

**Costos Ocultos Asociados al Clima Organizacional del Área de Producción de Dulces del
Valle S.A de Guadalajara De Buga.**

Anyi Camila Duque Largo

Código 201360395

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Contaduría Pública

Buga – Valle

2020

**Costos Ocultos Asociados Al Clima Organizacional Del Área De Producción Del Dulces
Del Valle S.A De Guadalajara De Buga**

Anyi Camila Duque Largo

Código 201360395

Trabajo De Grado Presentado Al Programa De Contaduría Pública.

Directora De Trabajo De Grado

Laura Salas Arbeláez

Universidad Del Valle

Facultad De Ciencias De La Administración

Programa Académico De Contaduría Pública

Buga – Valle

2020

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado con todo el corazón, primero a Dios y a la virgen, a mi padre por todo su sacrificio y esfuerzo para darme esta hermosa carrera que estoy a punto de culminar, a mi madre por darme la vida, a mi esposo que a lo largo de toda la carrera estuvo alentándome a seguir mis sueños, a mis hermanos que los amo con todo mi corazón, y a toda mi familia, también a las personas involucradas en este proyecto y a los que me han influido a lo largo de toda la carrera.

Le agradezco a mi directora de tesis, a mis profesores, y compañeros de estudio.

A la Universidad del Valle por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad.

Amigos que han creído en mí y que han hecho todo esto posible.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Formulación Del Problema.....	4
1.2. Sistematización Del Problema.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1.Objetivos Generales.....	5
2.2.Objetivos Especificos.....	5
3. JUSTIFICACION.....	6
4. MARCO DE REFERENCIA.....	7
4.1.Marco Teorico.....	7
4.1.1.Costos Ocultos.....	7
4.1.2.Clima Organizacional.....	15
4.1.2.1.Herramientas del Clima Organizacional.....	17
4.2.Estado del Arte : Los Costos Ocultos y Clima Organizacional.....	21
4.3.Marco Contextual.....	26
4.3.1.Historia.....	26
4.3.2.La Compañía.....	27
4.3.3.Mision y Vision.....	27
4.3.4.Compromiso con sus trabajadores	28
4.3.5.Organigrama.....	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
5.1.Tipo de Estudio.....	30
5.2.Enfoque.....	30
5.3.Fuentes de Informacion.....	30
5.4.Tecnicas de Recoleccion de Informacion y Procesamiento de Datos.....	31
5.5.Poblacion y Participantes.....	31

5.6 Fases de Investigacion.....	31
6. RESULTADOS	32
6.1.Diagnostico del clima orgnizacional del area de produccion de Dulces del Valle S.A	32
6.1.1.Analisis demograficos.....	32
6.1.2.Analisis de Clima.....	34
6.1.3.Analisis de clima según características demograficas	41
6.2.Características De Los Costos Ocultos Que Se Presentan En El Área De Producción De Dulces Del Valle S.A.....	48
6.2.1.Ausentismo.....	49
6.2.2.Costos Ocultos Asociados al Ausentismo.....	51
6.2.3 Accidentes Laborares.....	53
6.2.4.Costos Ocultos Asociados a Accidentes Laborales.....	54
6.2.5.Rotacion del Personal.....	58
6.2.6.Costos Ocultos Asociados a la Rotacion de Personal.....	60
6.2.7.Calidad.....	64
6.2.8.Productividad.....	66
6.3. Características Del Clima Laboral Que Pueden Generar Costos Ocultos En El Proceso Productivo Del Área De Producción De Dulces Del Valle S.A	68
7.CONCLUSIONES.....	77
8.RECOMENDACION.....	80
9.BIBLIOGRAFIA.....	81
10.ANEXOS.....	86

LISTA DE FIGURA

<i>Figura 1:</i> Ejemplo de “Hilera” de Disfuncionamiento.	10
<i>Figura 2:</i> La Hipótesis Fundamental del Análisis y de la Estrategia Socioeconómica	11
<i>Figura 3:</i> Los Seis Campos de Acción.	12
<i>Figura 4:</i> Componentes Económicos de los Costos Ocultos.....	14
<i>Figura 5:</i> Organigrama.....	29
<i>Figura 6:</i> Género.....	33
<i>Figura 7:</i> Antigüedad.	34
<i>Figura 8:</i> Semaforo.	35
<i>Figura 9:</i> Dimensiones del Clima Organizacional- Antigüedad.....	40
<i>Figura 10:</i> Relación Entre el género y preguntas en general.	44
<i>Figura 11:</i> Relación Entre Antigüedad y promedio de satisfacción	46
<i>Figura 12:</i> Relación Entre Edad y el Promedio de las Dimensiones del Clima Organizacional ...	47
<i>Figura 13:</i> Ausentismo del Proceso de Logística	51
<i>Figura 14:</i> Ausentismo del Proceso de Calidad.....	51
<i>Figura 15:</i> Indicador de Accidentes de Trabajo 2019	54
<i>Figura 16:</i> Indicador de Accidentes de Trabajo año 2020.....	55
<i>Figura 17:</i> Rotación del Personal año 2019.....	59
<i>Figura 18:</i> Rotación del personal 2020.....	60

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Promedio de cada dimensión.....	41
<i>Tabla 2:</i> Comparación De La Variable Género Con Las Dimensiones Del Clima Organizacional.	43
<i>Tabla 3:</i> Comparación De La Variable Antigüedad Con Las Dimensiones Del Clima Organizacional.	45
<i>Tabla 4:</i> Indicadores de ausentismo.	50
<i>Tabla 5:</i> Costos ocultos asociados al ausentismo comparación del área de producción frente a otras áreas.....	52
<i>Tabla 6:</i> Costos Ocultos Asociados Al Ausentismo.	53
<i>Tabla 7:</i> Ausentismo laboral diligencias laboral 2020*.....	53
<i>Tabla 8:</i> Ausentismo laboral diligencias personal 2019	53
<i>Tabla 9:</i> Ausentismo laboral diligencias personales 2020*	54
<i>Tabla 10:</i> costos ocultos asociados a accidentes laborales (mes de mayo)	55
<i>Tabla 11:</i> Por Unidad Producidad (Accidente Laboral) Año 2019.	56
<i>Tabla 12:</i> Por Kilogramos (Accidente Laborales) Año 2019.	57
<i>Tabla 13:</i> Por Unidad Producidad (Accidente Laboral) Año 2020.	57
<i>Tabla 14:</i> Por Kilogramos (Accidente Laborales) Año 2020.	58
<i>Tabla 15:</i> Comparación rotación del personal año 2019-2020.....	61
<i>Tabla 16:</i> Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2019).....	62
<i>Tabla 17:</i> Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2019).....	63
<i>Tabla 18 :</i> Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2020).....	63
<i>Tabla 19:</i> Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2020).....	65
<i>Tabla 20:</i> Calidad (productos defectuosos por cantidad) año 2020.....	66

<i>Tabla 21:</i> Calidad (productos defectuosos por precio) año 2020.	66
<i>Tabla 22:</i> Indicador De Productividad Año 2019-2020.....	67
<i>Tabla 23:</i> Promedio De La Productividad Por los Meses (enero-diciembre 2019).	68
<i>Tabla 24:</i> Promedio De La Productividad Por los Meses (enero-mayo 2020).	69
Tabla 25.Dimensiones del Clima Organizacional que Presentan Costos ocultos.	72
Tabla 26.Costos Ocultos dados por el Clima Organizacional.....	77

RESUMEN

Hoy en día en Colombia las medianas y pequeñas empresas (pymes) son la base en la economía del país, por esta razón la mayoría son objeto de estudio para muchos investigadores en la rama financiera, sin embargo son muy pocos los estudios encaminados a los costos ocultos en conjunto con el clima organizacional, podemos apreciar que en este siglo se toma muy en cuenta a los trabajadores y el cómo se sienten dentro de su núcleo de trabajo , este bienestar se debe manejar con cautela , ya que si este bienestar no es bien manejado puede presentar graves problemas financieros para las empresas ,es por esto la importancia de mostrar que el clima organizacional y la producción de las empresas están relacionados.

El modelo que se va a utilizar es el modelo socio-económico y encuesta Eco, mira las empresas con dos percepciones, el primero es el lado social y el segundo el lado humano, este modelo habla de una serie de comportamientos en las empresas que generan disfuncionamientos en la organización y a la vez molestias en sus trabajadores, y así se ve afectado el funcionamiento de la empresa.

El objetivo de este trabajo de grado es identificar los costos ocultos asociados al clima organizacional del área de producción de la empresa Dulces Del Vallé S.A de la ciudad de Guadalajara de Buga por lo cual se aplicó una encuesta a 25 empleados del área de producción y se entrevistaron a 1 empleados al azar, también se aplicó una entrevista al jefe inmediato de producción y la persona encargada de recursos humanos.

Palabras Claves: Costos ocultos, contabilidad de gestión, clima organizacional, clima laboral, producción, social.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de este trabajo se hace necesario contar con algunos referentes teóricos e investigativos. En este caso se quiere hacer énfasis en la relación de los costos ocultos y el clima organizacional dentro de la empresa de DULCES DEL VALLE S.A, dado que los costos ocultos es un tema que se ha tocado de manera superficial a nivel nacional y menos en asociación con las características del clima organizacional. Es importante poder saber que algunas empresas se ven afectadas por este tipo de costos que son invisibles en los estados financieros de las empresas y que a nivel contable se vuelven relevantes para el éxito de la organización. El clima organizacional es una buena herramienta para la organización ya que permite poder medir la percepción de los empleados, entre empleados y empleadores y entre todos los miembros de la organización. Por consiguiente, para poder entender dicho problema se debe que comprender que

El método de costos de desempeños ocultos, surgen a partir de dos ideas: la de estrategias de cambio, como una necesidad para las empresas y se apoyan en el potencial humano, el cambio necesita una evaluación económica, luego el cálculo económico tiene que ser renovado en consecuencia. Este método busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social, el cual permite aumentar el desempeño económico de la empresa sin disminuir el desempeño social (Savall & Zardet , 1995)

Hoy en día hay muchas medianas y pequeñas empresas pasan por alto los costos sin ser percibidos de manera directa, ya que para algunos propietarios o empresarios no es relevante el estudio de estos costos y más asociados a las percepciones que tienen los empleados de la organización. La mayoría de los empresarios piensan que la medición de clima organizacional no aporta a su gestión en cuanto a la producción o desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, un mal clima organizacional puede generar en sus empleados una disminución en la motivación y por lo tanto en niveles de productividad que aún no son medidos (Arana, 2005).

“A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe” (Lopez Más, 2005, pág. 34) ya que la mala relación jefe-empleados puede generar algunos problemas como mala comunicación, jefes arraigados a la jerarquización, renunciaciones, desmotivación, despidos, rotación entre otras. Por lo tanto esto puede afectar drásticamente la producción de una empresa y de aquí parte que a causa de este tipo de problemáticas pueden impactar a la empresa fuertemente, ya que por ejemplo si un trabajador renuncia, la empresa debe encargarse de conseguir una persona que ocupe ese lugar o en algunas ocasiones, ponerle más peso laboral a otro trabajador para poder suplir este puesto, y de aquí parte el que las empresas tengan un adelgazamiento financiero y en este caso generar un costo oculto, dado por ejemplo en entrevistar a otras personas y cuanto más pase el tiempo, este puesto genera gastos dado que se ve afectado el buen funcionamiento de la organización.

Ahora bien, dada la existencia de costos ocultos en los procesos de clima organizacional presentado por algunos autores (Aguirre y Jiménez, 2010; Dávila, 2012). La empresa DULCES DEL VALLE S.A no es ajena a ello. Pues, en particular, de acuerdo al estado de resultados de esta empresa, se observa una disminución en la utilidad operacional en el periodo 2014-2018, pasando de COP 503 millones a COP 119 millones. Dicha disminución obedece al aumento más acelerado de los gastos generales y gastos de venta que al incremento de las ventas, sugiriendo la hipótesis de una pérdida de efectividad en la operación de la empresa, justo donde podrían existir costos ocultos.

Asimismo, el EBITDA de esta empresa ha venido deteriorándose en los últimos años, mientras que en 2014 este indicador fue de COP 602 millones en 2018 fue de COP 295 millones, mostrando que la capacidad de la compañía para generar beneficios se está reduciendo, a causa de mayores gastos. De acuerdo con lo anterior, la disminución de la utilidad operacional y del EBITDA es una situación crítica para los accionistas de la empresa, en vista de que estos indicadores son los más utilizados de valoración de empresas por el método de descuento de los flujos de caja. Por otro

lado, en los últimos años se ha presentado problemas de comunicación, rotación de personal conflictos laborales y otras problemáticas asociadas a como los empleados perciben las relaciones laborales. En este sentido, existen problemáticas de clima organizacional y de costos ocultos que hacen necesario revisar la existencia de los mismos para comprender mejor la dinámica financiera y poder mejorarla. El área de producción es la más afectada, pues la relación directa con los niveles de productividad es mucha lo que hace que existan perdidas, desperdicios, sobre costos, entre otros. Por lo anterior, se presenta a continuación la formulación del problema.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los costos ocultos asociados al clima organizacional del área de producción de la empresa Dulces Del Valle?

1.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional de Dulces Del Valle en el área de producción?

¿Cuáles son las características de los costos ocultos que se presentan en Dulces Del Valle en el área de producción?

¿Cómo las características del clima laboral pueden generar costos ocultos en el proceso productivo?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los costos ocultos asociados al clima organizacional del área de producción de la empresa Dulces Del Valle S.A de la ciudad de Guadalajara de Buga.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar el clima organizacional del área de producción de Dulces del Valle S.A.
2. Identificar las características de los costos ocultos que se presentan en el área de producción de Dulces del Valle S.A.
3. Analizar las características del clima laboral que pueden generar costos ocultos en el proceso productivo del área de producción de Dulces del Valle S.A.

3. JUSTIFICACIÓN

En el siglo XXI el factor humano es determinante en las organizaciones, dado que esto agrega valor en los productos y servicios de las mismas, por esta razón diversos estudios a nivel psicológico y organizacional han demostrado que con un buen clima organizacional y buena comunicación se puede tener un personal altamente motivado, responsable y comprometido, esto ayuda a las empresas a poder alcanzar los objetivos estratégicos y financieros de la organización, es por esto que los gerentes deben estar atentos haciendo un seguimiento constante a los cambios que la organización presente para así poder seguir con su buen funcionamiento .

En este trabajo de investigación se tiene como propósito ayudar a las empresas que encuentren las falencias que tiene en cuanto a los costos ocultos y el clima organizacional, encontrar posibles causantes que puedan involucrar el mal manejo de los empleados y sus relaciones en el ámbito laboral, para esto se deben identificar agentes que ayuden a determinar el comportamiento en el lado de producción de la empresa. Esto con ayuda de percepción que tengan los empleados, también demostrar en primer lugar cuánto puede verse afectada la empresa financieramente, y en segundo lugar cuál es el nivel de satisfacción de los empleados en su núcleo y como se puede calificar la comunicación con sus jefes o terceras personas del sector de producción DULCES DEL VALLE S.A de la ciudad de Guadalajara de Buga.

Dada la necesidad que existen en las organizaciones para poder medir monetariamente la utilidad en cuanto a producción de las empresas dependiendo del trabajo de sus empleados, resulta necesario que estas empresas midan la calidad del trabajo de sus empleados. En este caso se puede apoyar de herramientas que puedan proporcionarles información clara de donde se presenta algún tipo de disfuncionamiento y estos verse reflejado fuertemente en los estados financiero de las empresas.

Este tipo de costes están en todas las actividades y afectan a todas las áreas de la empresa, pero en este caso se enfoca en el área de producción. Para ayudar a la empresa a mitigar este ruido financiero, es necesario la identificación y la cuantificación de los mismos, ya que al poder identificar de donde se provoca cierto tipo de molestias en cuestión de clima organizacional es determinante para la empresa en la toma de decisiones. Identificar los costos ocultos puede incrementar en gran medida la rentabilidad y la productividad. No es sólo clave detectar estos factores los cuales generan improductividades, sino también neutralizarlos o reducirlos, a través de una gestión profesional para así poder ayudar a la empresa a mitigar cierto tipo de costes que afectan fuertemente el músculo financiero.

Una vez se conozcan de donde provienen los costos ocultos de las empresas se podrán tomar decisiones pertinentes que ayuden a que las empresas no se vean tan afectadas financieramente, con la implementación de capacitaciones, modelos y políticas de incentivos para poder evitar despidos masivos, malas relaciones laborales, desmotivación y en general mala percepción

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Costos Ocultos

Los costos ocultos y el clima organizacional en las empresas son un pilar importante en las organizaciones, ya que de aquí se desprende el buen funcionamiento de las empresas frente a su producción, buena comunicación, desarrollo de las empresas y estados financieros, por esta razón es importante por parte del jefe escuchar y reconocer a sus empleados, por otro lado sabemos que la departamentalización es uno de los factores que más se ven afectados en la empresas ya que cada departamento se encierra en una burbuja y no hay cabida para opiniones y recomendaciones.

Los costos ocultos no solo se ven reflejados en las empresas de producción, se ve pueden encontrar en todos los departamentos de la empresa por esta razón es de gran importancia poder identificar en qué áreas de la empresa se puede ver más impacto del mal clima organizacional, es importante que las empresas tengan una buena sincronización y armonización dentro de su clima laboral ya que de ello depende el buen funcionamiento de esta.

El Profesor Henry Savall con un grupo de estudio ISEOR (instituto de socio-economía de las empresas y de las organizaciones) se ha tomado a la tarea de realizar diversos estudios e investigaciones en torno a la teoría de los costos-desempeño ocultos. Por este caso se creó la teoría de los costos- desempeño ocultos, el concepto fue desarrollado en 1973 por el profesor Henri Savall de la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Francia; a partir de entonces, otros académicos del país se han unido a la investigación sobre el tema; alguno de estos de origen francés entre ellos están la profesora Véronique Zardet Y Laurent Capelletti. En Colombia el costo oculto aún no tiene mucha relevancia ya que es un tema que aún no se ha trabajado con mucha profundidad y son pocos los académicos que se han tomado la tarea de estudiarlo y ponerlo en práctica.

El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa con el objetivo de un management más eficaz y mejor tolerado. Este concepto permite a la empresa descubrir su margen de maniobra para aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales. (Zardet & Krief , 2006, pág. 1).

No obstante, se debe hacer énfasis en los costos ocultos ya que algunas empresas desconocen o no tiene la suficiente información sobre este tema por este caso se quiere demostrar que se

Busca poner 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. Por lo anterior, estos costos no pueden ser ignorados por la dirección de la empresa en la toma de decisiones. Su conocimiento y control modifican de forma importante el direccionamiento organizacional (Parra Acosta & Peña González, 2014, pág. 740).

Cuando se habla de los “disfuncionamientos” se refiere a lo que la empresa espera y lo que realmente tiene, en este caso se puede decir que algunos costos ocultos pueden ser generados por el poco manejo que les dan los administradores o gerentes. Por falta de motivación los empleados pueden empezar ausentarse de las empresas por esta razón para estudiar este tipo de problemas se generó un modelo para poder medir los costos ocultos. Estos costos se caracterizan porque son poco visibles en las empresas y suelen ser un dolor de cabeza en las finanzas de las organizaciones, además suelen golpear la rentabilidad cuando no se tienen en cuenta, son gastos que no suelen ser valorizados como costos, entre algunos pueden estar los sueldos de los dueños o los gerentes de las empresas, las fallas internas, los gastos innecesarios de la caja menor o equipos sin mantenimiento, entre otros.

