero | Calidad | 3.19%     | 2.68%     | 1.41%      |

|               |                                |              |              |               |
|---------------|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|
|               | Productividad                  | 2.17%        | 2.37%        | 7.06%         |
| <b>Social</b> | Ausentismo                     | 0.21%        | 0.14%        | 0.86%         |
|               | Accidente de Trabajo           | 0.03%        | 0.01%        | 0.08%         |
|               | Rotación de Personal           | 0.62%        | 1.17%        | 2.47%         |
|               | <b>Total de Costos Ocultos</b> | <b>6.22%</b> | <b>6.38%</b> | <b>12.60%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Los costos ocultos totales para ALFA S.A. y BETA S.A. son similares en sus erogaciones, las cuales poseen un tamaño similar. La similitud de las fallas de productividad por exceso de capacidad, en las que ambas se caracterizan porque realizaron inversiones en infraestructura en periodos de tiempo similares, demuestra que incurrieron en costos de prevención, como alude Riveros (2001), por no realizar estudios de mercado.

Por otra parte, DELTA S.A. incurrió en costos ocultos mayores que las otras dos empresas y cuenta con el más alto costo de oportunidad, que es absorbido por su sistema productivo. Además, es la empresa con el más alto índice de rotación de personal.

En la Tabla 12 también se puede observar que a mayor costo oculto, desde un enfoque social, las compañías presentó un aumento en los costos del enfoque financiero, esto debido a la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Ramos et al., 2016, p. 60).

#### 6.4.2 Estructura Organizacional

Las tres organizaciones son centralizadas, pero solo DELTA S.A. es coherente entre sus características y la percepción interna de la organización. ALFA S.A. y BETA S.A. poseen, por su parte, un direccionamiento a partir de una dimensión centralizada, sin embargo, dadas sus características, deben ser formalizadas.

En la tabla 13, se muestra la comparación de las dimensiones organizativas, de las tres empresas en estudio.

El sistema técnico “cuanto mas sofisticado sea [...], mas elaborada será la estructura administrativa; concretamente, mayor y mas profesional será el staff de apoyo, mayor sera la descentralización selectiva y mayor el uso de los dispositivos de enlace” (Mintzberg, 1984, p.302); por ende, la percepción “baja” esta asociada a la falta de interrelación entre las diferentes partes, poca regulación, sofisticación y ritmo de cambio; una percepción “media” se asocia a una leve “integración del flujo

de trabajo” (Mintzberg, 1984, p.291) que favorece la regulación, sofisticación y ritmo de cambio de la empresa: por ultimo una percepción “alta” incorpora conocimientos que permite un ritmo de cambio en la integración del flujo de trabajo.

**Tabla 13. Comparación de Dimensiones Organizativas y Dimensiones de comportamiento empresas en estudio.**

| <b>Dimensiones Organizativas y dimensiones de comportamiento</b>  | <b>ALFA S.A.</b> | <b>BETA S.A.</b> | <b>DELTA S.A.</b> |
|---|------------------|------------------|-------------------|
| Relación entre los factores como la estrategia de la empresa, producto-mercado y diseño organización.         | Baja             | Baja             | Baja              |
| Tareas y procesos productivos y diseños de puestos.   | Baja             | Media            | Alta              |
| Estructura y procesos, para llevar a cabo el diseño general de la organización.                               | Media            | Media            | Alta              |
| Sistema de medición, evaluación y control, y sistema de recompensas.  | Baja             | Media            | Baja              |
| Diseño de puestos y políticas de personal.  | Media            | Media            | Alta              |
| Socialización y valores en la organización. Grado en el cual existen valores compartidos y objetivos comunes. | Baja             | Media            | Media             |
| Organización informal. Variables-output en las que tiene relevancia.  | Media            | Media            | Alta              |

Fuente: Elaboración propia basada en Moreno et al. (2001).

Si bien las tres empresas a lo sumo poseen sus propias características y su propio sistema técnico, todas carecen de lo siguiente:

- Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.
- Generación de cambios culturales dentro de las organizaciones.
- Trabajo en equipo y aprendizaje organizativo.
- Diseño y conformidad de procesos y puestos de trabajo.
- Gestión de procesos.
- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y/o servicios.

Dichas falencias deben intervenirse, según Mintzberg (1984), con “mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales” (p. 33).