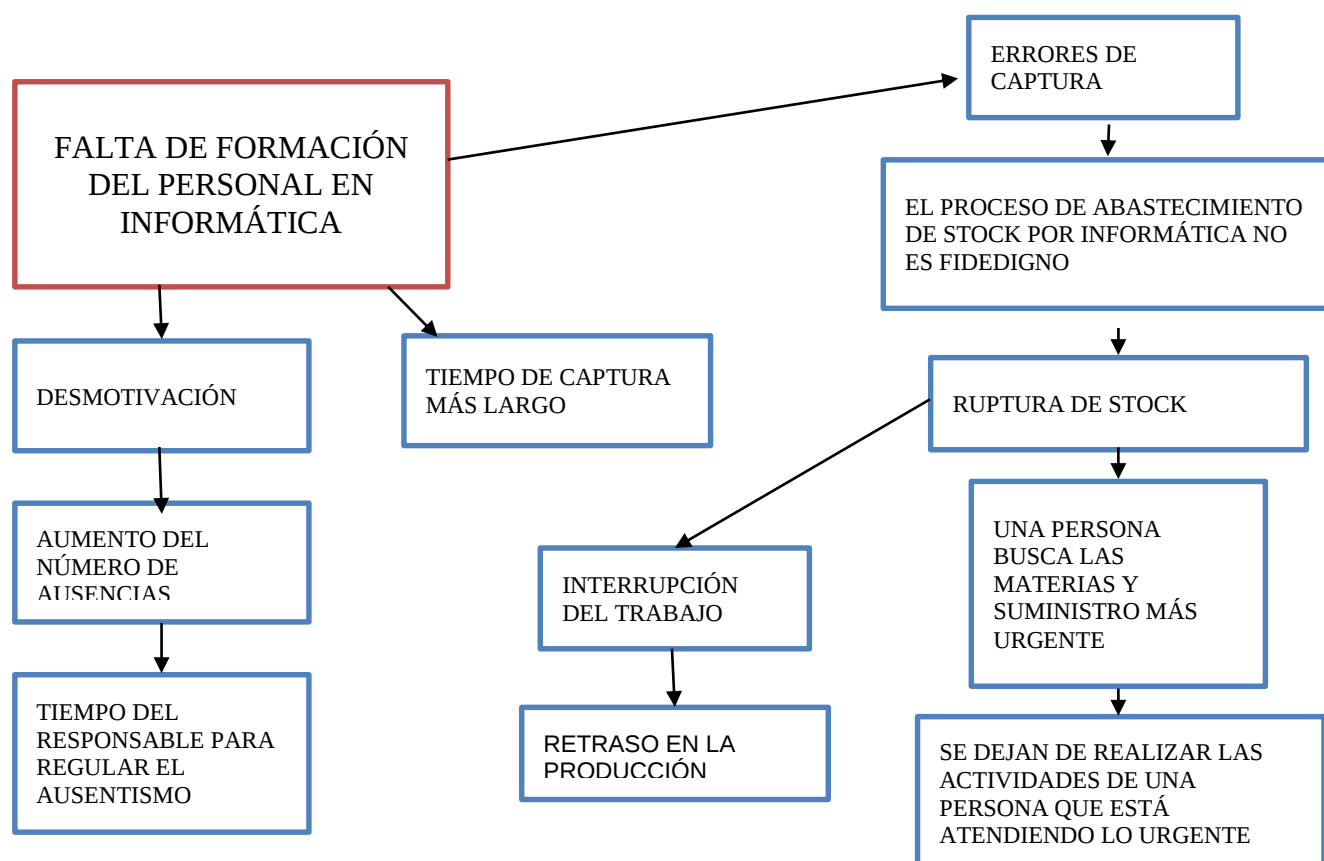
El método de costos-desempeño ocultos sirve para explicar aquellos costos que pasan desapercibidos dentro de las organizaciones, este se entiende o se describe como los disfuncionamientos creados por los comportamientos humanos dentro de las empresas; también “se basa en la determinación de los distintos desequilibrios en términos monetarios identificados en una organización, considerados como toda aquella desviación entre el funcionamiento esperado y el real. La corrección de todo desequilibrio genera lo que se denomina costes ocultos” (Climent Serrano, 2003, pág. 197). En este caso es de gran importancia que estos sean detectables fácilmente ya que ayuda a la hora de tomar decisiones o resolver conflictos internos o desmotivación de los empleados en las empresas. En otras palabras, algunas empresas pueden presentar pérdidas por una mala producción y ausencias laborales, pero en estos casos la contabilidad puede registrar los

gastos generados por dichos problemas, pero no se puede mostrar con mucha claridad el por qué se originan este tipo de gastos y cuál es el trasfondo de la organización no sea cumplida o refleje pérdidas en sus estados financieros.

El método de los costos ocultos exige la presencia de dos factores claves. En primer lugar, la visión de largo plazo, ya que solo en el largo plazo se refleja el efecto positivo de la implementación de la metodología; en segundo lugar, la existencia de la gestión social en la organización. No se puede buscar solo incrementar los indicadores financieros y dejar de lado el factor social (Peña González, 2014, pág. 50)

Los profesores Zardet & Krief (2006) mediante esquemas explican cómo se mueven los disfuncionamientos y que los puede generar (Figura 1).

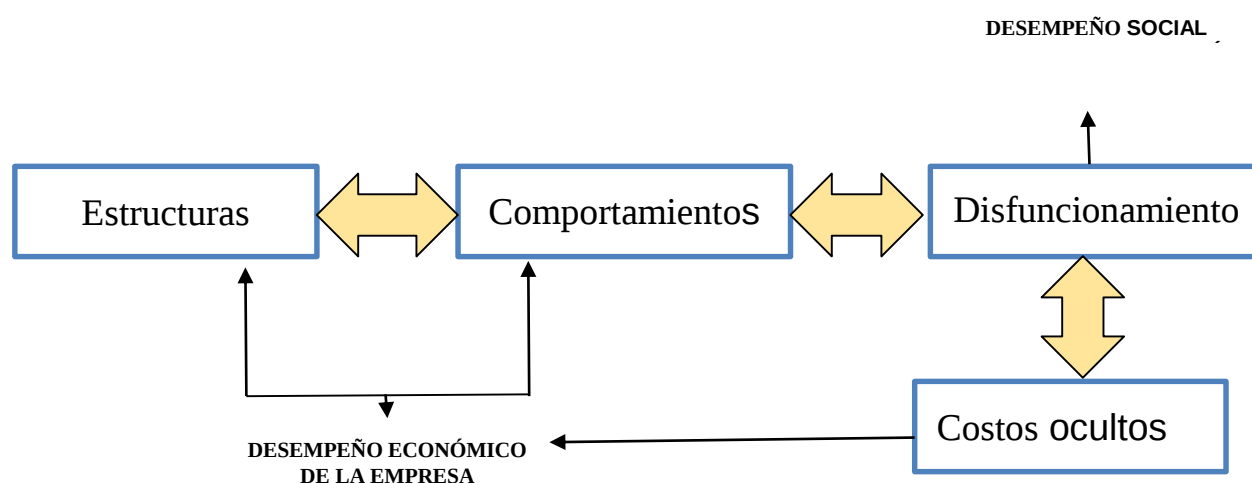
Figura 1: Ejemplo de “Hilera” de Disfuncionamiento.



Fuente: Elaboración Propia A Partir De Zardet Y Krief (2006).

Según Zardet & Krief (2006) el esquema ayuda a comprender el funcionamiento esperado de la empresa en concordancia con el funcionamiento real, y esto se da por un problema de comunicación en una empresa. Lo anterior es complejo a raíz de que en las compañías se evidencia un problema en relación a las diferencias culturales internas de una organización que maneja con mucha fuerza el departamento de producción (Figura 2).

Figura 2: La Hipótesis Fundamental del Análisis y de la Estrategia Socioeconómica



Fuente: Elaboración Propia a Partir de Henry Savall y Véronique Zardet (1978).

Para Zardet & Krief (2006, pág. 20)

Los costos ocultos se pueden considerar como compromisos financieros clandestinos porque están al margen de los procedimientos y se difunden y dispersan en toda la empresa. Son algo así como “polvo”. No solo se encuentran costos ocultos en un determinado servicio o una unidad de la empresa. De hecho, los disfuncionamientos se producen en cualquier momento por parte de todos los actores. Un costo oculto nunca es provocado por una sola persona, se produce al interactuar varias personas y varios departamentos de la empresa.

La hipótesis fundamental del análisis y de las estrategias socio-económicas (Savall, Methode de diagnostic socio-économique. Revue Francaise de gestuon., 1978) explica, con ayuda de un esquema, como se mueven las organizaciones y qué puede generar costos ocultos.

Figura 3: Los Seis Campos de Acción.



Fuente: Elaboración Propia a Partir de Henry Savall y Véronique Zardet (2006).

Según Brand Galindo, 2018(págs. 34-35) existen unos campos de acción de los costos ocultos los cuales se explican a continuación en la Figura 3.

Condiciones de trabajo: incluye las condiciones físicas del trabajo, (herramientas, material, entorno del puesto del trabajo) la ergonomía, los horarios y el ambiente de trabajo, así como los factores de estrés.

Organización del trabajo: son el conjunto de tareas y actividades realizadas en una organización de manera relativa concreta en contraste con los organigramas y definiciones de funciones teóricas. incluye la división del trabajo y la organización de actividades de gestión cotidiana y de gestión de desarrollo.

Gestión del tiempo: la gestión del tiempo comprende los métodos de organización de los tiempos de trabajo (reflejo de planeación, de programación) la repartición del tiempo de la persona entre sus grandes actividades: tiempo de prevención, regulación, preparación, ejecución, control, mejoramiento y desarrollo.

Comunicación-coordinación-concertación: la comunicación comprende todo tipo de intercambio de información entre actores formal o informal, jerárquica u horizontal, frecuente o rara, regular o irregular. la coordinación se aplica a los dispositivos de intercambio de información entre personas organizadas a punto de realizar un objetivo operacional o funcional de la actividad. la concertación caracteriza los tipos de intercambio de información entre personas que autorizan definir un objetivo operacional o funcional común a realizar en un periodo determinado.

Formación integrada: se refiere a la formación adecuada en el entrenamiento y certificación en los procesos y procedimientos, además de los elementos de gestión involucrados en las actividades diarias de trabajo.

Implementación estratégica: comprende la elaboración, realización y evaluación periódica de las acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos internos y externos de la empresa.

estas acciones se reparten verticalmente (jerarquía) y horizontalmente (por proyecto) de manera sincronizada y eficaz, llevar a cabo esta implementación requiere la formulación y formalización de un plan estratégico coherente y la garantía de disponer de los medios necesarios para su realización en el tiempo.

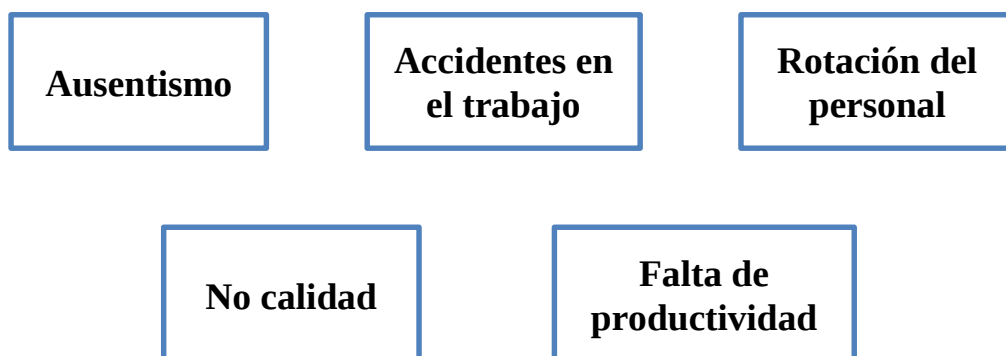
Savall explica que los disfuncionamientos son originados en las interacciones entre las estructuras de la organización y los comportamientos humanos, tales como las competencias insuficientes para realizar la labor que la empresa requiere, excesiva especialización del trabajo, entre otras (Savall & Zardet, 2006). Por otro lado, según estos autores los disfuncionamientos de los costos ocultos se pueden clasificar en 5 grupos de indicadores y se clasifican en:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo
- Rotación del personal
- Calidad de los productos (bienes y servicios)
- Falta de productividad

Los tres primeros son de predominio social y los dos restantes de predominio económico.

Estos 5 indicadores no son fácilmente detectados por la contabilidad tradicional.

Figura 4: Componentes Económicos de los Costos Ocultos.



Fuente: Elaboración Propia a Partir de Zardet & Krief (2006).

Adicionalmente existen 6 Indicadores económicos de los costos ocultos según (Brand Galindo, 2018, págs. 34-35) los cuales son:

sobre-salarios: se refiere al pago realizado para asumir tareas fallidas subalternas por parte del personal en una empresa.

sobretiempos: se refiere al costo del tiempo dedicado a corregir un fallo de calidad de organización de tareas, tareas mal asumidas.

sobreconsumos: representan el consumo de recursos de la empresa que hubiera podido evitarse.

no producción: se refiere a la recesión de actividades productivas por un periodo de tiempo asociado a la interrupción de la actividad por un disfuncionamiento.

no creación de potencial: se refiere a la falla de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías.

riesgo: son los futuros costos que la empresa pudiese enfrentarse provocados por los actuales disfuncionamientos.

Estos componentes económicos de los costos ocultos permiten mirar desde otra perspectiva, cómo se comportan los rendimientos económicos de la empresa, ya que se puede encontrar una gran cantidad de variables como por ejemplo la no producción que es una variable muy significativa hablando del rendimiento operacional de la empresa y por ende se puede ver afectada el área financiera.

4.1.2. Clima Organizacional

El clima organizacional en las empresas es uno de los pilares más importantes dentro de las organizaciones, porque de esta teoría se desprende demasiados estudios a nivel de la motivación “El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y

dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.” (Garcia, Clima Organizacional y su Diagnostico : Una aproximación Conceptual., 2009, pág. 45)

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente para ser más exactos a mediados del siglo XX. El clima organizacional surge en 1930, sin embargo, en la década de los sesenta se realizan las primeras definiciones de clima organizacional y el desarrollo de instrumentos de medición comienza a intensificarse en el decenio 1970-79.

Hay muchos autores y profesores que se han tomado la tarea de investigar y sacar varias teorías que pueden ayudar a entender lo que sucede dentro de las organizaciones ya que es de gran importancia entender cuál es el ruido que las ocasiona en cuestión de trabajo en equipo y buena relación jefe-empleado; el clima organizacional

Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años se ha constituido como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que hacen esfuerzo por identificarlo, tomando como referencia para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores externos y/o internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa (Méndez Álvarez , 2006, pág. 27)

La motivación y los comportamientos dentro de las organizaciones están llenos de diferentes personalidades, pero variables de comportamiento tales como la envidia, el mal manejo de los empleados, malas interpretaciones, rumores entre otras y todas estas variables se deben estudiar también desde diferentes campos como el campo de la psicología y la sociología, para poder comprender a los seres humanos en conjunto. Así mismo, según

Garcia (como se cito en Méndez 2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema

social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Por otro lado, Chiavenato (2001) se refiere al clima organizacional “como al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros” (pag.314), se puede evidenciar que el autor quiere explicar que los trabajadores deben trabajar en un buen ambiente laboral, en el caso de un trabajador tenga un mal clima organizacional, este puede bajar su rendimiento.

El clima organizacional para Garcia (como se cito en garcia 2003) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras”. Dentro de la organización es esencial el trabajo en equipo ya que de aquí se basa la buena producción y la optimización de los recursos de la empresa, si el trabajador está feliz con su entorno laboral este realizara su trabajo con más motivación, también se puede decir que el clima organizacional.

4.1.2.1. Herramientas del Clima Organizacional

La encuesta organizacional ECO es un instrumento factorial diseñado y validado en Colombia por Cincel Ltda. La primera versión de este instrumento se originó gracias a la autoría del profesor Fernando Toro Álvarez (Toro Álvarez, 1992) en el año 1990. Esta encuesta actualmente cuenta con el estudio de 8 variables de Clima Organizacional, también cuenta con 49 ítems que deben ser calificados empleando una escala de tipo Likert de 5 puntos.

Las categorías de la escala de calificación incluyen los siguientes conceptos:

(0) No está seguro del asunto.

(1) Completamente en Des-acuerdo.

(2) En parte en Desacuerdo.

(3) En parte de Acuerdo.

(4) Completamente de Acuerdo.

Por otro lado, mide 7 variables derivadas factorialmente y una última que agrupa ítems de algunos de los 7 factores previos. Las variables evaluadas son:

- Relaciones Interpersonales.
- Estilo de Dirección.
- Sentido de Pertenencia.
- Retribución, Disponibilidad de Recursos.
- Estabilidad.
- Claridad y Coheren-cia en la Dirección.
- Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

Cada variable es evaluada con 6 ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respues-tas del encuestado.

Por otro lado, los profesores Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Zapata & García (2008) presentan un cuestionario que ayuda al buen diagnóstico del clima organizacional, el cuestionario que ellos crearon ayuda a evidenciar algunas de las percepciones que tienen los empleados frente al clima organizacional del área en que desempeñan sus actividades.

El formulario consta de 24 factores de diferente naturaleza enseña a determinar, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En ese caso los empleados tendrán que responder por cada uno de los 24 factores 3 preguntas de fácil solución.

En primer lugar, corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Se califica dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el cinco su manifestación ideal o deseable, usted debe señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización.

En segundo lugar, se debe indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable; esto señalada con las letras A, B, C, D, E, F. Finalmente, en el tercer ítem se debe plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma o deseable, en la organización.

A Continuación, se da una descripción de las dimensiones de Zapata & García (2008) de los 24 factores explican que tipo de ambiente está calificando el trabajador.

Estructura organizacional: La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.

Plan estratégico: El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.

Identidad: La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y cómo lo hace.

Ética: La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.

Normas: Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.

Infraestructura: La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Procesos y procedimientos: Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.

liderazgo en el jefe inmediato: liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.

Relaciones interpersonales: Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.

Trabajo en equipo: Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa.

Solución de conflictos: La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.

Grupos informales: Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.

Cooperación: La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.

Toma de decisiones: Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.

Comunicación: La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.

Retroalimentación: La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

Compensación: La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).

Higiene y salud ocupacional: La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

Desarrollo personal y profesional: El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.

Reconocimiento: El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.

Balance vida-trabajo: El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.

Trabajo gratificante: El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.

Estabilidad laboral: La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.

Motivación: La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.

El modelo empleado para este documento es el cuestionario diseñado por el profesor Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata y Mónica García (2008), orientado diagnosticar más detenidamente el clima organizacional.

4.2. Estado del Arte: los Costos Ocultos y Clima Organizacional

Las investigaciones que relacionan de manera directa el clima organizacional y los costos ocultos son escasas, sin embargo, existen algunas que muestran la relación de la misma. Por un

lado, Aguirre y Jiménez (2010) hicieron una investigación sobre la identificación, gestión y análisis del impacto de los costos ocultos en empresas del sector avícola en Buga, y encontraron que los costos ocultos surgen en la medida que los funcionamientos de las distintas estructuras de las empresas se alejan de sus ideales y por esta razón es tan importante su identificación y posterior gestión. Por otro lado, plantean que los costos ocultos se originan a partir de los disfuncionamientos, distinguiéndose así factores de predominio social como el ausentismo, los accidentes en el trabajo y la rotación del personal, y unos factores de predominio económico como a calidad de los productos y la productividad directa.

En el año 2012, Dávila realiza una investigación titulada “Disfuncionamientos Y Costos Ocultos De Las Pequeñas Empresas Internacionales: Diagnóstico Socio-Económico De Una Pequeña Empresa En Asia (China, Tailandia, Vietnam) Y Francia”. El autor plantea que el objetivo principal de su investigación es el de presentar algunos de los problemas encontrados por las pequeñas empresas internacionales que operan entre Asia y Francia, y los costos ocultos que estos generan. La influencia de las diferencias culturales en la comunicación y en la transmisión de la información, es sin duda uno de los ejemplos más relevantes en el estudio de las dificultades de pequeñas empresas al trabajar con varias culturas. En un contexto de internacionalización creciente, es indispensable poder aplicar metodologías innovadoras con la finalidad de medir el impacto de problemas interculturales en los rendimientos de la empresa.