#### 6.4.3 Recursos estratégicos

Pese a que tanto ALFA S.A., BETA S.A. y DELTA S.A. poseen “recursos —físicos, técnicos, financieros, etc.— y [...] las habilidades y conocimientos —tecnológicos, organizativos, directivos, etc.—” (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005, p. 40), estos no son utilizados de forma eficiente, e incluso se desconoce de su existencia.

En la Tabla 14 se resumen los recursos capaces de construir ventajas competitivas que sean capaces de proporcionar rentas a largo plazo, conforme a la percepción de los empleados y a los hallazgos del estudio realizado:

**Tabla 14. Comparación recursos estratégicos empresas en estudio.**

| Recursos                            | ALFA S.A. | BETA S.A. | DELTA S.A. |
|-------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Percepción de Marca                 | X         | X         | X          |
| Nivel de formación                  | X         |           |            |
| Producto                            |           |           | X          |
| Capacidad de la empresa             | X         | X         |            |
| Sistema de Información              |           |           | X          |
| Tecnología                          | X         |           |            |
| Aprendizaje y rutina organizacional |           |           | X          |
| Motivación del personal             |           | X         |            |
| Estrategia Corporativa              | X         | X         | X          |
| Sistema de Planificación y control  | X         | X         | X          |
| Procedimientos eficientes           | X         | X         | X          |
| Costo de Capital                    |           | X         |            |
| Cultura Organizacional              | X         | X         | X          |

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la Tabla 14, aunque algunos recursos resulten estratégicos para muchas compañías, solo cuando una empresa, como aluden Miller et al. (2002), pasa de emular las mejores prácticas de otras organizaciones a construir y descubrir sus propios recursos, conocimientos, relaciones y experiencias únicas difíciles de copiar será capaz de desarrollar un conjunto de procesos y diseños organizativos que conviertan sus recursos y/o capacidades en propuestas de valor, mediante el diseño organizativo como fuente de ventaja competitiva.

El reconocimiento de los recursos a modo de fortalezas se fundamenta en la capacidad de las tres empresas en el análisis interno bajo el control y la influencia de la organización; por tanto, aunque algunos recursos los poseen las tres empresas no se encuentran interconectadas en una relación que permita identificar las debilidades en lo que menciona Daft (1983) como la habilidad de la empresa en concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.

En síntesis, la competitividad de las tres empresas se da en el nivel micro a medida que se generan niveles de eficiencia en los que el uso de los recursos que se encuentran ocultos puedan generar valor agregado, y en la “medida que se prepara, formaliza y estandariza las tareas y el trabajo” (p. 197). Como resultado del uso

eficiente de los recursos y la disminución de los costos ocultos como factores de pérdida de valor y competitividad de las empresas.

Por ende, la eficiencia y eficacia de la empresa está correlacionada entre la forma como se ajusta la estructura organizacional con las circunstancias que la condicionan y maximizan el uso de los recursos como factor clave de competitividad.

## 7. CONCLUSIONES

Respecto a los costos ocultos en la estructura organizacional como factor de pérdida de competitividad de las tres empresas estudiadas, se puede afirmar que se encuentran en las falencias de la estructura organizacional y la forma como fluye la información entre el área operativa, técnica y directiva, que dilucida el funcionamiento que impacta de forma directa la cadena de valor. Al no poseer la capacidad de adaptación suficiente al entorno, ya sea por factores como el cultural, organizacional, trabajo en equipo, aprendizaje organizativo, diseño de procesos y puestos de trabajo, entre otros, la gestión de mejoras continuas en los conocimientos, procesos, productos y/o servicios de las organizaciones se ve afectada; por consiguiente el disfuncionamiento organizacional se agudiza generalmente porque no se gestan y conciben los recursos (*resource based*) dentro de la misma organización. Su total o parcial reproducción, fuera o dentro de la empresa, resulta en esfuerzos infructuosos, que no solo se convierten en erogaciones o costos ocultos que no tienen nombre, no se cuantifican ni se controlan, también tienen una estrecha relación de dependencia con la eficiencia y, además, contribuyen a que la empresa no logre sus estrategias en pro de la ventaja competitiva.

La falta de eficiencia en los procesos de negocio, actividades y controles de las tres empresas estudiadas impacta la forma como se interrelaciona la estructura organizacional y sus miembros, lo cual incrementó la pérdida de eficiencia en la empresas como aquella “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Ramos, Acevedo, Ramirez, & Garcia, 2015, p. 60), al no poseer una estructura efectiva; es decir, una organización consistente internamente que esté acorde a las dimensiones de la empresa, tales como tamaño, edad, sistema técnico y capacidades, con el fin de contribuir a que la empresa logre sus estrategias y ventajas deseadas, a medida que redefina las variables del diseño organizacional, y se gestionen en la organización valores comunes.