Él pudo determinar que existen pérdidas de tiempo debido a la comunicación entre países, reuniones muy largas, formulaciones poco claras en la demanda de información en varias lenguas, documentos poco claros, así mismo determino que el sobreconsumo es la consecuencia directa de la desinformación entre Francia y Asia, al respecto de las necesidades de los clientes. Los gestores a cargo de las operaciones, tanto de un lado como del otro, no son capaces de coordinar el

intercambio de información, también logro determinar que las averías en las comunicaciones y productos perdidos o no vendidos en los inventarios.

Por otro lado, González *et al.* (2018) analizan como cuantificar los costos ocultos asociados a las disfuncionalidades existentes en el proceso de organización del trabajo para evitar que estos afecten a la productividad en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. Las técnicas fundamentales utilizadas son la entrevista, la encuesta y la lista de chequeo. En la indagación se detectó como principales disfuncionamientos: la inexistencia de instrumentos y herramientas necesarias y los tiempos improductivos por indisciplina laboral, este último genera altos costos, para ello se proponen indicadores que permiten monitorear su comportamiento y logran cuantificar que los costos ocultos asociados a los tiempos improductivos por indisciplinas laborales.

Por otro lado la propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica, realizado por Hernández García y Rojas (2011) de la universidad Icesi en el año 2011 realizaron una tesis que ayuda a medir el nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc., intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la Organización.

Y lograron concluir que entre más claro se tenga lo que se está midiendo, la redacción y el instrumento de aplicación; más acertado y menos dispendioso es el proceso de creación de un instrumento de medición de clima laboral; esto se experimentó en la calificación del panel de expertos en donde se descartaron una serie de preguntas, o porque no median el factor o por su mala redacción.

El contar con un clima organizacional satisfactorio es importante para el logro de los objetivos estratégicos de la organización; cabe resaltar que no es todo lo que se necesita pero es un factor

importante que aporta al logro de dichos objetivos, ya que muchos dependen del compromiso de las personas y si los colaboradores están contentos con el lugar donde trabajan, hacen sus actividades a gusto y son conscientes de su responsabilidad de hacerlo bien, esto traerá consigo que la empresa perdure, se mantenga productiva y en constante mejoramiento y crecimiento.

Igualmente, el estudio diagnóstico del clima organizacional informe preparado por Alejandro Sanín posada (2009) revisado por Fernando toro Álvarez, este estudio se realizó por solicitud de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad, la cual definió las categorías de análisis (segmentación de grupos para el estudio). A continuación, se presentan los objetivos del estudio:

1. Evaluar la calidad actual del CO de la Universidad de Antioquia y examinar las diferencias existentes entre diversos grupos del personal.
2. Explorar la calidad de la vida laboral en dichos grupos, el compromiso y la motivación del personal a través de algunos indicadores específicos asociados al CO.
3. Identificar grupos o sectores con fortalezas destacadas o dificultades en su CO y sugerir posibilidades de manejo.
4. Identificar cambios cuantitativos en el Clima Organizacional ocurridos entre el anterior y el actual estudio diagnóstico.

La Universidad de Antioquia obtiene un perfil de clima poco positivo y significativamente menos favorable, en cuanto a trato interpersonal y valores colectivos, muestra desmejoras importantes en retribución, estabilidad y claridad organizacional.

Por otro lado la revista global de negocios IBFR hace una publicación sobre una tesis de pregrado de los estudiantes Leal García, Castañeda Olalde, & González Basaldúa (2016) la cual habla sobre los costos ocultos, compromiso laboral y salud mental en los trabajadores académicos de una institución de nivel superior, entre los retos más importantes que enfrenta su país destacan la incertidumbre laboral y la tendencia mundial a la privatización de la educación, ello ha traído

como consecuencia el que los docentes y el personal administrativo de nuestras instituciones se vean expuestos a mayores demandas y a exigencias laborales (costos ocultos) cada vez con menos apoyos que pueden influir en su nivel de compromiso laboral, lo cual perjudica su bienestar personal tanto en el aspecto físico como su salud mental. Es necesario señalar, sin embargo, que la “tensión” bien canalizada puede ser una herramienta inapreciable para adaptarse a los cambios y aumentar el rendimiento personal.

Ellos lograron determinar que El 73% de los profesores faltan a su trabajo (asistir a clase) ya que otras actividades también relacionadas con la exigencia laboral les “distrae”, en el caso de los profesores por honorarios, es probable que estén ocupados buscando otras actividades mejor remuneradas que les permitan aumentar sus ingresos, en el caso de los tiempo libre y tiempo completo están “ocupados” en actividades tales como la capacitación, investigación, asistencia y organización de eventos, dirección de tesis entre otros, y dichas actividades no son optativas, también están obligados a ejecutarlas por otro lado en cuanto a materia de compromiso laboral, el 94% asume que su trabajo le brinda satisfacción, dignidad y orgullo, el 90% percibe un ambiente de compañerismo y solidaridad, el 83% se identifica con la institución en el sentido de recomendarla con su propia familia como un buen lugar para trabajar, el 90% percibe libertad para fijar su ritmo de trabajo. El 96% tiene libertad para decidir cómo realizar su trabajo El 98% considera que su trabajo le proporciona aprendizaje. El 88% a pesar de la condición contractual, se siente seguro y confortable con su trabajo y el 83% asume que el director de la institución sabe sobre su trabajo y lo aprecia y el 84% considera que recibe apoyo del director.

4.3. Marco Contextual

DULCES DEL VALLE S.A es una empresa tradicional se encuentra ubicada en la Carrera 11 # 3-52 y se ha consolidado y caracterizado por la elaboración de productos a base de leche siendo su principal materia prima; innovando en el procesamiento y producción en frutas como:

- Guayaba (bocadillos, Jalea, mermelada, veleño y lonja).
- 1. Brevas rellenas.
- Naranjas rellenas.
- Casquitos de limón.

Para Dulces del valle (2019) los canales de distribución son principalmente las grandes superficies, línea institucional, puntos propios y exportamos a diferentes países.

Alcance del SGC: Elaboración y comercialización de dulces con base en leche y frutas para la planta ubicada en Guadalajara de Buga.

El área de producción está acondicionada cumpliendo todas las normas de INVIMA lo que garantiza una producción eficaz e inocua. Tienen equipos especializados que hacen los procesos de forma automática y rápida para tener mejores costos de producción.

4.3.1. Historia

La señora CECILIA PAYAN, nacida en Buga (Valle del Cauca, Colombia) el 10 de agosto de 1896 a sus 19 años de edad inicia la elaboración del manjar blanco artesanalmente en su lugar de residencia con las recetas de sus antepasados, fundando así la empresa CECILIA PAYAN DE DOMINGUEZ E HIJOS CIA LTDA propietaria de la marca comercial DULCES DEL VALLE en el año 1926.

Al transcurrir los años fue evolucionando, innovando y perfeccionando los productos hasta convertirla en una gran industria cambiando su razón social a CECILIA PAYAN S.A, DULCES DEL VALLE S.A, ampliando su portafolio en una extensa variedad de productos como la línea light cero azúcares (apto para diabéticos) hasta el día de hoy sigue deleitando los paladares de niños jóvenes y adultos.

4.3.2. La Compañía

DULCES DEL VALLE S.A es una compañía Colombiana, fundada en 1.926, por la señora CECILIA PAYÁN en la ciudad de Buga (Valle del Cauca), pionera en la elaboración de manjar blanco con su principal materia prima la leche, diferenciándose en su procesamiento y delicada elaboración de su receta original, obteniendo altos estándares de eficiencia y calidad; innovando en productos a base de frutas, como la guayaba (bocadillos, jalea, mermelada) naranja, des amargados (cascos de limón, pimentón, breva) entre otras, ampliando así su portafolio, desarrollando procesos de secado, manufactura y empaques, estableciendo canales de distribución a nivel nacional e internacional conservando puntos propios en su canal de ventas, siguiendo las tendencias mundiales, desarrollando día a día nuevos y novedosos productos para satisfacer los más exquisitos paladares.

4.3.3. Misión Y Visión

MISIÓN: Somos una Empresa que elabora Alimentos Saludables, Nutritivos e Innovadores, en busca permanente de la satisfacción de los consumidores, basados en nuestra tradición artesanal, desarrollo tecnológico y compromiso con la calidad; generamos valor y bienestar a los colaboradores, proveedores y accionistas, promoviendo la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

VISIÓN: Ser una Empresa de alimentos que al año 2020 duplicaremos las ventas del año 2014 rentablemente, respaldados por la producción de Alimentos reconocidos que generen nutrición y satisfacción, elaborados con un recurso humano calificado y consolidando una mayor presencia en nuestras zonas estratégicas nacionales e internacionales.

POLÍTICA: Nuestra empresa elabora productos de excelente calidad que satisfacen los gustos y las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales.

Basados en nuestra experiencia, tradición, actualización tecnológica y humana y la permanente comunicación con nuestros Proveedores, lograremos un crecimiento mediante la mejora continua de la Empresa, los procesos y por ende el sistema de gestión de la calidad, contribuyendo de esta forma con la generación de empleo y apoyo a la comunidad.

4.3.4. Compromiso con sus Trabajadores

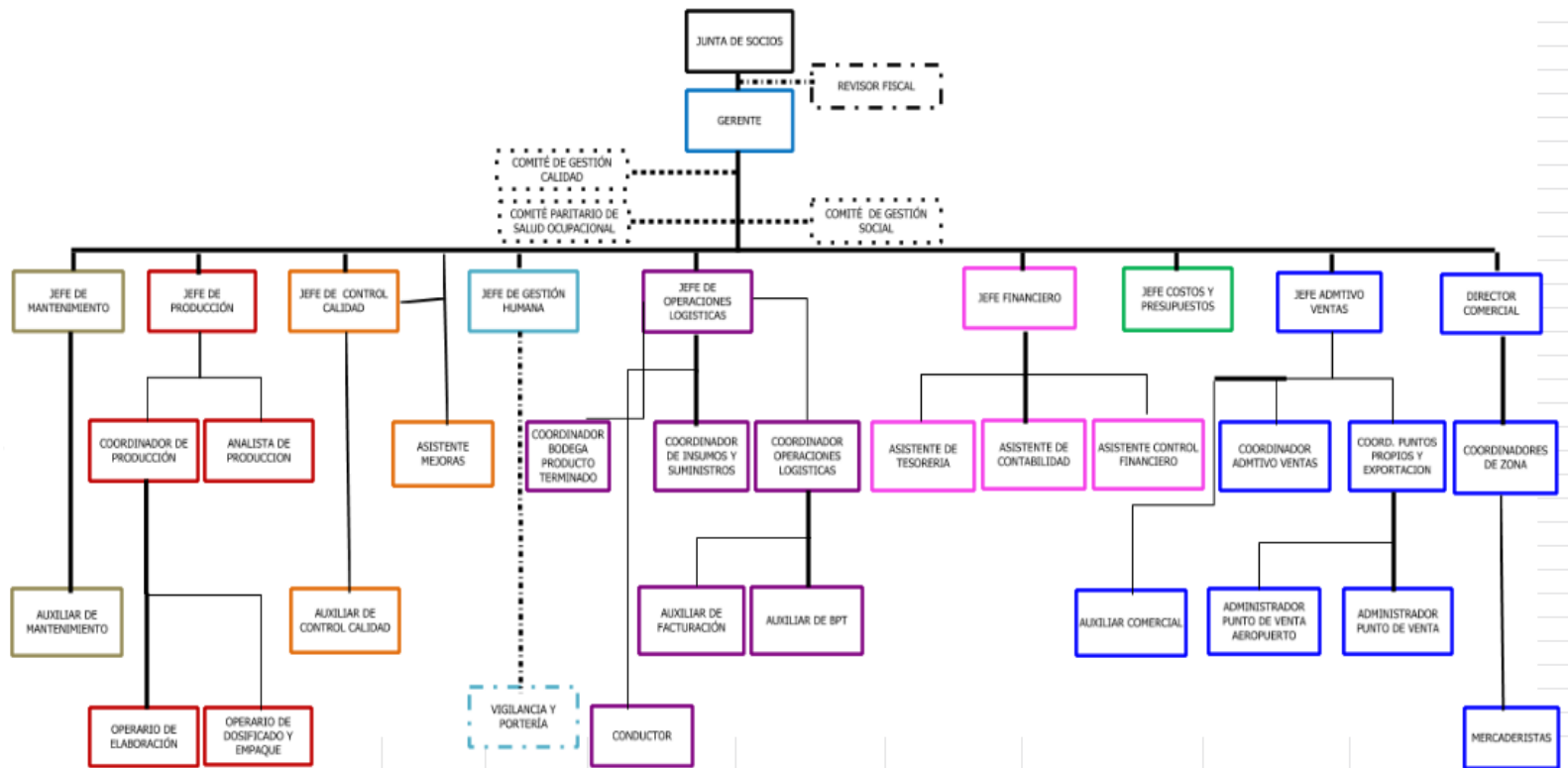
Para DULCES DEL VALLE S.A la Responsabilidad Social Empresarial, R.S.E., es un compromiso que involucra a los distintos grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores y empleados) para contribuir a la gestión social, económica y ambiental sostenible de la empresa.

Dulces del Valle a partir de 2004 construye el programa “Plan Social”, enfocado a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Éste programa ha sido fructífero y a la fecha se han obtenido beneficios como :

- Soluciones de vivienda
- Educación
- Formación para el desarrollo de microempresas
- Apoyo al grupo familiar en cobertura de salud

4.3.5. Organigrama

Figura 5: Organigrama



Fuente: Empresa Dulce del Valle S.A, Documento Interno.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo De Estudio

Según (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno, que ayuda a tener nuevos conocimientos y poder solucionar interrogantes. En vista a lo anterior, para este trabajo de grado se aplica el método descriptivo el cual “Busca especiar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010, pág. 80) para esta investigación es de gran ayuda este tipo de método ya que permite recolectar información de manera independiente o en conjunto de variables dentro de Dulces del Valle.

5.2. Enfoque

En este trabajo de grado se utiliza el tipo de estudio mixto “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010, pág. 546). Este enfoque ayudó a tener una perspectiva más amplia y a poder contrarrestar los costos ocultos con las percepciones de clima, por otro lado, ayuda a tener información un poco más detallada a la hora de hacer un estudio a profundidad en la empresa DULCES DEL VALLE S.A.

5.3. Fuentes De Información

Primarias: Como fuente de información primaria se tomó como base a los empleados del área producción el cual cuenta con 25 personas, por otro lado, se aplicó una entrevista donde se tomó 1 empleado al azar, se realizó una entrevista al Jefe producción y a la psicóloga encargada del área de recursos humanos.

Secundarias: para la recolección de las fuentes secundaria se tomó como apoyo los estados de resultados, algunos indicadores de ausentismo, accidente laboral, rotación de personal, calidad y productividad, valores de procesos de producción y nómina de empleados.

5.4. Técnicas De Recolección De Información Y Procesamiento De Datos.

Para la recolección de datos en la fuente primaria se utilizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas y en la entrevista hubo una visita y se hizo una serie de preguntas a los empleados, al jefe inmediato del área y la persona encargada de recursos humanos. Como instrumento principal de recolección de información se utilizó la encuesta de Zapata y García (2008) de clima organizacional que se encuentra en el anexo 1. La otra técnica de recolección es la entrevista que se encuentra en el anexo 2 donde se realizaron preguntas abiertas asociadas a los costos generados bajo las categorías dadas por Savall & Zardet (2006).

En las fuentes secundarias se tomó como apoyo documentos disponibles en las páginas oficiales e investigaciones, indicadores de ausentismo, rotación, accidentes laborales, calidad y productividad dados por la empresa. Para el procesamiento de datos se utilizó el análisis estadístico para las encuestas y análisis del discurso y contenido para entrevistas y documentos secundarios.

5.5. Población Y Participantes

Población y participantes: La empresa cuenta con 25 empleados en el área de producción. Para la realización de la entrevista se aplicó una encuesta a todos los empleados del área, después se

tomó 3 empleados al azar para la realización de una entrevista. También se entrevistó el jefe inmediato de producción y el área de recursos humanos.

Muestra: la encuesta se aplicó a toda la población por lo que se realizó un censo del área de producción.

5.6. Fases De Investigación

Fase 1: Recolección de información: para ello se buscó información de libros, tesis, páginas de confianza en la web, conferencias, datos proporcionados por Dulces Del Valle S.A, encuesta, entrevista, seminarios.

Fase 2: Diseño de la encuesta y de la entrevista: Para el diseño de la encuesta se tomó como base los autores seleccionados, la encuesta lleva preguntas abiertas y cerradas.

Fase 3: Aplicación del cuestionario: La aplicación del cuestionario se hizo dentro de la jornada laboral de los trabajadores del área de producción, se tomó grupos pequeños de trabajadores para no interrumpir sus labores y esta se aplicó en un lapso de 15 minutos. Para las entrevistas se tuvo un tiempo de 40 minutos por participante.

Fase 4: Procesamiento de datos: Se hizo una revisión de los resultados obtenidos y se agregó los datos en Excel. Se realizó el análisis de los datos dados por las empresas y los obtenidos en los análisis estadísticos y de discurso.

Fase 5: Informe de resultados por objetivos específicos: Con los datos debidamente agrupados y digitados, se debe entregar un informe en el que se plasmó todo lo que se crea que es relevante, con un direccionamiento hacia el objeto de estudio y se dio conclusiones en relación al cumplimiento de los objetivos.

6 RESULTADOS

6.1 Diagnóstico del clima la organizacional del área de producción de Dulces del Valle

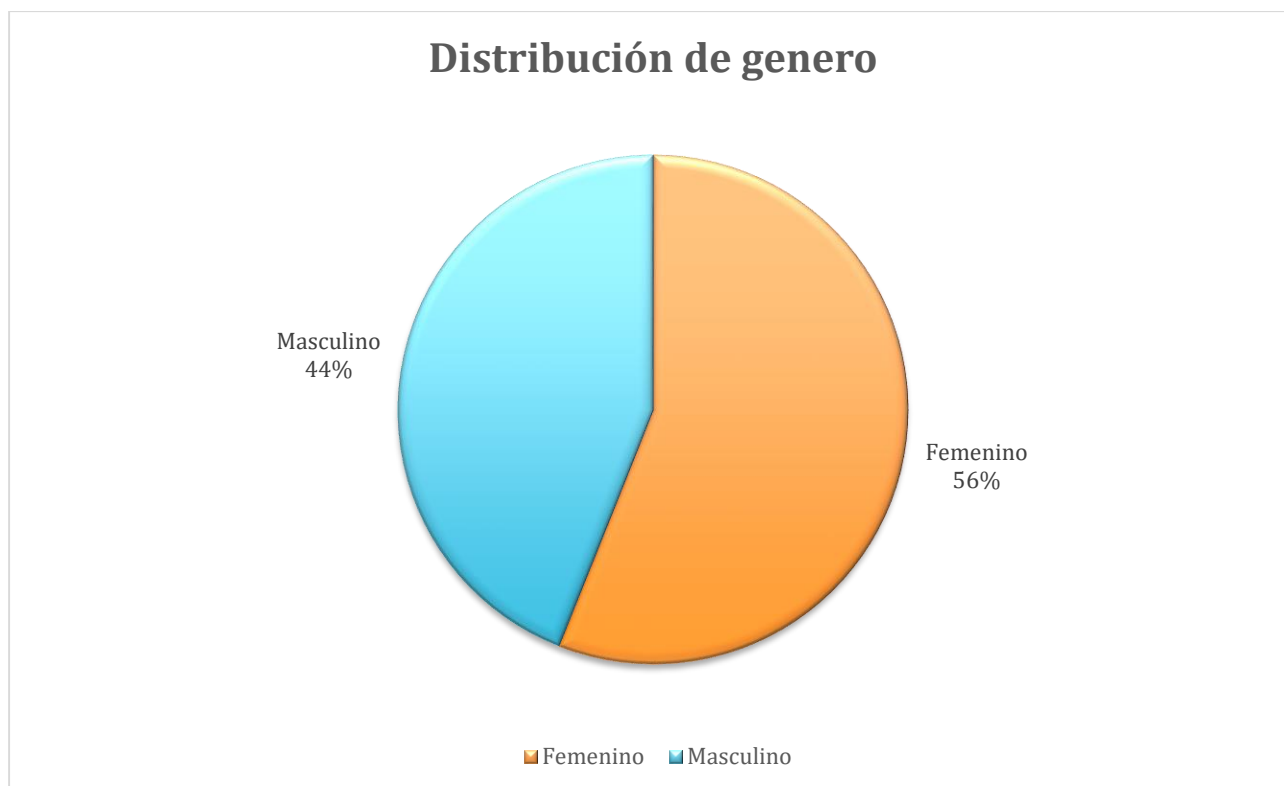
S.A.