Con base en lo anterior, se observó que la pérdida de valor en las empresas se debe a la falta de autoconocimiento de sus recursos estratégicos (tangibles y/o intangibles), que son aquellos que se dan dentro de la organización en su nivel micro, a medida que se desarrollan mejores niveles de eficiencia, los cuales estarán apoyados en la capacidad de evaluar, prevenir y controlar, aquello que consideren fortaleza y/o debilidad en lo que considera Wernerfelt (1984) como un análisis deliberado y racional que permita identificar los recursos y decidir cómo emplearlos y desarrollarlos a medida que tenga el potencial de ser valioso, raro, inimitable y no sustituible para ir convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva que surge “fundamentalmente del valor [...] que una empresa es capaz de crear para sus compradores” (Porter, 2015, p. 20), lo que a su vez genera “valor económico” (Barney, 2002, p. 9).

Por tanto, los costos ocultos impactaron la competitividad de las empresas en la medida que los recursos importantes son utilizados y los resultados alcanzados no mejoraron el desempeño económico de la organización. Según Zardet & Krief, (2006) tales costos son generados por la falta de capacidad de armonizar toda la estructura organizacional y sus diferentes áreas; donde factores como ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad se encuentran sumergidos en los costos totales que, como menciona Parra y Peña (2014), se convierten en costos ignorados por la administración y que no son visibles en los sistemas de contabilidad tradicionalmente usados, lo cual afecta las erogaciones e ingresos de los productos o servicios que impactan el desempeño y la capacidad que forjan una ventaja competitiva en las empresas.

## 8. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

- Se recomienda potencializar la estructura actual de cada empresa con el objetivo de realizar rediseños de los procesos y tareas para mejorar el flujo de información para la toma de decisiones de las diferentes actividades de las organizaciones.
- Las empresas deben mejorar las políticas internas de manera que permitan potencializar y desarrollar la organización en formas y estilos de liderazgo en los diferentes niveles, para mejorar los rendimientos y la rentabilidad en el uso de recursos.
- Monitorear y establecer controles, dentro de los estados financieros, de los factores que generan costos ocultos con el objetivo de disminuir la pérdida de eficiencia por dichos factores.
- Promover un sistema de gestión que le permita a las empresas prevenir, evaluar y controlar los procesos productivos y administrativos con el fin de fortalecer los recursos que se encuentran en los niveles micro de la organización.

Como resultado de los análisis anteriores se propone:

- Llevar a cabo un plan que redefina la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta que la estructura organizacional afecta la relación de los procesos y las tareas, al no permitir una gestión eficiente de los recursos claves de la empresa y que potencializa la generación de costos ocultos de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación, el objetivo principal de este plan yace en que las empresas cuenten con pautas que le permitan identificar y erradicar a partir del diseño organizacional, los disfuncionamientos generadores de pérdida de competitividad debidos al uso inadecuado de los recursos.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragon, A., & Rubio, A. (2008). Recursos estrategicos en las pymes. *Revista Europea de direccion y economia de la empresa*, Vol 17, no 1, 103-126.
- Aragón Sánchez, A. & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>
- Arrow, K. (1975). Vertical Integration and Communication. *Bell Journal of economics*, 6(1), 173-183.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bhushan, U., Gujarathi, R., Banerjee, A., Sharma, H. & Seetharaman, A. (2017). The Impact of Hidden Costs on Production and Operations. *Journal of Accounting-Business & Management*, 24(1), 1-20. Retrieved from <http://journal.stie-mce.ac.id/index.php/jabminternational/article/view/313>
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relastlessly Shifting Organizations. *Administrative Quarterly*, 42(1) , 1-34. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.2424&rep=rep1&type=pdf>
- Chandler, A. D. (1977). *La mano visible: La revolucion de la gestion en la empresa norteamericana*. Business. Massachusetts: Belloch S.L.
- Child, J. (1974). Comments on Reimann and Mansfield's. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 247-250.
- Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154. Retrieved from <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings7/conner1991jm.pdf>
- Das, R. (2016). *United Bank of India: A Strategic Analysis Using the VRIO Method*.

*The IUP Journal of Bank Management*, 21-37.

- Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Co.
- Della Corte, V. & Del Gaudio, G. (2012). Dynamic Capabilities: A Still Unexplored Issue with Growing Complexity. *Corporate Ownership & Control*, 9(4-3), 327-338. Retrieved from [https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495\\_cocv9i4c3art3.pdf](https://www.virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_cocv9i4c3art3.pdf)
- Della Corte, V., D'Andrea, C. & Del Gaudio, G. (2017). The State of Art of Resource-Based Theory in Marketing Research. *The Marketing View*, 17(3), 283-306.
- Dewar, R. B., Whetten, D. A. & Boje, D. (1980). An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization and Task Routineness. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 120-128.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/885d/ad2d774a306e181d9ae3f325cf0776f53167.pdf>
- Dinero (16 de abril de 2018). IPS dejaron utilidades por \$2 billones en 2017. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/utilidades-de-las-ips-en-2017/257394>
- Domínguez, J. I. (1997). Impacto Económico de los accidentes de trabajo. *Revista Universidad EAFIT*, 33(107), 89-96. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1125/1016>
- Elliot, J. (1998). Top 100 results reflect industry growth and consolidation. *Healthcare informatics: the business magazine for information and communication systems*, 15(6), 6-12.
- Euromonitor. (2018). *Euromonitor*. Obtenido de [file:///C:/Users/W/Downloads/Passport\\_Stats\\_26-04-2018\\_2053\\_GMT.pdf](file:///C:/Users/W/Downloads/Passport_Stats_26-04-2018_2053_GMT.pdf)
- Feigenbaum, A. (1977). *Control Total de la Calidad*. Mexico DF: Compañía Editorial Continental S.A.
- Fernández, Z. & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(3), 73-92. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Suarez-](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Suarez-)

Gonzalez/publication/286418814\_La\_estrategia\_de\_la\_empresa\_desde\_una\_perspectiva\_basada\_en\_los\_recursos/links/5672d40408aedbbb3f9f6d3f.pdf

Flores, J. & Pérez, O. A. (2006). Los costos de no calidad en las pequeñas y medianas empresas. *Contabilidad y auditoría*, 12(23), 87-110. Recuperado de: <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/Contyaudit/article/view/114/173>

Galbraith, J. R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*. New York: Addison Wesley.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass Business and Management Series.

Gallardo, A., Camargo, I. & Magallón, T. (1999). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Gestión y estrategia*, (15), 76-83. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/331/326>

García Sierra, A. (13 de febrero de 2018). ¿Tiene futuro el sector papelero?, las respuestas del presidente de Smurfit Kappa. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/tiene-futuro-el-sector-papelero-las-respuestas-del-presidente-de-smurfit-kappa.html>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *In Knowledge and strategy*, 33(3), 3-23.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Habbershon, T. & Williams, M. (2006). Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares. En A. Gimeno & S. Pérez (Ed.). *Clásicos de FBR en español, 1988-2000* (pp. 33-49). Barcelona: Fundación Nexia. Recuperado de [http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_astrachan\\_unaspectoig.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_astrachan_unaspectoig.pdf)

Hage, J. & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72-92.

Hornigren, C., Foster, G. & Datar, S. (1997). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Jiménez, F. (2001). Gerencia estratégica de costos de Calidad. *Tecnología en Marcha*, 14(1), 24-30.