6.1.1 Análisis demográfico

El promedio de edad en los trabajadores del área de producción es de 39 años, donde el menor tiene 23 años y el mayor tiene 57 años de edad.

Para el análisis del clima Laboral y los costos ocultos en la Empresa Dulces del Valle S.A de Buga, se aplicó una encuesta a 25 empleados del área de producción, y como se muestra a continuación (Figura 6), el porcentaje del personal Femenino es del 56% el cual equivale a 14 miembros de dicho género y el porcentaje de personal Masculino es del 44%, el cual equivale en cantidad a 11 Hombres.

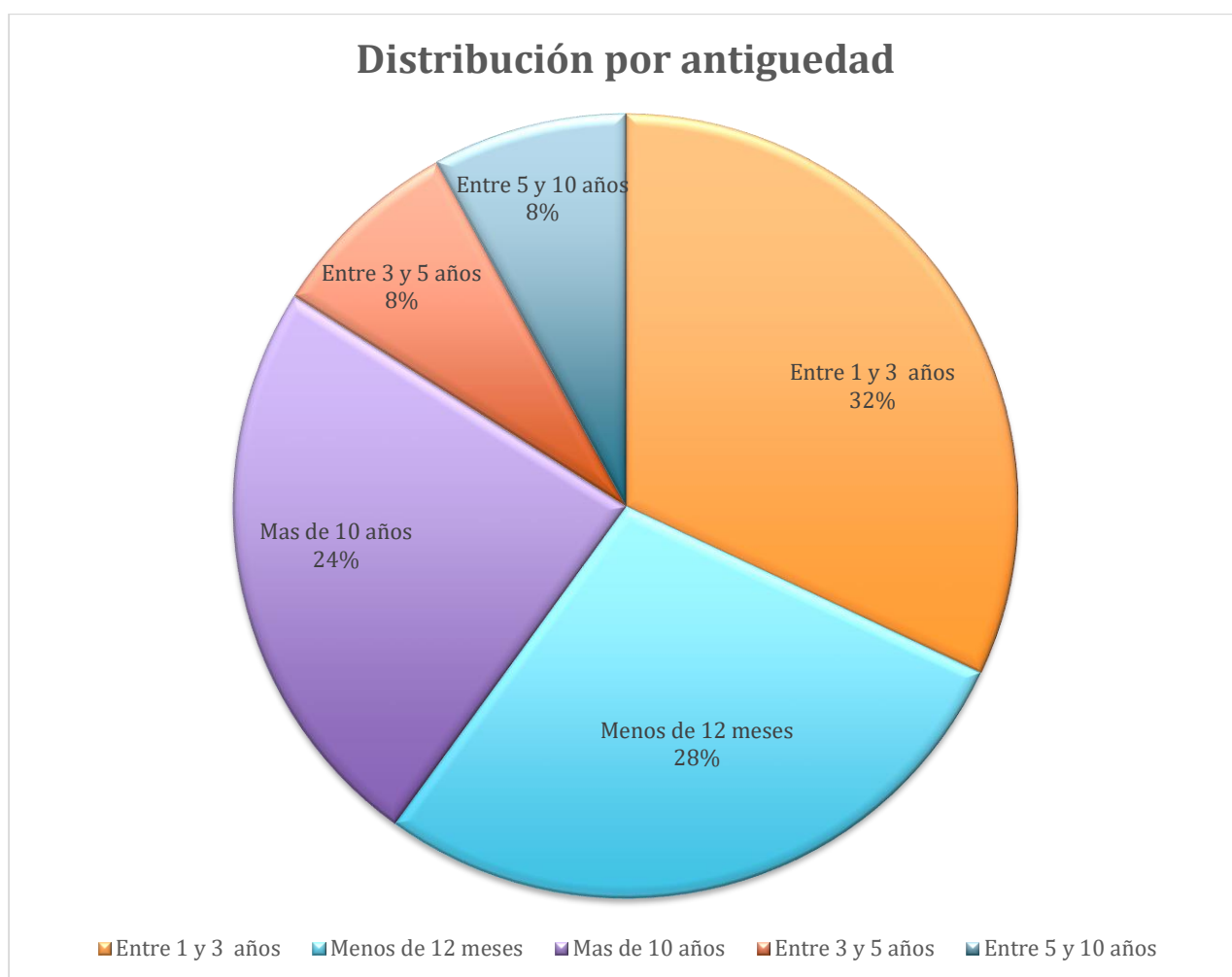
Figura 6: Género.



Fuente: Elaboración Propia.

Continuando con el análisis demográfico del área de producción del Dulces del Valle S.A, en relación a la antigüedad, se encontró que el 32% de los encuestados lleva entre 1 y 3 años en la empresa, el 28% lleva menos de 12 meses, el 24% lleva más de 10 años, de igual manera el 8% para el porcentaje entre 3 y 5 años y entre 5 y 10 años, como se evidencia en la (Figura 7).

Figura 7:Antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Análisis Del Clima

Para la interpretación de los resultados del clima laboral de Dulces del Valle S.A, se utilizó la escala de medición “El Semáforo”, el cual se divide en tres categorías: fortaleza, oportunidad de mejora y debilidad. Cada una de estas categorías se representa con un color y valor, así:

Para darle valores a nuestro Semáforo se va a utilizar valores de calificación, la cual va de 1.0 a 5.0:

Figura 8:Semaforo.

Fortaleza	4,0 – 5,0
Oportunidad de mejora	3,0 – 4,0
Debilidad	1,0 – 3,0

Fuente: Elaboración Propia.

Para el estudio del clima laboral de Dulces del Valle S.A se hizo el análisis de 24 dimensiones (figura 8), las cuales permiten concluir en términos generales que el clima organizacional de la empresa es bueno con un resultado promedio de 4,7 el cual, al ser comparado en la escala de medición utilizada se encuentra en estado de fortaleza. De acuerdo a la (Figura 7) se puede notar que la empresa Dulces Del Valle S.A tiene un promedio alto en lo que se refiere a la dimensión del liderazgo en el jefe inmediato, identidad y ética, con un resultado mayor a 4,5 (4,0-5,0). Esto ayuda a entender que los empleados del área de producción se sienten en un buen clima laboral en cuanto a su jefe inmediato ya que perciben que es una persona que los motiva, escucha y orienta. Por otro lado, en la dimensión de identidad que tuvo una calificación 4,56 por lo tanto da una visión buena puesto que los empleados se sienten parte de la empresa y tienen en cuenta los principios, valores y

objetivos de la empresa. Igualmente se encuentra que sienten que la ética en su trabajo se aplica correctamente con una puntuación de 4,52.

Así mismo se puede notar que se tiene una calificación más baja en lo que se refiere a reglas, trabajo en equipo, higiene y salud, trabajo gratificante, estructura, cooperación, retroalimentación, toma de decisiones y estabilidad laboral, las cuales deben mantenerse puesto que al verse una disminución en alguna de estas dimensiones no beneficiaría a la empresa ya que están en riesgo de convertirse en una oportunidad de mejora.

Por lo anterior se puede evidenciar de forma general el estado en que se encuentra la empresa Dulces del Valle S.A con respecto a lo que se demuestra como una fortaleza y por ende no se cree que sea conveniente entrar en detalle debido a que los empleados se sienten satisfechos con los anteriores Ítems. Sin embargo, se debe tener en cuenta aquellas dimensiones en las que se obtuvo una menor calificación, puesto que si no hay una mejora en dichas dimensiones debe ser una preocupación para la empresa porque al no intervenir correctamente en algunas de las incomodidades de los empleados estos puede causar que pase de ser una oportunidad de mejora a una debilidad afectando así la satisfacción de las personas y en el clima laboral.

Por consiguiente, se debe describir con detalle aquellas dimensiones que tuvieron un puntaje en la escala (3,0-4,0) y estas son: procesos y procedimientos, grupos informales, comunicación, motivación, infraestructura, relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, plan estratégico, compensación salarial, solución de conflictos, balance vida-trabajo y reconocimiento las cuales se encuentran en la escala de oportunidad de mejora.

- **Procesos y procedimientos:** los procesos y procedimientos son aquellas actividades que transforman los recursos en productos para así poder alcanzar los objetivos de la empresa (García & Zapata, 2008). Esta dimensión tuvo una Calificación de 3,96, esto quiere decir que los trabajadores se encuentran relativamente insatisfechos ya que sienten que los

procesos y procedimientos de la empresa no son suficientes para trabajar de forma ágil y no se logran cumplir con los objetivos.

- **Grupos informales:** Los grupos informales son aquellas alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros estos grupos se hacen de forma natural entre los trabajadores (García & Zapata, 2008). Esta dimensión tuvo una calificación de 3,96, por ende, se puede demostrar que los colaboradores no sienten que la participación en grupos informales con compañeros de trabajo en poco para mejorar el ambiente laboral.
- **Comunicación:** La comunicación es aquella información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa, estos procesos pueden ser interno o externos (García & Zapata, 2008). Esta dimensión cuenta con una calificación de 3,96, se puede decir que las herramientas y medios con el internet, teléfonos, radios, carteleras y comunicados no son efectivos.
- **Motivación:** La motivación es el apoyo que brinda la empresa o sus jefes a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse, esforzarse en lo que hacen, y mantener el rendimiento al máximo (García & Zapata, 2008). Esta dimensión tuvo una calificación en la escala de al igual que los demás Ítems 3,96, se puede decir con exactitud que en cuanto a esta dimensión los colaboradores no se sienten motivados por sus superiores ni por la empresa cuando tienen un buen desempeño y compromiso en su trabajo, lo cual genera insatisfacción de los mismos.
- **Infraestructura:** La infraestructura el conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa o el desarrollo de alguna actividad. (García & Zapata, 2008). por lo tanto, esta dimensión recibió una calificación de 3,88,

los colaboradores sienten que las instalaciones y equipos de trabajo de la empresa no le permiten trabajar con seguridad y comodidad, por lo que sienten que su productividad y calidad de trabajo disminuyen.

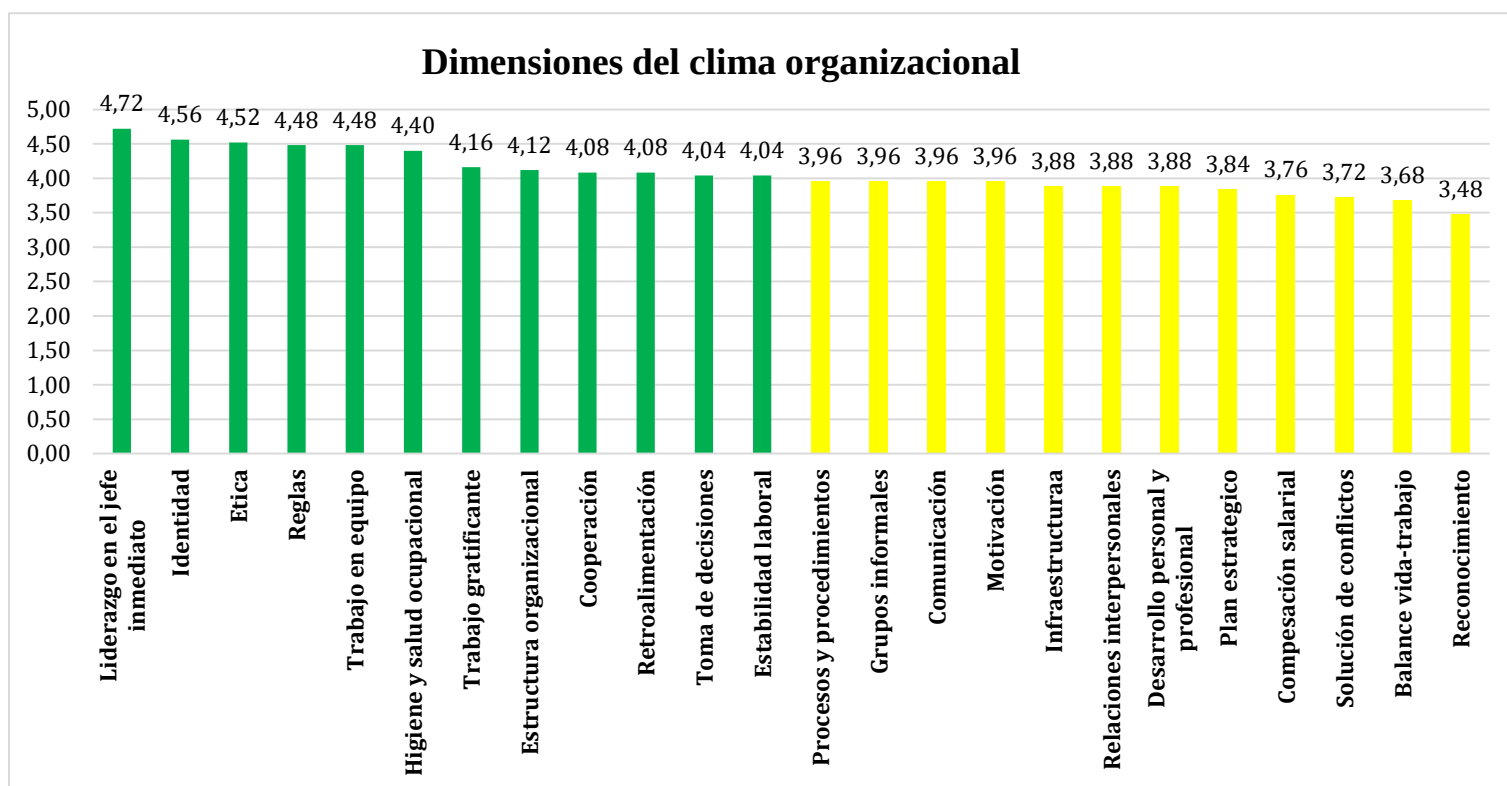
- **Relaciones interpersonales:** Las relaciones interpersonales se refieren a las asociaciones entre dos o más personas y los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos (García & Zapata, 2008). Para la dimensión relaciones interpersonales los colaboradores dieron una calificación de 3,88 por consiguiente se puede probar que los trabajadores no ven que entre sus compañeros de trabajo haya cordialidad y es complejo para ellos trabajar con otras personas.
- **Desarrollo personal y profesional:** El desarrollo personal y profesional son todos los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, que permiten la oportunidad de auto superación para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa (García & Zapata, 2008) esta dimensión tuvo una calificación de 3,88 en la escala, puesto que sienten que la empresa no estimula de la forma adecuada su crecimiento personal y profesional.
- **Plan estratégico:** El plan estratégico es la guía o programa para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos y servicios. (García & Zapata, 2008), por otro lado, la dimensión plan estratégico tuvo una calificación de 3,84 y se puede considerar que los colaboradores no tienen claro o no conocen la visión, misión y los planes estratégicos de la empresa.
- **Compensación salarial:** La Compensación es la gratificación que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) (García & Zapata, 2008). Por su lado, esta dimensión tuvo una

calificación de 3,76 a lo que se refiere por compensación salarial se puede percibir que los trabajadores del área de producción de la empresa están insatisfechos con su salario, incentivos entre otros por lo que se puede ver afectado su desempeño dentro de la organización.

- **Solución de conflictos:** La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados y así poder crear un auto análisis a los colaboradores que le permite conocerse mejor, priorizar qué es lo más importante para así enfocarse y ser más eficaz. (García & Zapata, 2008). Los colaboradores dieron a esta dimensión una calificación de 3,72 en la escala puesto que pueden percibir que los conflictos que se presentan entre personas y grupos dentro de la organización no se solucionan adecuadamente, y no se llegan a acuerdos satisfactorias y acercamientos positivos para el buen clima laboral del área.
- **Balance vida-trabajo:** El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, dentro y fuera de la organización y esto se define según las prioridades que tengan (García & Zapata, 2008) se puede deducir que esta dimensión tuvo la segunda calificación más baja en toda la encuesta con una calificación 3,68, porque siente que la empresa no presta atención o no se preocupa en hacer un equilibrio en cuanto a la relación vida – trabajo.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades, la atención personal y la muestra de interés, aprobación y aprecio por una función (García & Zapata, 2008). Y por último esta la dimensión más baja con una Calificación de 3,48, con esto se puede percibir que los trabajadores del área de producción están muy insatisfechos

debido a que sienten que la empresa no destaca las labores y logros de sus empleados, ni los incentivan o los reconocen cuando hacen bien su trabajo, puesto que no cuentan con una política de reconocimiento para los colaboradores.

Por ultimo haciendo un análisis general, se puede afirmar que la empresa Dulces del Valle S.A



debe trabajar fuertemente en las 12 dimensiones que están en la escala de “oportunidad de mejora” con una calificación frente al clima organizacional de 4,07 en promedio, para así poder mejorar la relación, comodidad, motivación, reconocimiento y satisfacción de los empleados frente a la empresa.

Figura 9: Dimensiones del Clima Organizacional- Antigüedad.

(Fuente: Elaboración Propia).

Tabla 1: Promedio de cada dimensión.

Dimension	Puntaje
Liderazgo en el jefe inmediato	4,72
Identidad	4,56
Etica	4,52
Reglas	4,48
Trabajo en equipo	4,48
Higiene y salud ocupacional	4,40
Trabajo gratificante	4,16
Estructura organizacional	4,12
Cooperacion	4,08
Retroalimentación	4,08
Toma de decisiones	4,04
Estabilidad laboral	4,04
Procesos y procedimientos	3,96
Grupos informales	3,96
Comunicación	3,96
Motivación	3,96
Infraestructura	3,88
Relaciones interpersonales	3,88
Desarrollo personal y profesional	3,88
Plan estrategico	3,84
Compesación salarial	3,76
Solución de conflictos	3,72
Balance vida-trabajo	3,68
Reconocimiento	3,48
Clima organizacional	4,07

Fuente: Elaboración propia

6.1.3 Análisis del Clima Según Características Demográfica

Como se observa en la tabla 2, los datos de la variable genero con las dimensiones del clima organizacional, se puede deducir que el resultado arrojado fue positivo en cuanto al promedio general en las dimensiones identidad con 4,6, ética y liderazgo en jefe inmediato con una calificación mayor a 4,5. Lo anterior se puede notar que los colaboradores de la empresa Dulces del Valle S.A se sienten identificados con la compañía , conocen muy bien los principios y valores de la organización y tienen buena empatía con su jefe inmediato.