- Jin Cheah, S., Shah, A., Shahbudin, M. & Taib, F. M. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 405-425.
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.
- Kumar, S. (2006). Increasing the visibility of hidden failure costs. *Measuring Business Excellence*, 10(4) 77-101.
- Mansour, M. (2016). Quantifying the intangible costs related to non-ergonomic work conditions and work injuries based on the stress level among employees. *Safety Science*, 82, 283-288.
- Marín, D. A. (2011). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0123592312702048/1-s2.0-S0123592312702048-main.pdf?\\_tid=ff40190f-8550-44cc-bc43-57f76929b296&acdnat=1520998411\\_5723bf6ac0d9bfc8675eac6d095067f5](https://ac.els-cdn.com/S0123592312702048/1-s2.0-S0123592312702048-main.pdf?_tid=ff40190f-8550-44cc-bc43-57f76929b296&acdnat=1520998411_5723bf6ac0d9bfc8675eac6d095067f5)
- Mendoza, R. (2013). Administracion de los costos en instituciones de la salud. *INCAE Business Review*, 2(7), 2-6.
- Miller, D., Eisenstat, R., & Foote, N. (2002). Strategy from the Inside Out: Building Capability-Creating Organizations. *California Management Review*, 44(3), 37-54.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Boston: Editorial Ariel S.A.
- Miterv, M., Turner, R. & Mancini, M. (20 de Enero de 2017). The Organization Design Perspective on the Project-Based Organization: A Structured Review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 527-549.
- Montgomery, C. (1995). Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources. En *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (pp. 251-268). Boston: Kluwer Academic.
- Morales , M. A. & Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), 47-63. Recuperado de [http://www.talentohumano.co/inicio/images/libros/Morales\\_Gonzalez\\_Competitividad\\_y\\_Estrategia.pdf](http://www.talentohumano.co/inicio/images/libros/Morales_Gonzalez_Competitividad_y_Estrategia.pdf)
- Moreno, M., Peris, F. & Gonzalez, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Oster, S. M. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. New York: Oxford University Press.
- Ouchi, W. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Parra, J. & Peña, Y. (2014). La teoría de los costos- desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725-743. doi: 10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo
- Portafolio. (23 de octubre de 2017). Flujo de caja, el gran problema del sector salud en Colombia. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/innovacion/flujo-de-caja-el-gran-problema-del-sector-salud-en-colombia-510918>
- Portafolio. (03 de enero de 2017). Así comienza el año la economía colombiana. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/los-retos-de-la-colombiana-en-el-2017-502550>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja Competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Price, M. J. & Chen, E. (1993). Total Quality Management in a Small, High-Technology Company. *California Management Review*, 35(3), 96-117.
- Pugh, D., Hickson, D. & Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Reflexiones*, (15), 54-60. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>
- Ramos, Y., Acevedo, J., Ramírez, F., & García, E. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basada en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 59-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360443665006>
- Riveros, H. (2001). *Cómo gerenciar costos de calidad*. Bogotá: Argo Editores e Impresores LTDA.

- Robinson, S. M. (2008). *Understanding the Resource-Based View: Implications of Methodological Choice and a New Creative Context*. (Degree thesis). Queensland University of Technology.
- Safón, V. (2000). *La flexibilidad de la empresa. Teoría , cuantificación y práctica* . Valencia: Promolibro.
- Sánchez Peñaflor, S. & Herrera Aviles, M. (2016). Los Recursos Humanos Bajo el Enfoque de la Teoría de los Recursos y las Capacidades. *Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133-146. doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sánchez Quirós, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de estudios empresariales*, (12), 271-291.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110271A/9883>
- Savall, H. (2001). *Aspectos generales del modelo de gestión socioeconómica de organizaciones*. Conferencia magistral presentada en Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano. Recuperado de [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06a.pdf)
- Savall, H. & Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8 (16), 17-43.
- Spanos, Y. & Lioukas, S. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Stern, C. & Deimler, M. (Eds.). (2012). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Suárez, J. & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 63-89.
- Theriou, N., Aggelidis, V. & Theriou, G. (2009). A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View. *European Research Studies*, 23(3) 177-190. Retrieved from [https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09\\_3\\_p13.pdf](https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/09_3_p13.pdf)

- Tsai, H.-L., Lin, C., Wu, Y.-J. & Kiang, M. (2012). A Fuzzy Quantitative VRIO-Based Framework for Evaluating Organizational Activities. *Management Decision*, 50(8), 1396-1411.
- Uribe, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Medellin: Mc Graw Hill.
- Van Den Bosch, F. A., Volberda, H. & Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Weber, M. (2014). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zardet, V. & Krief, N. (2006). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. *Conferencia magistral*, (págs. 1-20). México. Obtenido de [http://www.laisumedu.org/DESIN\\_lbarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf](http://www.laisumedu.org/DESIN_lbarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)
- Zheng, S. & Wang, Q. (2017). Mitigating hidden costs in service offshoring: a strategic management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 117(6), 1058-1076,.

## 10. ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta: Factores de la estructura organizacional

1. Seleccione el nivel jerárquico en que se encuentra actualmente usted en la organización

- Gerente General
- Director de área y/o jefe de departamento
- Personal especializado
- Asistentes, supervisores
- Asesores comerciales, auxiliares, operarios, técnicos

2. Seleccione el área de la organización a la cual usted pertenece

- Área Administrativa
- Área Productiva o prestadora de servicios
- Área de mercadeo

### BLOQUE I. Dimensiones de la estructura organizativa de la empresa

En una escala de 1 a 4, siendo uno (1) Totalmente en desacuerdo y cuatro (4) Totalmente de acuerdo, indica el nivel que tiene para usted como miembro de la empresa los siguientes aspectos:

|                  |   |         |
|------------------|---|---------|
| FORMALIZACIÓN    | 3. Las funciones en su puesto de trabajo se encuentra descrito con gran detalle.  | ① ② ③ ④ |
|                  | 4. La empresa dedica medios y esfuerzos para que se cumplan las normas y las reglas establecidas por esta.  | ① ② ③ ④ |
|                  | 5. En el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, usted NO tiene la libertad de decidir cómo realizar su trabajo                        | ① ② ③ ④ |
|                  | 6. En la empresa existen procedimientos descritos que le permite a usted tomar decisiones en su puesto de trabajo.                                    | ① ② ③ ④ |
| CENTRALIZACIÓN   | 7. Las decisiones solo pueden ser tomadas por un cargo de nivel superior al suyo.   | ① ② ③ ④ |
|                  | 8. En el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, usted tiene la libertad de decidir cómo realizar sus funciones según su conveniencia. | ① ② ③ ④ |
|                  | 9. La empresa controla constantemente que se cumpla las normas y reglas establecidas por la empresa.  | ① ② ③ ④ |
| CO<br>MP<br>LEJI | 10. La empresa realiza diseños y ajustes de sus procesos en conjunto con usted.   | ① ② ③ ④ |

|  |  |         |
|--|--|---------|
|  | 11. Existen pocos niveles jerárquicos, de manera que entre usted y el líder y/o jefe de área existen mínimos cargos intermedios.             | ① ② ③ ④ |
|  | 12. Su cargo se encuentra agrupado con otros cargos que se relacionan con el mismo producto y/o servicio, dentro de la empresa.              | ① ② ③ ④ |
|  | 13. La empresa tiene cargos intermedios cuya contribución a los objetivos del área y/o departamento incluso a la organización es equivocada. | ① ② ③ ④ |
|  | 14. Los directivos de la organización están especializados en las tareas que competen a su área y/o departamento.                            | ① ② ③ ④ |
|  | 15. Considera usted que su jefe directo se encuentra enterado de los sucesos importantes que afectan a la organización.                      | ① ② ③ ④ |

## BLOQUE II. Recurso Organizacional y Capital Humano.

En una escala de 1 a 4, siendo uno (1) Totalmente en desacuerdo y cuatro (4) Totalmente de acuerdo, indica el nivel que tiene para usted como miembro de la empresa los siguientes aspectos:

|                        |  |         |
|------------------------|--|---------|
| Cultura organizacional | 16. La empresa reconoce y remunera el conocimiento.                                  | ① ② ③ ④ |
|                        | 17. Los empleados tienen posibilidad de crecer dentro de la empresa.                 | ① ② ③ ④ |
|                        | 18. Existe dentro de la empresa comunicación efectiva.                               | ① ② ③ ④ |
|                        | 19. La empresa promueve el control y la prevención.                                  | ① ② ③ ④ |
|                        | 20. Dentro de la empresa se generan condiciones para el intercambio de conocimiento. | ① ② ③ ④ |
| Conocimiento           | 21. La empresa valora la experiencia de sus empleados.                               | ① ② ③ ④ |
|                        | 22. En los empleados existe compromiso con el trabajo y la organización.             | ① ② ③ ④ |
|                        | 23. Encuentra satisfacción en su trabajo.  | ① ② ③ ④ |
| Motivación             | 24. Encuentra motivación en el trabajo que realiza.                                  | ① ② ③ ④ |
|                        | 25. Posee disponibilidad de tiempo para aprender.                                    | ① ② ③ ④ |
|                        | 26. Los miembros de la empresa tienen alta formación académica.                      | ① ② ③ ④ |
| Formación              | 27. Existe en usted motivación ante el aprendizaje.                                  | ① ② ③ ④ |
|                        | 28. Los miembros de la empresa tienen disposición al trabajo en equipo.              | ① ② ③ ④ |
|                        | 29. Los grupos de trabajo y la empresa tienen la capacidad de asimilar cambios.      | ① ② ③ ④ |
|                        | 30. Los grupos de trabajo y la empresa tienen la capacidad de asimilar cambios.      | ① ② ③ ④ |
| Percepción             | 31. La reputación de la empresa en el entorno es alta.                               | ① ② ③ ④ |
|                        | 32. Los costos de los productos y/o servicios son competitivos con otras empresas.   | ① ② ③ ④ |

|  |  |         |
|--|--|---------|
|  | 33. Los productos y/o servicios son de alta calidad. | ① ② ③ ④ |
|--|--|---------|