Por otro lado, está el caso de las dimensiones que tuvieron menor calificación y estos son los relacionados con el reconocimiento, balance vida-trabajo y solución de conflictos, esto demuestra que la mayoría de los colaboradores no sienten que la empresa se preocupe por su desarrollo personal y profesional, también se debe mencionar que no se siente lo suficientemente reconocidos por la empresa y por esta razón se puede evidenciar que su motivación es baja, por ende la empresa debe empezar a corregir esta tres dimensiones y buscar posibles soluciones para que el grado de satisfacción de sus empleados sea mucho más alto.

Resultar interesante resaltar ciertas dimensiones en las que los hombres y la mujer tuvieron diferentes calificaciones, son calificaciones no tan marcadas, pero vale la pena resaltarlas para darnos cuenta cómo se comportan o piensan los dos géneros frente a las demás dimensiones, a continuación, se exponen los casos de la dimensión Comunicación (Masculino: 3,55 Femenino 4,29) Toma de decisiones (Masculino 4,36 Femenino 3,79) Estabilidad laboral (Masculino 4,27 Femenino 3,86) Infraestructura (Masculino 4,09 Femenino 3,71) Plan estratégico (Masculino 3,64 Femenino 4,00) Identidad(Masculino 4,36 Femenino 4,71) Retroalimentación (Masculino 4,27 Femenino 3,93).

Para poder entender mejor las calificaciones se puede notar que las mujeres sienten que no se tienen en cuenta lo suficiente en lo que se respecta a la toma de decisiones, la estabilidad laboral, y en la retroalimentación, también siente una pequeña insatisfacción frente a los hombres a lo que

se refiere a la infraestructura de la empresa, en cambio los hombres sienten que no se tienen muy en cuenta en lo que se refiere a la comunicación, plan estratégico y su identidad.

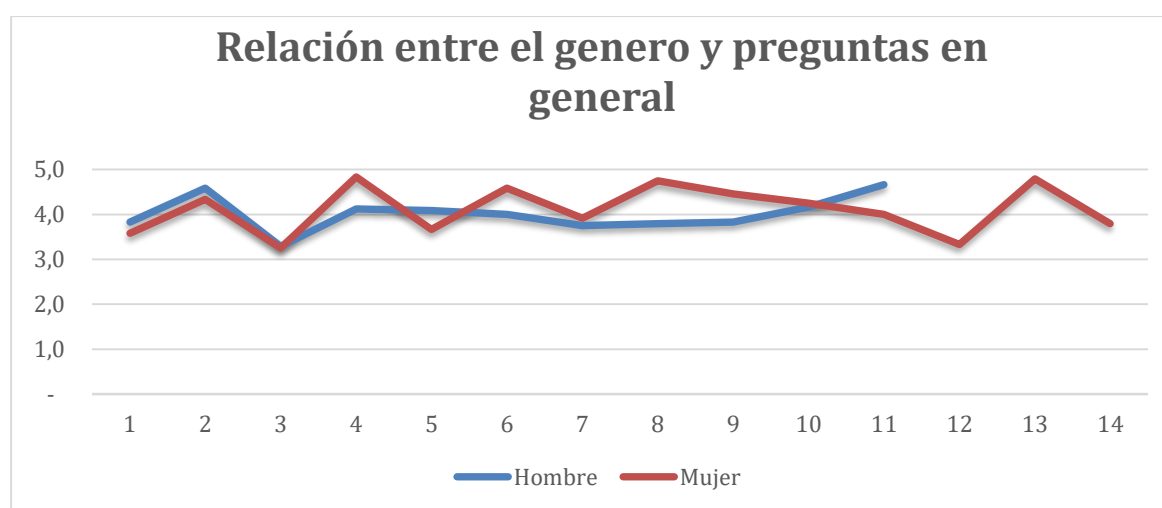
Tabla 2: Comparación De La Variable Género Con Las Dimensiones Del Clima Organizacional.

Dimension	Masculino	Femenino	Total general
Estructura organizacional	4,18	4,07	4,12
Plan estrategico	3,64	4,00	3,84
Identidad	4,36	4,71	4,56
Etica	4,18	4,79	4,52
Reglas	4,27	4,64	4,48
Infraestructura	4,09	3,71	3,88
Procesos y procedimientos	3,91	4,00	3,96
Liderazgo en el jefe inmediato	4,82	4,64	4,72
Relaciones interpersonales	3,73	4,00	3,88
Trabajo en equipo	4,36	4,57	4,48
Solución de conflictos	3,55	3,86	3,72
Grupos informales	4,00	3,93	3,96
Cooperacion	4,00	4,14	4,08
Toma de decisioins	4,36	3,79	4,04
Comunicación	3,55	4,29	3,96
Retroalimentación	4,27	3,93	4,08
Compesación salarial	3,73	3,79	3,76
Higiene y salud ocupacional	4,36	4,43	4,40
Desarrollo personal y profesional	3,91	3,86	3,88

Reconocimiento	3,09	3,79	3,48
Balance vida-trabajo	3,73	3,64	3,68
Trabajo gratificante	4,09	4,21	4,16
Estabilidad laboral	4,27	3,86	4,04
Motivación	3,82	4,07	3,96

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Relación Entre el género y preguntas en general.



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede notar en la (figura 10) la relación preguntas en general – género, que tanto los hombres como las mujeres se encuentran satisfechos, aunque las mujeres presentan más variaciones que en los hombres, no existen brechas entre las satisfacciones en ambos géneros.

Para el análisis de la tabla número 3 que hace referente a comparación de la variable antigüedad con las dimensiones del clima organizacional, se observa que las calificaciones más altas teniendo en cuenta el tiempo que llevan los trabajadores en la empresa , aquí se puede observar que los empleados que llevan una antigüedad de menos de 12 meses califican mejor la dimensión del liderazgo en el jefe inmediato, reglas y trabajo en equipo , para el grupo de trabajadores que llevan

entre 1 y tres años , califican mejor la dimensión del liderazgo en jefe inmediato, identidad y reglas , para los trabajadores que llevan entre 3 y 5 años fueron las dimensiones de liderazgo en el jefe inmediato ,relaciones interpersonales y por último trabajo en equipo. En cambio, para los colaboradores que llevan una antigüedad entre 5 y 10 años la dimensiones con mayor calificación son Identidad, estructura organizacional, ética y reglas, liderazgo jefe inmediato, trabajo en equipo y grupos informales, y por ultimo para los trabajadores con más de 10 años su mayor calificación fue para las dimensiones de ética, Higiene y salud ocupacional, identidad y estabilidad laboral. Por ultimo cabe resaltar que tanto como para la variable género y antigüedad su dimensión con calificación más alta es relación con su jefe inmediato, esto demuestra que sienten que su jefe los guía y lidera de la forma adecuada, en segundo lugar, se puede determinar que su satisfacción en lo que se refiere a la identidad es muy alta ya que se sienten seguros y tiene muy claro sus obligaciones en la empresa, también tiene un alto sentido de pertenencia con su organización.

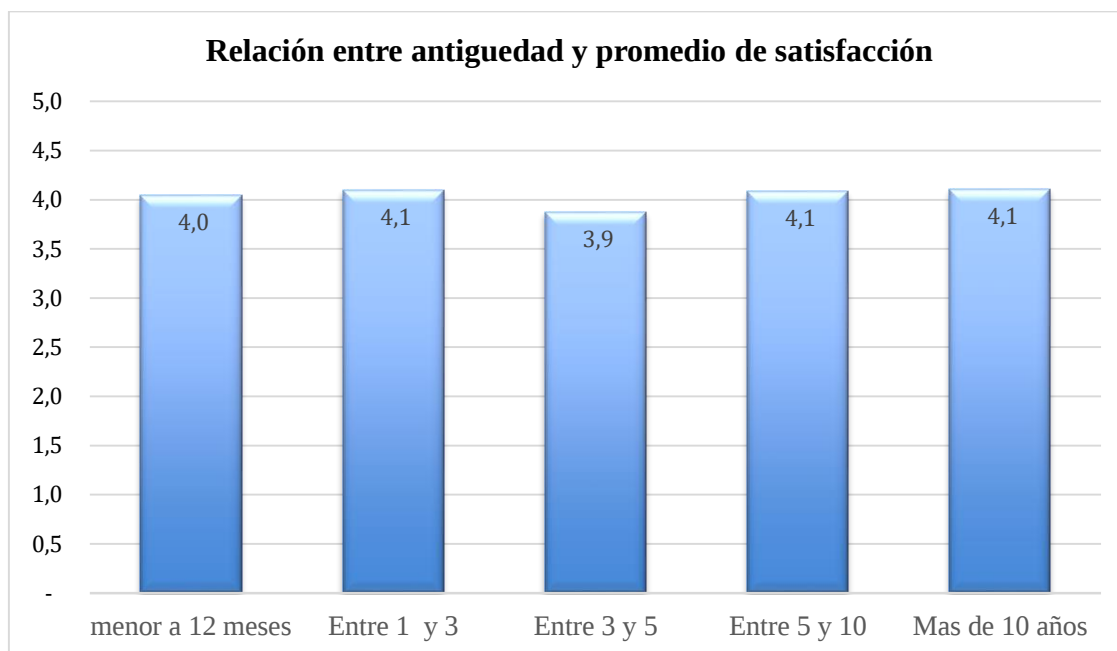
Tabla 3:Comparación De La Variable Antigüedad Con Las Dimensiones Del Clima Organizacional.

Valores	Menor a 12 meses	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de años	Total general
Estructura organizacional	4	4,5	4	4,5	3,67	4,12
Plan estratégico	3,57	3,63	3,5	4,5	4,33	3,84
Identidad	4,29	4,75	4	5	4,67	4,56
Ética	4,43	4,5	4	4,5	4,83	4,52
Reglas	4,57	4,63	4	4,5	4,33	4,48
Infraestructura	3,57	4,25	4	4	3,67	3,88

Procesos y procedimientos	4,29	4,13	3	4	3,67	3,96
Liderazgo en el jefe inmediato	4,86	4,88	5	4,5	4,33	4,72
Relaciones interpersonales	4,14	3,5	4,5	4	3,83	3,88
Trabajo en equipo	4,57	4,63	4,5	4,5	4,17	4,48
Solución de conflictos	4,14	3,38	4	4	3,5	3,72
Grupos informales	3,86	4,38	4	4,5	3,33	3,96
Cooperación	4,14	3,88	4	4	4,33	4,08
Toma de decisiones	4	4	4	4	4,17	4,04
Comunicación	4,29	3,38	4	5	4	3,96
Retroalimentación	4	4,13	4	4	4,17	4,08
Compensación salarial	3,57	4,13	3	4	3,67	3,76
Higiene y salud ocupacional	4,14	4,5	4	4	4,83	4,4
Desarrollo personal y profesional	3,86	3,75	4	3,5	4,17	3,88
Reconocimiento	3,29	3,63	3	3	3,83	3,48
Balance vida-trabajo	3,57	3,75	3,5	3,5	3,83	3,68
Trabajo gratificante	3,71	4,5	4	3,5	4,5	4,16
Estabilidad laboral	4,14	3,75	3,5	3,5	4,67	4,04
Motivación	4	3,88	3,5	3,5	4,33	3,96

Fuente: elaboración propia

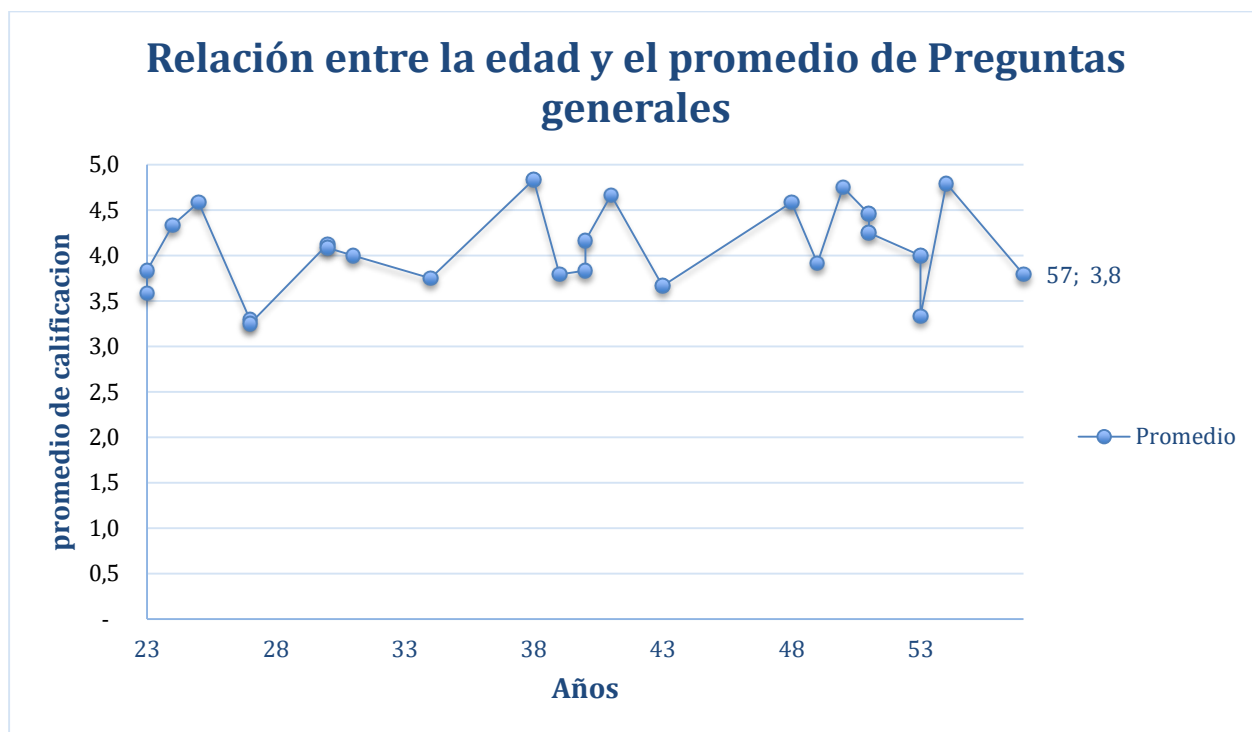
Figura 11: Relación Entre Antigüedad y promedio de satisfacción



(Fuente: Dulces del Valle S.A).

En la (figura 11) se puede apreciar que la gráfica no muestra una variación muy notable frente a la calificación en la relación preguntas en general y antigüedad, las calificaciones más altas con un promedio de 4,1 es para los trabajadores que tienen una antigüedad entre 1 y 3 ,entre 5 y 10 y más de 10 años , para los demás rangos se observa que los trabajadores que llevan menos de 12 meses en la empresa tuvieron una calificación general de 4.0 y por ultimo con la menor calificación se encuentran los trabajadores entre 3 y 5 años con un promedio de 3,8.

Figura 12: Relación Entre Edad y el Promedio de las Dimensiones del Clima Organizacional



(Fuente: Dulces del Valle S.A).

Por otro lado, para la (figura 12) se puede determinar que el promedio de la relación entre edad y preguntas generales muestra las personas con un rango de edad entre los 23 años a los 31 años tienen un promedio de calificación de 4,6 siendo la calificación más alta y 3,3 la más baja , por otro lado los trabajadores con un rango de edad entre los 34 a 49 años tienen una calificación alta de 4,8 y la más baja de 3,7 .De igual modo los trabajadores con rango entre los 50 a 57 años tienen una calificación alta de 4,8 y una baja de 3,3 en promedio . por consiguiente, se puede deducir que los trabajadores de los 34 a los 49 años se sienten más satisfechos con respecto al clima organizacional de su empresa.

6.2 Características De Los Costos Ocultos Que Se Presentan En El Área De Producción De Dulces Del Valle S.A.

En vista de que los costos ocultos esta implícitos en la operación de todo tipo de organización generando cualquier tipo de sobre costos, no son fácil de identificar ni medir y al mismo tiempo

son provocados por disfuncionamientos, se puede destacar que el impacto real de los costos ocultos de las empresas está determinado por un sobreconsumo de recursos, uno de ellos es el tiempo, crucial en los procesos de la cadena de valor. Las empresas deben tener la capacidad de reducir los desperdicios y tiempos innecesarios en todas sus actividades, sus reprocesos, movimientos innecesarios, falta de actividad por ausentismo y desmotivación, entre otras variables, para así poder potencializar (Berrocal,2013). Es importante entender que se deben manejar variables muy importantes como el clima organizacional, la motivación, el clima laboral y la satisfacción dentro de las organizaciones como lo menciona el profesor Toro (1992) establece la diferencia entre estos: la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. El clima incide en los procesos cognitivos y de comportamiento dentro de la organización, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia (Toro & Cabrera ,1998). Por lo tanto, se puede decir que los costos ocultos no son fácilmente detectados por los empresarios ya que estos son difíciles de medir y se tienen en cuenta a la hora de mirar los estados de perdida y ganancia.

Ahora bien, para la medición de los costos ocultos de la empresa Dulces del Valle S.A, se trabajó sobre los siguientes indicadores en el área de producción:

6.2.1 Ausentismo.

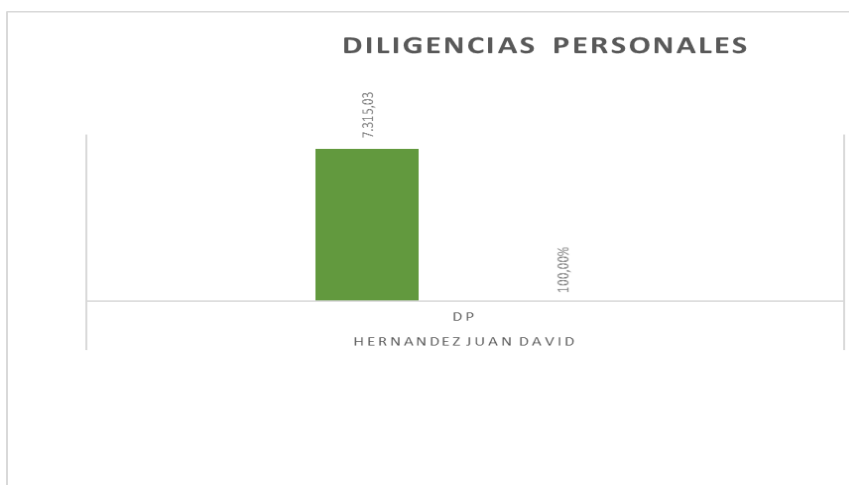
Se puede evidenciar en la tabla 4 que el ausentismo fue bajo en el area de produccion, sin embargo hay unos costos asociados a diligencias laborales que practicamente son bajos frente a otros departamentos. Se puede notar que en el año 2019 el porcentaje de ausentismo fue 0,00% y el porcentaje del ausentismo para el año 2020 fue de 0,05% y tuvo un costo de \$690.97 pesos. Por otro lado, se puede observar que en cuanto a las diligencias personales, el porcentaje y el costo de ausentismo aumenta para el año 2019 se tiene que el 6,98% de los empleados se tuvieron que ausentar de sus puesto de trabajo , y esto le costó a la empresa 101.156 pesos , este es el segundo porcentaje mas alto en el 2019 frente a otros departamentos. Por ultimo para el 2020 no se ausentaron sus trabajadores.

	DL				DP				Total Suma de VALOR \$ AUSENTISMO	Total % Part.
	2019		2020		2019		2020			
DPTO	Suma de VALOR \$ AUSENTISMO	% Part.	VALOR \$ AUSENTISMO	% Part.	Suma de VALOR \$ AUSENTISMO	% Part.	Suma de VALOR \$ AUSENTISMO	% Part.		
LOGISTICA	135.333,33	9,34%	23.059,03	1,59%	206.413,89	14,24%	7.315,03	0,50%	372.121,28	25,67%
CALIDAD	196.562,50	13,56%	9.845,78	0,68%	72.812,50	5,02%	3.541,67	0,24%	282.762,44	19,50%
MANTENIMIENTO	218.750,00	15,09%		0,00%	27.603,87	1,90%		0,00%	246.353,87	16,99%
VENTAS	96.725,00	6,67%		0,00%	66.367,15	4,58%		0,00%	163.092,15	11,25%
FINANCIERO	79.269,73	5,47%		0,00%	33.726,03	2,33%		0,00%	112.995,76	7,79%
PRODUCCION		0,00%	690,97	0,05%	101.156,25	6,98%		0,00%	101.847,22	7,03%
GESTION HUMANA	45.833,33	3,16%		0,00%	50.000,00	3,45%		0,00%	95.833,33	6,61%
GERENCIA		0,00%		0,00%	45.037,22	3,11%		0,00%	45.037,22	3,11%
COMPRAS	11.906,71	0,82%		0,00%	4.428,12	0,31%		0,00%	16.334,83	1,13%
COSTOS		0,00%		0,00%	13.333,33	0,92%		0,00%	13.333,33	0,92%
Total general	784.380,60	54,11%	33.595,78	2,32%	620.878,36	42,83%	10.856,69	0,75%	1.449.711,43	100,00%

Fuente: propia a partir de fuentes de indicadores de Dulces del Valle S.A

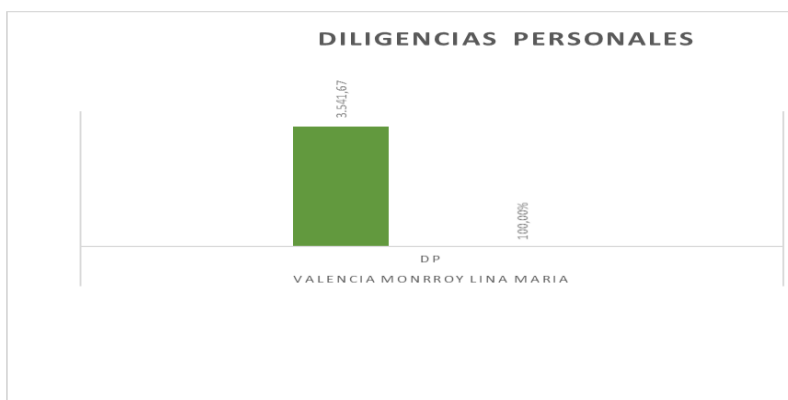
A continuación se describen los dos (2) procesos con mayor índice de ausentismo Diligencias Personales en el mes de Mayo de 2020:

Figura 13: Ausentismo del Proceso de Logística



(Fuente a partir de fuentes de indicadores de Dulces del Valle S.A).

Figura 14: Ausentismo del Proceso de Calidad



(Fuente: indicadores de Dulces del Valle S.A).

En el área de Calidad el 24% son permisos personales y se presentan el más alto: Lina María Valencia con el 24% (Diligencia en la EPS S.O.S.). En el área de Logística el 50% son permisos personales y se presentan el más alto: Juan David Hernández con el 50% (Diligencia en la Casa de Justicia).

6.2.2 Costos Ocultos Asociados a Ausentismo.

El total de horas de ausentismo en el área de producción de Dulces del Valle S.A en diligencias laborales en el mes de mayo del año 2019 fue nulo frente a otros departamentos, que tuvieron un valor alto ver (tabla 5).

Para el mes de mayo del 2020 el total de horas de ausentismo en el área de producción de Dulces del Valle S.A en diligencias laborales fue de \$691 pesos con un porcentaje del 2,1 % frente a otros departamentos. Por otro lado, se tiene el cálculo de las diligencias personales en el área de producción de Dulces de Valle S.A, aquí se puede mostrar que para el mes de mayo del año 2019 hubo una participación de 16,3% de ausentismo con un valor de \$101.156, y para el mes de mayo del año 2020 fue cero, ya que muchos de sus trabajadores no estuvieron trabajando debido a la pandemia que atraviesa el país actualmente (Tabla 5).

Tabla 5: Costos ocultos asociados al ausentismo comparación del área de producción frente a otras áreas.

	Diligencias laborales				Diligencias personales			
	2019		2020*		2019		2020*	
	Valor en COP	% Participación	Valor en COP	% Participación	Valor en COP	% Participación	Valor en COP	% Participación
Área Producción	-	0%	691	2,1%	101.156	16,3%	0	0,0%
Otras áreas	784.381	100,0%	32.905	97,9%	519.722	83,7%	10.856	100,0%
Total general	784.381	100%	33.596	100,0%	620.878	100,0%	10.856	100,0%

*Datos de mayo 2019-2020

Fuente: elaboración propia basada en los indicadores de ausentismos de Dulces del Valle S.A

En el análisis del ausentismo (tabla 5) se tuvo en cuenta 2019 y a mayo 2020 esto para poder hacer una comparación y evidenciar cuanto se vio afectada la empresa Dulces del Valle S.A por los empleados que se ausentaron un tiempo determinado.

Tabla 6: Costos Ocultos Asociados Al Ausentismo.

Ausentismo laboral diligencias laboral 2019

Personas	0
Ausentismo en horas	0,00
Salario	877.803
Costo por hora	3.658
Costo de ausentismo	-

Para 2019 , hubo un costo oculto muy bajo , fue de \$0 pesos.

*Tabla 7: Ausentismo laboral diligencias laboral 2020**

Personas	1
Ausentismo en horas	0,19
Salario	877.803
Costo por hora	3.658
Costo de ausentismo	691

*Datos de mayo

Para el mes de mayo de 2020, hubo una persona que se ausento 19 minutos y el costo oculto de dichos minutos fue de \$619 pesos.

Tabla 8: Ausentismo laboral diligencias personal 2019

Personas	5
Ausentismo en horas	27,66
Salario	877.803
Costo por hora	3.658
Costo de ausentismo	101.156

Para el mes de mayo 2019 en cuanto a diligencias personales , por 5 personas que se ausentaron hubo un costos oculto de \$101.156 pesos.

*Tabla 9: Ausentismo laboral diligencias personales 2020**

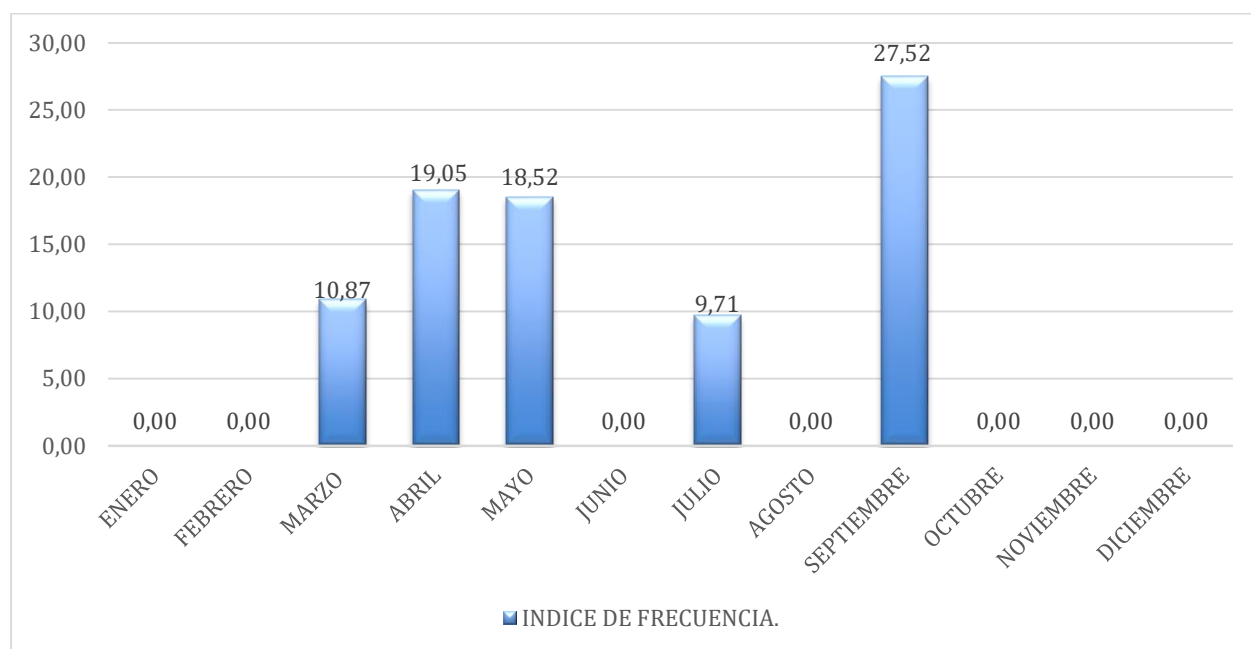
Personas	0
Ausentismo en horas	0,0
Salario	877.803
Costo por hora	3.658
Costo de ausentismo	-

*Datos de mayo

Para el mes de mayo 2020 en cuanto a diligencias personales , el costo oculto fue cero .

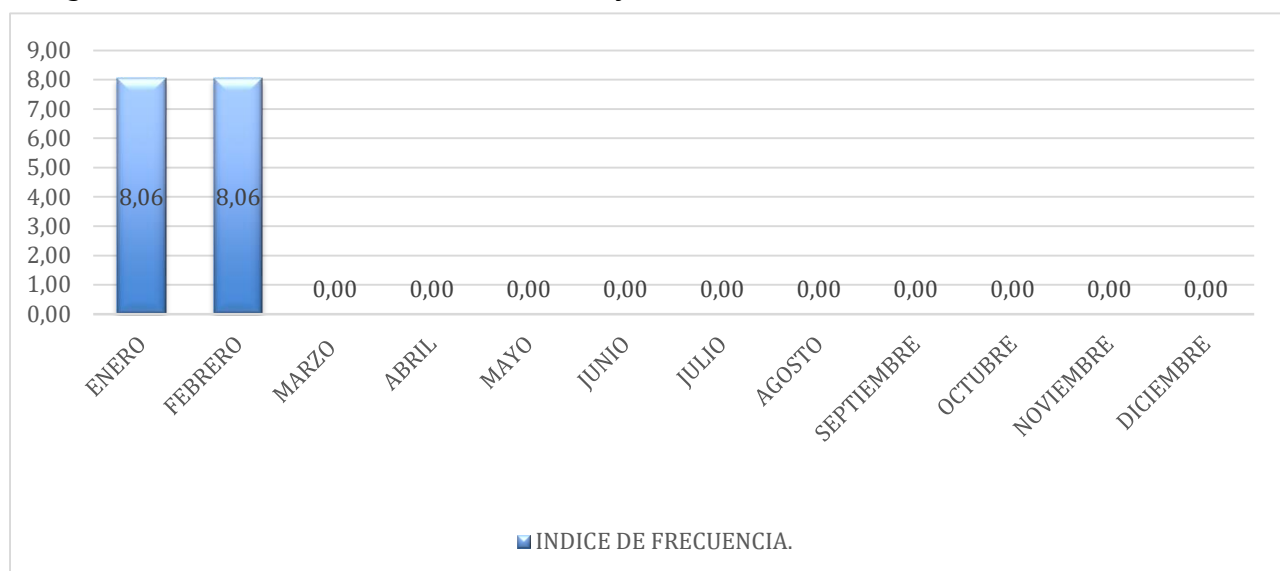
6.2.3 Accidentes De Trabajo.

Figura 15: Indicador de Accidentes de Trabajo 2019



Fuente: información suministrada por Dulces del Valle S.A.

Figura 16: Indicador de Accidentes de Trabajo año 2020



(Fuente: indicadores de rotación Dulces del Valle S.A).

Para el 2019 como se muestra en la figura 15 la frecuencia de accidente laborales fue más alta en los meses de marzo 10,87%, abril 19,05% y mayo 18,52%, el mes que más presentó accidente laboral fue septiembre con el 27,52% y después la tendencia fue a cero hasta el mes de enero del 2020. En el mes de mayo de 2020 como se muestra en la (figura 16), los accidentes laborales fueron casi nulos, ya que por cuestión de la pandemia causada por el Covid-19 la empresa no estuvo en funcionamiento desde que se decretó la cuarentena en el país, solo se presentaron accidentes laborales en el mes de enero y febrero.

6.2.4 Costos Ocultos Asociados a Accidentes Laborales.

Tabla 10: costos ocultos asociados a accidentes laborales (mes de mayo)

Accidente Laboral por unidad	0,0%
Personas	0
Accidentes mensuales	0

Costo promedio por unidad	-
Unidades por operario promedio al día	0
Costo reemplazo diario	\$ -
Costo reemplazo por n días	\$ -

Fuente: Elaboracion propia.

En el mes de mayo de 2020 (tabla 10) no hubo accidentes laborales dentro de Dulces del Valle S.A . Para este caso se saco el promedio de todos los empleados que sufrieron accidentes laborales por todo el año 2019 y 2020, esto con el fin de que se pueda hacer una ilustracion mas real de como se debe manejar los costos ocultos frente a los accidentes laborales y como estos dejan una perdida dentro de la organización , ya que se debe tener en cuenta que por un trabajador que falte por incapacidad se le debe poner mas trabajo a otro que este completamente bien . A continuacion se muestra el análisis de la pérdida dada para el año 2019 que deja un trabajador del área de produccion por incapacidad medica. Para lo anterior, se toman de referencia la produccion por unidad y por kilogramo por trabajador.

Tabla 11: Por Unidad Producida (Accidente Laboral) Año 2019.

Accidente Laboral por unidad en 2019	2.0%
Accidentes año	7,1
Costo promedio por unidad	\$ 1.664
Unidades por operario promedio al día	161
Costo reemplazo diario	\$ 267.405
Costo reemplazo por n días	\$ 1.898.574

Fuente:Elaboracion propia.

*Datos año 2019

Se puede notar en la tabla 11 que cuando un trabajador se incapacita por un accidente laboral en todo el año 2019, este le representa a la empresa un costo de \$1.898.574 pesos por año, por día da un valor de \$267.405 pesos, esto se tomo como base el promedio del total de los empleados que sufrieron accidentes laborales de enero – diciembre 2019.

Tabla 12: Por Kilogramos (Accidente Laborales) Año 2019.

Accidente Laboral por kg en 2019	2.0%
Accidentes año	7,1
Costo promedio por kg	\$ 12.571
Kg por operario promedio al día	24
Costo reemplazo diario	\$ 306.732
Costo de accidente por n días	\$ 2.177.800

Fuente:Elaboracion propia.

*Datos año 2019

Ahora se observa por el lado de la producción en kilogramos (tabla 12) que los trabajadores que tuvieron accidentes laborales en Enero-Diciembre de 2019 le costaron a la empresa un total de \$2.177.800 pesos por todo el año de incapacidad.

Tabla 13: Por Unidad Producida (Accidente Laboral) Año 2020.

Accidente Laboral por unidad en mayo 2020	2.0%
Accidentes año	3,44
Costo promedio por unidad	\$ 1.664
Unidades por operario promedio al día	161

Costo reemplazo diario	\$ 267.405
Costo reemplazo por n días	\$ 919.873

Fuente. Elaboración propia.

*Datos año 2020.

Para el año 2020 (tabla 13)se puede evidenciar que solo hubo dos accidentes laborales en los meses de Enero y Febrero , el cual corresponde a un porcentaje de el 3.44% y dio un valor de \$919.873 pesos solo para estos dos meses.

Tabla 14: Por Kilogramos (Accidente Laborales) Año 2020.

Accidente Laboral por kg en mayo 2020	2.0%
Accidentes año	3,44
Costo promedio por kg	\$ 12.571
Kg por operario promedio al día	24
Costo reemplazo diario	\$ 306.732
Costo de accidente por n días	\$ 1.055.159

Fuente. Elaboracion propia.

*Datos año 2020.

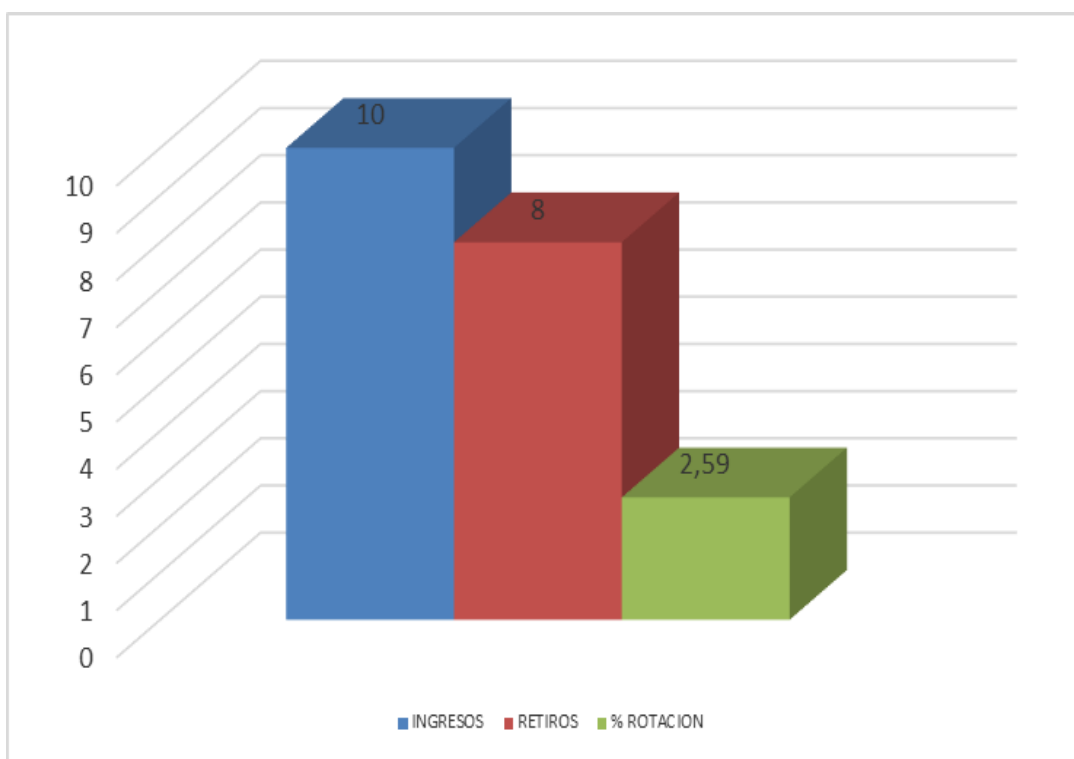
Se puede evidenciar en cuanto a los accidentes laborales para la produccion por kilogramos (tabla 14), que la empresa tuvo un costo oculto de \$1.055.159 pesos para los meses de Enero y Febrero 2020.

6.2.5 Rotación Del Personal

Figura 17: Rotación del Personal año 2019

Año 2019

TOTAL TRABAJADORES MAYO 2019	108		
may-19	INGRESOS	RETIROS	% ROTACION
	10	8	2,59



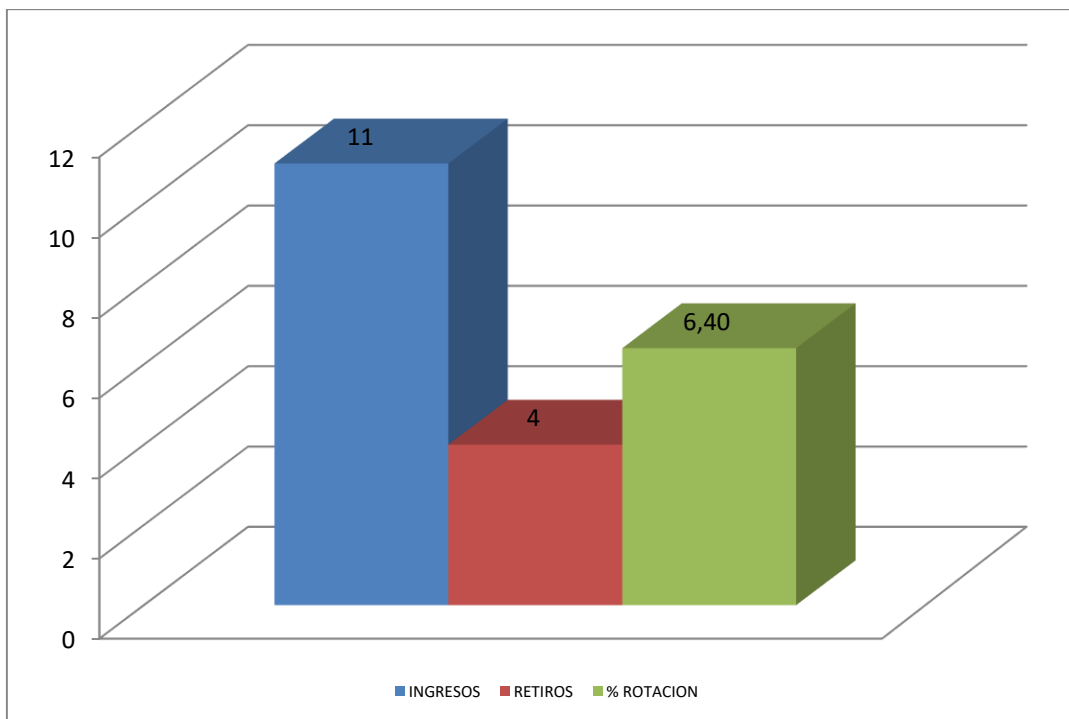
(Fuente: indicadores de rotación Dulces del Valle S.A).

Para la (figura 17), se puede decir que hubo una rotación del 2,59% en lo que representa que ingresaron solo 2 personas nuevas a la empresa solo en el mes de mayo, y terminar su contrato 8 personas por razones desconocidas

Figura 18: Rotación del personal 2020

Año 2020

TOTAL TRABAJADORES MAYO 2020	87		
may-20	INGRESOS	RETIROS	% ROTACION
	11	4	6,40



(Fuente: indicadores de rotación Dulces del Valle S.A).

Para el mes de mayo del 2020 como se muestra en la (figura 18) se puede deducir que la rotación de las personas aumenta el 1.47% frente a mayo del año 2019 y el porcentaje rotación para este mes fue del 6,4% por la pandemia del Covid-19: En el mes de mayo de 2020 se presentaron los siguientes retiros:

Producción:

1 Jefe Producción desempeño y (covid-19).

Logística:

1 Conductor terminación (covid-19).

Ventas:

1 Coordinadora Eje Cafetero terminación Covid-19.

1 Asesora Punto de Venta por desempeño.

6.2.6 Costos Ocultos Asociados A La Rotacion De Personal.

En cuanto a la rotación del personal de la empresa Dulces del Valle S.A, se puede observar en la comparación que se hizo de mayo 2019 y mayo 2020, que en el mes de mayo del 2019 hubo un porcentaje mayor de rotación frente a mayo de 2020, la variación fue de 3.81 puntos porcentuales en todas las áreas.

Tabla 15: Comparación rotación del personal año 2019-2020.

	may-19*	may-20*	Var%
Ingresos	10	11	10,0%
Retiros	8	4	-50,0%
Rotación%	2,59%	6,40%	3,81 pps
Total	108	87	-19,4%
trabajadores			

*Datos mes de mayo 2019-2020.

*Tabla 16:*Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2019)

Por unidad

Rotación del personal por unidad	
Indicadores	2019
Personas ingresadas	1
Unidades por operario promedio	4821
Unidades por operario nuevo	3.953
Costo promedio por unidad	1.664
Costo unitario por empleado promedio	8.022.144
Costo unitario por empleado nuevo	6.578.158
Costo de oportunidad por operario nuevo	1.443.986
Costo de capacitación 6 mensuales por 30 minutos	25.000
Total costo rotación por persona	1.468.986
Total costo rotación por 10 personas	14.689.859

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de rotación Dulces del Valle S.A.

Para los costos ocultos asociados a la rotación del personal por unidad para mayo 2019 se tomó como base las 10 personas que ingresaron nuevas, y se pudo evidenciar que los nuevos ingresos costaron \$14.689.859.

El Costo de oportunidad por operario es la diferencia en la productividad entre una persona nueva y una con experiencia, un ingreso nuevo siempre va a representar menor productividad frente a una persona con más tiempo en la compañía. la empresa estima que un empleado nuevo produce 18.8% menos el primer mes que un empleado con experiencia. Dicha explicación aplica para las (tabla 17), (tabla18), y (tabla 19).

Tabla 17: Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2019)

Por Kilogramo.

Rotación del personal por operario por kg	
Indicadores	2019
Personas ingresadas	1
Kg por operario promedio	732
Unidades por operario nuevo	600
Costo promedio por kg	12.571
Costo unitario por empleado promedio	9.201.972
Costo unitario por empleado nuevo	7.545.617
Costo de oportunidad por operario nuevo	1.656.355
Costo de capacitación 6 mensuales por 30 minutos	25.000
Total costo rotación por persona	1.681.355
Total costo rotación por 10 personas	16.813.550

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de rotación Dulces del Valle S.A.

Debido a que hay diferencias en la productividad entre una persona nueva y una con experiencia, un ingreso nuevo siempre va a representar menor productividad frente a una persona con más tiempo en la compañía. Cada empleado nuevo en su primer mes produce 18,8% menos que un empleado antiguo. Lo que equivale producir 600 unidades siendo nuevo y 732 unidades siendo antiguo, y 3.953 kg siendo nuevo y 4.821 kg siendo antiguo.

Tabla 18 : Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2020)

Por unidad.

Rotación del personal por unidad	
Indicadores	2020*
Personas ingresadas	1

Unidades por operario promedio	4821
Unidades por operario nuevo	3.953
Costo promedio por unidad	1.664
Costo unitario por empleado promedio	8.022.144
Costo unitario por empleado nuevo	6.578.158
Costo de oportunidad por operario nuevo	1.443.986
Costo de capacitación 6 mensuales por 30 minutos	25.000
Total costo rotación por persona	1.468.986
Total costo rotación por 8 personas	11.751.887

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de rotación Dulces del Valle S.A.

Para los costos ocultos asociados a la rotación del personal solo para el área de producción se tomó como base las 8 personas que ingresaron en el mes de mayo de 2020, primero se hizo un supuesto para una sola persona, esto arrojó que el costo oculto por una persona que entra nueva a la organización, teniendo en cuenta que el proceso de inducción para un empleado nuevo es de 30 minutos y son 6 capacitaciones al mes, y hay una diferencia en su productividad en relación a una persona con experiencia de \$1.443.986 que corresponde a la diferencia de productividad de una persona con experiencia y una persona nueva. Así mismo este caso se mantiene para 8 personas que ingresaron al área de producción por un costo de \$11.751.887. Estas capacitaciones las da el jefe de producción que tiene un salario de \$2.000.000 millones. Es decir que 6 capacitaciones de 30 minutos equivalen a 3 horas de su tiempo. Cada hora de su tiempo vale \$8.333 pesos, por lo que tres horas equivalen a \$25.000 pesos, esto es lo que le vale a la empresa Dulces del Valle S.A. la rotación de los 8 empleados nuevos ya que de los 11 ingresos 3 son de otras áreas, y este valor se refiere a al valor de la producción por unidad.

Tabla 19: Costos Ocultos Asociados A La Rotación Del Personal (mayo 2020)

Por Kilogramo.

Rotación del personal por operario por kg	
Indicadores	2020*
Personas ingresadas	1
Kg por operario promedio	732
Unidades por operario nuevo	600
Costo promedio por kg	12.571
Costo unitario por empleado promedio	9.201.972
Costo unitario por empleado nuevo	7.545.617
Costo de oportunidad por operario nuevo	1.656.355
Costo de capacitación 6 mensuales por 30 minutos	25.000
Total costo rotación por persona	1.681.355
Total costo rotación por 8 personas	13.450.840

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de rotación Dulces del Valle S.A.

Para la tabla a lo que se refiere a la rotación del personal por kilogramos, se puede deducir que el costo oculto de un trabajador nuevo es de \$1.656.355, puesto que, en un mes, una persona con experiencia produce \$9.201.972, mientras que una persona nueva en su primer mes de trabajo produce \$7.545.617. De la diferencia entre dichas productividades más las capacitaciones resulta el costo oculto mencionado, y así mismo este valor cuando se multiplica por 8 personas que ingresaron al área de producción de \$13.450.840.

6.2.7 Calidad.

Para el área de Calidad se tomó como base los indicadores de productos defectuosos solo del año 2020 ya que la empresa no disponía de los indicadores del año 2019.

Tabla 20: Calidad (productos defectuosos por cantidad) año 2020.

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
Quebrados maquina	24	6	96	93	55	274
Bajo peso	39	8	52	14	105	218
Mala presentación dosificado	42	29	34	15	20	140
Quebrado proceso de recorte	26	17	18	3	22	86
Mala presentación recorte	0	9	4	1	2	16
Contaminado plaga	1	0	3	3	0	7
Mala presentación mate	4	0	0	1	2	7
Contaminado ambiente	0	0	0	4	1	5

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de Calidad Dulces del Valle S.A.

En la (tabla 20) anterior se puede observar los productos defectuosos por cantidad, los productos más defectuosos dentro de la Empresa dulces del Valle S.A son los quebrados por la maquina con una cantidad de 274 productos en lo corrido de este año con consiguiente para los productos mal pesados se tiene una cantidad de productos defectuosas de 218.

Tabla 21: Calidad (productos defectuosos por precio) año 2020.

Costo manjar blanco	4850					
Costo cortado	4500					
Costo arequipe	3900					
Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
Quebrados maquina	106.000	26.500	424.000	410.750	242.917	1.210.167
Bajo peso	172.250	35.333	229.667	61.833	463.750	962.833
Mala presentación dosificado	185.500	128.083	150.167	66.250	88.333	618.333
Quebrado proceso de recorte	114.833	75.083	79.500	13.250	97.167	379.833
Mala presentación recorte	-	39.750	17.667	4.417	8.833	70.667

Contaminado plaga	4.417	-	13.250	13.250	-	30.917
Mala presentación mate	17.667	-	-	4.417	8.833	30.917
Contaminado ambiente	-	-	-	17.667	4.417	22.083
Total mes	600.667	304.750	914.250	591.833	914.250	3.325.750

Fuente: elaboración propia a partir de indicadores de Calidad Dulces del Valle S.A.

En cuanto a la (tabla 21) calidad de los productos por precio se puede deducir que dichos productos quebrados por la maquina fue un costo para la empresa Dulces del Valle S.A de \$1.210.167 pesos y solo para el mes de mayo por todos los motivos que se encuentran en la tabla se tiene un costo es de \$914.250 pesos. El primer valor resulta de ponderar arequipe, manjar blanco, y cortado, suponiendo que cada uno de los productos participa el 33,3% de la producción, multiplicado por la cantidad de productos defectuosos en cada descripción, y el segundo valor se obtiene de sumar todos los costos por cada una de las descripciones en la tabla.

6.2.8 Productividad

Tabla 22: Indicador De Productividad Año 2019-2020.

Año	Mes	Costo de Producción Costo / Kg	Costo producción por unidad
2019	Enero	\$ 9.204	\$ 1.597
2019	Febrero	\$ 15.139	\$ 2.053
2019	Marzo	\$ 10.150	\$ 1.849
2019	Abril	\$ 10.402	\$ 1.459
2019	Mayo	\$ 11.424	\$ 1.612
2019	Junio	\$ 10.550	\$ 1.727
2019	Julio	\$ 11.512	\$ 1.875
2019	Agosto	\$ 12.108	\$ 1.637
2019	Septiembre	\$ 11.460	\$ 1.641

2019	octubre	\$ 11.628	\$ 1.269
2019	noviembre	\$ 11.791	\$ 1.343
2019	diciembre	\$ 13.392	\$ 1.664
2020	enero	\$ 12.364	\$ 1.658
2020	febrero	\$ 12.926	\$ 1.270
2020	marzo	\$ 24.511	\$ 2.299
	Promedio	\$ 12.571	\$ 1.664

Fuente: Elaboración propia a partir de Indicadores de productividad Dulces del Valle S.A

Para el año 2019 (Tabla 22) se observa que los meses con mayor costo por kilogramos fueron febrero con un costo por Kg de \$15.139 y con un costo por unidad de \$2.053 pesos. En marzo 2020 el costo por unidad de 2.299 y en kilogramos con un costo de \$24.511, y en cuenta la pandemia por el covid-19 en el mes de abril y mayo de 2020 no se tienen datos registrados por la pandemia y la cuarentena obligatoria.

Tabla 23: Promedio De La Productividad Por los Meses (enero-diciembre 2019).

año	Mes	numero de operarios	unds	unds/op	kgs	kg/op
2019	Enero	50	171.739	3.435	37.925	758
2019	Febrero	51	75.147	1.473	10.759	211
2019	Marzo	48	124.989	2.604	23.845	497
2019	Abril	42	220.355	5.247	32.713	779
2019	Mayo	40	198.181	4.955	31.137	778
2019	Junio	37	190.180	5.140	32.359	875
2019	Julio	35	197.783	5.651	31.781	908
2019	Agosto	51	164.151	3.219	24.148	473
2019	Septiembre	39	185.682	4.761	35.390	907
2019	Octubre	42	226.439	5.391	37.741	899
2019	Noviembre	42	259.026	6.167	42.086	1.002

2019	Diciembre	46	347.495	7.554	42.261	919
------	-----------	----	---------	-------	--------	-----

Fuente: Elaboración Propia a partir de indicadores de productividad Dulces del Valle S.A.

El promedio de la productividad por mes se determinó de la siguiente forma: Unidades, unidades por operario, kg producidos y kg por operario, arrojando el siguiente resultado, los meses con más productividad fueron los meses de noviembre con 259.026 unidades y 42.086 kg, y para diciembre la producción fue de 347.495 unidades y 42.261 kg

Sin embargo, los meses con menor productividad fueron los meses de febrero con 75.147 unidades y 10.759 kg y para el mes de marzo fue 124.989 unidades y \$23.84 kg.

Tabla 24: Promedio De La Productividad Por los Meses (enero-mayo 2020).

año	mes	numero de operarios	unds	unds/op	kgs	kg/op
2020	Enero	42	270.024	6.429	37.983	904
2020	Febrero	46	386.634	8.405	43.064	936
2020	Marzo	36	82.645	1.878	6.168	140
2020	Abril	25	120.525	4.821	18.300	732
2020	Mayo	25	120.525	4.821	18.300	732

*Datos mes de abril y mayo 2020.

Para los meses de abril y mayo se hizo un estimado para saber cuánto perdió la empresa en estos dos meses debido a la pandemia, se tomó el total de los encuestados que son 25 personas que hay en el área de producción, luego se tomó el promedio de la producción por operario en unidades y kg, siendo de 4.821 y 732 respectivamente. Luego de esto, se multiplicó la cantidad de operarios por los valores promedio resultando 120.525 unidades y 18.300 kg.

6.3 Características Del Clima Laboral Que Pueden Generar Costos Ocultos En El Proceso Productivo Del Área De Producción De Dulces Del Valle S.A

Los disfuncionamientos generados según el modelo de Henry Savall y Veronique Zardet (1978) y la encuesta organizacional ECO del profesor Fernando Toro Álvarez (Toro Álvarez, 1992) arrojo que

es una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. Como tal, es el resultado de las interacciones entre la estructura de la empresa y los comportamientos humanos...son clasificados en 6 familias: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concentración, gestión de tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia (Zardet & Krief, 2006, Pág:1-20).

Los disfuncionamientos que se encuentran según los analizado a través de las entrevistas, es que existen sobre costos, baja productividad, sobre salarios, porque como lo menciona el entrevistado 1 el clima laboral hace que se presente ausentismo “porque, hay un ambiente negativo en cuanto a la competitividad, por rumores de que existe rosca dentro de la organización, y piensan que se maneja todo por ventajas” (Entrevistado 1). Por el lado, para los sobre salarios existen factores que hacen que se genere tareas fallidas subalternas por parte del personal, donde “lo que ocasiona sobre salarios, es la falta de compromiso de las personas, entonces trabajan como por cumplir un estándar y no por calidad, y esto ocasiona sobre salarios” (Entrevistado 1). La falta de compromiso con la empresa fue uno de los factores que más se mencionó en las entrevistas, y si no se trata de la mejor manera esto puede generar costos extras “por la falta de compromiso, hacen las cosas mal y luego hay que corregir esos procesos” (Entrevistado 1),

Por otra parte, para los sobre consumos en la empresa Dulces del Valle S.A se hace representación a que los colaboradores “no tienen sentido de pertenencia, y como no les cuesta, dañan las etiquetas, mates, bolsas, tarrinas, ya que la empresa no les cobra por cada materia prima

dañada” (Entrevistado 1). Para la falta de productividad un mal clima laboral hace que se presenten recesiones en las actividades productivas por un tiempo asociado a la interrupción de la actividad por un disfuncionamiento para nuestro entrevistado la falta de productividad se asocia a que los colaboradores “se incapacitaban por cualquier cosa, y la verdad no se sabía si en realidad estaban enfermos o no querían trabajar” (Entrevistado 1). En cuestión de aprender a manejar nuevas tecnologías implementadas en la empresa los trabajadores no se interesaban mucho y por ende se presentan fallas en la capacitación y poco interés por los colaboradores en querer formarse o aprender de las nuevas tecnologías. El entrevistado 1 menciona que “muchas veces uno les dice a ellos que los iba a capacitar para manejar una maquina nueva, y no querían aprender para no tener más responsabilidades por el mismo sueldo, porque ya se acostumbraban a las maquinas en que estaban y les daba o les costaba mucho trabajo aprender”. Por último, se agrega que para que no se generen futuros costos y evitar actuales disfuncionamientos se debe “Fomentar el sentido de pertenencia y estar más pendientes del bienestar de los trabajadores” (Entrevistado 1).

Sin embargo, existen por otra parte otros entrevistados (entrevistado 2 y entrevistado 3) un desconocimiento por parte del efecto que el clima tiene sobre estos indicadores de costos ocultos opuesto al resultado de los indicadores y las respuestas del encuestado 1.

Por lo tanto, en la siguiente tabla se presentan las dimensiones del clima Organizacional que presentan costos ocultos los cuales fueron detectados a partir del análisis del clima y de las entrevistas registradas más el análisis de los costos ocultos del área de producción

Tabla 25. Dimensiones del Clima Organizacional que Presentan Costos ocultos.

Dimensiones	Funcionamiento esperado	Comportamiento o actual	Disfuncionamientos posibles	
			Indicador	Costos Ocultos
Procesos y procedimientos	Que los empleados se sientan satisfechos con los procesos y procedimientos de la empresa.	Los empleados se sienten insatisfechos con los procesos y procedimientos de la empresa, por esta razón puede que sean un poco improductivos.	Cantidad de Kg X N de trabajadores Cantidad de unidades X N de trabajadores Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos	Sobreconsumos Falta de productividad Mala calidad.
Grupos Informales	Que la empresa brinde espacios necesarios para crear este tipo de grupos, para que los empleados tengan una comunicación más fluida entre ellos.	Cuando se habla de grupos informales de Dulces del Valle sienten que la empresa no abre espacios para que dichos grupos se puedan crear .	No se presentan	No se presentan
Comunicación	Los colaboradores de menor rango estén informados y esta información sea de fácil entendimiento, por medio de carteleros o reuniones los cambios o información importante con relación a la empresa, y mejorar todos los medios de comunicación	Los empleados no sienten que la empresa los mantenga lo suficientemente informados sobre las decisiones o cambios que suceden dentro de la organización.	Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos. Cantidad de unidades X N de trabajadores Horas ausentismo x costos por hora.	Mala calidad. No creación de potencial. Sobre consumos. Más riesgos.

	dentro de la empresa.			
Motivación	Que la empresa se preocupe más por el bienestar y las condiciones de trabajo de los empleados y por ende ayudar a que la motivación en ellos sea más alta y se encuentren satisfechos.	los empleados sienten que la empresa no se preocupa lo suficiente por su bienestar y su productividad, por ende, no tiene sentido de pertenencia con la empresa.	Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos. Cantidad de unidades X N de trabajadores. Cantidad de Kg X N de trabajadores Cantidad de unidades X N de trabajadores.	Baja calidad Sobreconsumos Falta de producción. Rotación de personal.
Infraestructura	Con mejoras en cuanto a la infraestructura de la empresa, con equipos de trabajo y elementos que ayuden a aumentar la productividad de los colaboradores en su lugar de trabajo.	Los colaboradores sienten que la infraestructura de su lugar social , como lockers entre otros , no son adecuados .	Horas ausen x costo por hora. Cantidad de unidades X N de trabajadores Unidades promedio x costo unidad- unidades empleado nuevo x costo por unidad +capacitaciones .	Ausentismo Rotación de personal.

Relaciones Interpersonales	Que los empleados del área de producción tengan más solidaridad y apoyo entre ellos y se puedan solucionar los conflictos internos y mejorar la actitud para así poder crear un buen ambiente laboral.	los colaboradores del área de producción sienten que las relaciones interpersonales dentro del área no son buenas , ya que entre ellos existen rumores de que hay algunos trabajadores que tienen más ventajas que otros.	No se presentan	No se presentan
Desarrollo personal y profesional	Que la empresa se preocupe más por el desarrollo personal y profesional de los empleados y así poder conseguir con éxito y facilidad los logros dentro fuera de la organización.	En cuanto al desarrollo personal y profesional, la empresa no se preocupa mucho por ellos, y queda claro que esto puede influir en que no haya sentido de pertenencia.	Cantidad de Kg X N de trabadores Cantidad de unidades X N de trabajadores. Horas ausentismo x costos por hora. Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos. Unidades promedio x costo unidad-unidades empleado nuevo x costo por unidad +capacitaciones .	Falta de productividad Sobreconsumos Rotación de personal Ausentismo No creación de potencial.

			Cantidad de unidades X N de trabajadores	
Plan Estratégico	Que en el proceso de inducción los jefes de cada área sean lo suficientemente claros con respecto a los planes estratégicos, misión, visión y políticas de la empresa y que sus empleados tengan interés por conocer de ellos, motivarlos a tener más sentido de pertenencia con la empresa.	Por lo que se puede observar, los empleados no están enterados de los planes estratégicos, misión, visión ... Entre otros de la empresa, ya que ellos no sienten que sea importante saberlo y les causa en cierta parte pereza.	Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos. Cantidad de unidades X N de trabajadores .	Baja Calidad. Baja productividad. Sobreconsumos. Sobre salarios.
Compensación Salarial	Que los empleados se sientan satisfechos con su salario, y este vaya acorde con sus funciones dentro de la organización.	Para esta dimensión se puede decir que los empleados sienten que su salario es bajo frente a sus labores realizadas.	Cantidad de Kg X N de trabajadores Cantidad de unidades X N de trabajadores	Sobreconsumos Falta de productividad. Rotación de personal. Ausentismo.
Solución de conflictos	Que la solución de los conflictos se resuelva oportunamente, y se debe guiar a los empleados en cuanto a cómo se debe solucionar las diferencias que tienen con sus compañeros.	En cuanto a la dimensión de solución de conflictos el personal percibe que los jefes inmediatos no resuelven oportunamente ciertas perturbaciones entre empleados, y no se les da mucha importancia en cuanto a las diferencias entre ellos.	Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos. Horas ausen x costo por hora.	Demora Pérdida de material Mala calidad en los productos.

Balance Vida-trabajo	Es importante que la organización se preocupe más por el bienestar de los empleados frente a su vida fuera de la empresa y su balance entre su vida personal y el trabajo.	su visión frente a esta dimensión es baja , porque sienten que la empresa no se preocupa mucho por su bienestar , y balance entre su vida personal y su trabajo .	Horas ausen x costo por hora. Total, de productos defectuosos / precio de productos defectuosos	Baja Calidad. Ausentismo.
Reconocimiento	La empresa debe tener políticas de reconocimiento para sus empleados, ya que ellos perciben que la empresa no se preocupa por destacar su buen trabajo, al mejor y dar un reconocimiento a los trabajadores se mejorar el sentido pertenencia.	y por último se analiza cierta insatisfacción y falta de pertenencia entre los empleados debido a que la empresa no tiene políticas de reconocimiento por la buena labor que desempeñan ellos a diario.	Cantidad de Kg X N de trabadores Cantidad de unidades X N de trabajadores	Sobreconsumos Baja productividad. Rotación de personal.

FUENTE: Elaboración propia.

A partir de lo anterior se puede detectar que las dimensiones de clima que generan costos ocultos debido a sus disfuncionamientos, son principalmente procesos y procedimientos, reconocimiento, balance vida-trabajo, motivación y comunicación, por lo cual estas dimensiones anteriores pueden crear, sobre salarios, baja calidad de los productos, demora, perdida de material, rotación o ausentismo. Ahora bien, para cuantificar los costos ocultos que se presentan en el área de producción de manera mensual (ajustado mes de mayo 2020) se presenta la (tabla 26).

Tabla 26. Costos Ocultos dados por el Clima Organizacional.

Indicador	*Costos Ocultos del área de producción por Kg .	*Costos Ocultos del área de producción por unidad.	Costos ocultos del área de producción asociados al clima organizacional(unidad)
Accidentes laborales	306.732	267.405	0,00
Ausentismo	691	691	691
Rotación	1.681.355	1.468.986	1.468.986
Productividad	20.016.363	16.370.745	16.370.745
Calidad	20.778	20.778	20.778
Total	22.025.920	18.128.605	17.861.200

*Datos por persona al mes de mayo.

Fuente: Elaboración propia.

El total de Costos ocultos del área de producción es de \$22.025.920 pesos desde el punto de vista de los kg y \$18.128.605 desde el punto de vista de las unidades. Así, el costo oculto del área de producción asociados al clima organizacional es de \$17.861.200 pesos. Las relaciones de los costos ocultos con el clima organizacional provienen de las entrevistas donde se puede encontrar una relación de disfuncionamientos generados en cada uno de los indicadores nombrados. Así se evidencia que muchos factores de clima organizacional afectan los indicadores y los costos, especialmente la rotación de personal y la productividad.

7 CONCLUSIONES

A lo largo de los años en Colombia los costos ocultos pasan desapercibidos en muchas empresas del sector de producción y servicio, por lo tanto, es muy importante la gestión y detección de dichos costos, ya que se puede ver afectado el rendimiento y la productividad. Estos costos ocultos no consideran muchas veces el efecto del comportamiento humano que se tiene por parte de los empleados, lo cual en muchas ocasiones son los causantes principales. Igualmente, muchas empresas al no considerar estos costos pueden impactar los estados financieros. Dicho lo anterior en la empresa Dulces del Valle S. A se ha detectado una serie de costos ocultos, pero a la fecha no se ha detectado los costos ocultos del área de producción ni se han asociados con el clima organizacional. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue identificar los costos ocultos asociados al clima organizacional del área de producción de la empresa Dulces del Valle S.A de la ciudad de Guadalajara de Buga.

Como resultado de esta investigación se identificó que el clima Organizacional del área de producción de Dulces del Valle S.A es bueno y las dimensiones que se perciben negativas son procesos y procedimientos, grupos informales, comunicación, motivación, infraestructura, relaciones interpersonales, desarrollo personal y profesional, plan estratégico, compensación salarial, solución de conflictos, balance vida-trabajo, reconocimiento y clima organizacional. A partir de esto se puede concluir que los empleados sienten que la empresa brinda muchas cosas para ellos, sin embargo, se sienten insatisfechos porque perciben que la empresa no hace reconocimiento al trabajo que ellos hacen a diario para cumplir los objetivos y en esto se debe trabajar, además no les brindan condiciones adecuadas de trabajo que permitan aprovechar al máximo su potencial.

Esta investigación también arrojó como resultado que los costos ocultos identificados en el área de producción son más altos en la rotación y en la productividad, pero en esta última no es dada en parte por la pandemia producida por el Covid-19 para el presente año 2020. Por lo anterior, se puede decir que el clima laboral es el factor más influyente en la formación de los costos ocultos, pero en cuantos a los indicadores se puede observar que los menos afectados son, accidentes laborales, ausentismo y calidad. Se puede evidenciar que el clima laboral es un factor determinante en la generación de disfuncionamientos, como se puede ver en la (Tabla 26) los indicadores que se vieron más afectados por el clima laboral y por ende generaron costos ocultos fue los indicadores de ausentismo y productividad, pero este último se vio más afectado por la pandemia causada por el Covid-19, y por último se puede afirmar que los costos ocultos están presentes en el área de producción, pero la empresa no los contabiliza, ya que solo tiene en cuenta el ausentismo y calidad.

Dentro de la investigación se puede concluir que es importante analizar el clima organizacional ya que hay muchos factores que generan disfuncionamientos. A nivel de la contabilidad estos se ven reflejados en los estados financieros, pero en muchas ocasiones no se detectan con facilidad y no se les atribuyen a factores humanos. La contabilidad de gestión es aún muy vaga frente a los costos ocultos y su forma de detectarlos a partir del factor humano, por lo que es importante analizar de manera interdisciplinaria los aspectos que generan que las organizaciones tengan movimientos financieros que no son fácilmente explicables y que si la empresa los detectara evitaría costos innecesarios. También es importante que la empresa cuando haga informes de gestión incluya los costos ocultos, ya que estos pueden ser provocados por la mala gestión del recurso humano por lo tanto se debe pensar que este es un elemento que debe considerarse en la contaduría como un generador de costos y si se gestionan de una manera correcta se puede ver un aumento en las utilidades operativas de la empresa y en los indicadores financieros que son clave para el crecimiento de la organización.

Dentro de las limitaciones de la investigación se encuentra que el acceso a la información de la empresa y la realización de la entrevista fue difícil debido a la pandemia generada por el Covid-19. Por cuestión de normas de bioseguridad, también algunos datos de la empresa no estaban actualizados y se perdió la disponibilidad. Por otro lado, había un sesgo de las personas que respondían debido a que pensaban que la empresa iba a tomar represiones contra ellos y aunque se realizó la jornada de sensibilización por parte de la investigadora esto fue difícil de controlar. Asimismo, dada la pandemia muchos empleados eran nuevos y no conocían la dinámica de la organización.

Sin embargo, esta investigación para futuras investigaciones posibilita que la empresa más adelante haga un análisis sobre las condiciones de contratación, examine al detalle los estados financieros, estudie más a fondo la motivación y la falta de pertenencia con la empresa Dulces del Valle S. y también investigue las causas de la rotación de personal y el ausentismo.

8 RECOMENDACIONES

Para las recomendaciones es importante que la empresa se centre más en el bienestar de sus empleados para así poder bajar la brecha entre el desempeño potencial y el desempeño real, y disminuir los indicadores que están causando los costos ocultos, por lo cual se deben crear políticas o estrategias entre las que se recomiendan:

- Que se haga el análisis de clima periódicamente o mínimo una vez al año.
- Agregar los costos que representan los factores humanos en los estados de resultados de la empresa, en los balances generales y los informes de gestión.
- La empresa se debe preocupar más en analizar el indicador de ausentismo, de rotación, productividad.
- Generar en sus empleados más compromiso y sentido de pertenecía.
- Tratar de mejorar más los espacios comunes para que los empleados se sientan satisfechos.
- En cuanto a la compensación salarios, retribuir a sus empleados de acuerdo a su peso laboral.

Por último, crear políticas de reconocimiento para los trabajadores para que ellos sienten que el trabajo que hacen día a día no se les reconoce debidamente, también cabe resaltar que al crear políticas de motivación y crear planes para que ellos puedan desarrollarse personal y profesionalmente, y así incentivar a que el empleado se sienta más satisfecho en su puesto de trabajo, y poder bajar los indicadores de rotación y otros asociados a su falta de satisfacción.

9 BIBLIOGRAFÍA

1. Arana Mayorca, Walter. Motivación y productividad. Lima, Perú: Colegio de Psicólogos del Perú. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-211-1-motivacion-y-productividad.html>. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 8, N° 15, Lima, Julio 2005).
2. Aguirre Osorio, M, Angarita, Y. (2010). Diseño de un modelo conceptual para la identificación, gestión y análisis del impacto de los costos ocultos en empresas de sector avícola de Guadalajara de Buga (tesis de pregrado). Universidad Del Valle, Guadalajara de Buga, Colombia.
3. Brand Galindo, V. (2018). La gestión del conocimiento y la cultura organizacional como base del rendimiento de las pymes familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Aguascalientes. *Universidad Autonoma de Aguascaliente* .
4. BERROCAL HUERTA, Ricardo Alberto. Impacto económico de los costos ocultos en el área de manufactura de la empresa ASSA ABLOY México, SA de CV. Tesis de maestría. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional. pág. 50. [Citado el 01 de junio de 2018]. Disponible en línea: <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/13511/RICARDO%20BERROCAL%20TESIS%20%20MAYO%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia : McGraw Hill.
6. Climent Serrano, S. (2003). Los costes de calidad com estrategia empresarial : Evidencia Empiricaen La Comunidad Valenciana.Universidad De Valencia. España.

- BERROCAL HUERTA, Ricardo Alberto. Op. cit., p. 44
7. Dávila, A. (2012). Disfuncionamientos y costos ocultos de las pequeñas empresas internacionales: diagnóstico Socio-Económico de una pequeña empresa en Asia (China, Tailandia, Vietnam) y Francia. *Recherches en Sciences de Gestion*, 90(3), 67-85.
doi:10.3917/resg.090.0065
 8. Deloitte, Normas Internacionales de Información Financiera. [en línea] consultado el [29/11/2019], disponible en: https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html
 9. Dulces Del Valle (2019, 11,11) Recuperado de <https://dulcesdelvalle.com/site/>
 10. Garcia , M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *En.II Encuentro de Investigación y docencia en administración .Asociación Colombiana de Facultades de Administración -ASCOLFA*. Cali : Universidad del Valle .
 11. Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico : Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración,Universidad Del Valle,N 42* .
 12. Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio , P. (2010). *Metodologia De La Investigacion.Quinta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
 13. Hernández, V. & Rojas, M. (2011). Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica (Tesis de maestría). Recuperado de <https://studylib.es/doc/4795155/tesis-clima-organizacional---vhernandez-mfrojas>
 14. Leal García, M., Castañeda Olalde, A., & González Basaldúa, A. R. (2016). Costos Ocultos, Compromiso Laboral Y Salud Mental En Los Trabajadores Académicos De Una

- Institución De Nivel Superior (Hidden Costs, Commitment Occupational Health and Mental Academic Workers of an Institution of Higher Level). *Revista Global de Negocios*, 4(3), 85-99.
15. Lopez Más, J. (julio de 2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio. Rev. De Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. NO 15. Vol. (8)*, 26.
 16. Méndez Álvarez , C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogota: Colección de lecciones de administración.
 17. Mintrabajo, Código Sustantivo Del Trabajo. [En línea] consultado el [29/11/2019], disponible en:<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
 18. Negrón González, Ana María, Fleitas Triana, María Sonia, Gémar Castillo, Germán, Negrón González, José Carlos, García Fenton, Vania, & Trujillo Reyna, Yoimi. (2018). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 6-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000100006>
 19. Parra Acosta, J. F., & Peña González, Y. C. (2014). La teoría de los desempeños ocultos: una aproximación teórica . *Cuadernos de contabilidad* ,15 (39).
 20. Peña González, Y. C. (2014). *El Análisis Y Control De Costos Ocultos Como Estratégica De Las Organizaciones*. Bogota, Colombia : Universidad Nacional.

21. Sanín Posada, A. (2009). Estudio diagnóstico del clima organizacional. Colombia: Cincel.
Recuperado de [http://avido.udea.edu.co/
autoevaluacion/documentos/planeacion/clima_2009.pdf](http://avido.udea.edu.co/autoevaluacion/documentos/planeacion/clima_2009.pdf).
22. Savall, H. (1978). Methode de diagnostic socio-économique. *Revue Francaise de gestuon*.
23. Savall, H., & Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultado. *Administracion y organizaciones*.
24. Toro, F. (2000). Clima Organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. Vol. 19, No1.
25. TORO, F. & CABRERA H. Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 1998, 17(2), 27-39. Citado por: CHAPARRO ESPITIA, Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. EN: *RevistaInmovar Journal*. Julio - diciembre, 2006. vol. 16, no. 28, p. 12-13. Disponible en línea http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012150512006000200001&script=sci_abstract&tlng=fr
26. Toro Álvarez, F. (1992). Diseño y Validacion de un instrumento para evaluación del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional*. Vol. 11., 1 Y 2 .
27. Zardet , V., & Krief , N. (2006). La teoria de los costos -desempeño ocultos en el modelo socioeconomico de las organizaciones. *in conferencia magistral (pp.1-20)*.

28. Zapata A, & García, M (2008). Instrumento de medición de clima. Documento interno

10 ANEXO 1

Entrevista Dulces del Valle S.A.

1. considera que el clima laboral hace que se presente ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, baja calidad o productividad? Si, la respuesta es sí como lo hace.
2. ¿Cómo el ambiente laboral influye en que se generen pagos realizado para asumir tareas fallidas subalternas por parte del personal, es decir, sobre salarios?
- 3 ¿cómo el ambiente laboral influye en que se generen costos del tiempo dedicado a corregir un fallo de calidad de organización de tareas, tareas mal asumidas, es decir, sobretiempos?
- 4 ¿Como el ambiente laboral influye en que se presente consumo de recursos de la empresa que hubiera podido evitarse, es decir, sobreconsumos?
5. ¿Cómo el ambiente laboral hace se presenten recesión de actividades productivas por un periodo de tiempo asociado a la interrupción de la actividad por un disfuncionamiento, es decir, falta de productividad?
6. Como el ambiente laboral influye en que no se presente o falle la capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías?
7. como el ambiente laboral influye en que se generen futuros costos que la empresa pudiese enfrentarse provocados por los actuales disfuncionamientos.

ANEXO 2



DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta es **confidencial y anónima. Mantendremos sus respuestas en completo anonimato.**

No escriba su nombre en ninguna parte de esta encuesta. Sus respuestas serán de gran importancia para determinar cómo está el clima organizacional dentro de la empresa, es por ello que pido el favor que conteste con la mayor sinceridad posible, esta encuesta tiene meramente fines académicos. De antemano, gracias por su ayuda con esta encuesta.

Instrucciones

- Por favor de una calificación de 1-5 donde 1 es el valor más bajo y 5 es el valor máximo, marque con una **X** la calificación que usted considera para cada pregunta.
- Cuenta con 7 minutos para poder completarla.
- Si tiene alguna pregunta o duda, puede hacerla.

DATOS GENERALES

Edad: _____

Género:

☐ Masculino ☐ Femenino

Área o Departamento: _____

Antigüedad:

☐ Menos de 12 años ☐ Entre 1 y 3 años ☐ Entre 3 y 5 años ☐ Entre 5 y 10 años ☐ Más de 10 años

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Definición: La estructura organizacional se refiere a la forma en que están organizadas y distribuidas la responsabilidad, la autoridad y las decisiones al interior de la organización.

¿Las áreas permite integrar las personas y los grupos para alcanzar los objetivos de la empresa?

1.1 Escala de Calificación

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

No lo permite

Lo permite

2. PLAN ESTRATEGICO

Definición: El plan estratégico es la guía para orientar las decisiones de la empresa, con el fin de mejorar la calidad de los productos.

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los planes estratégicos de la empresa?

2.1 Escala de Calificación

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

No los conozco

Los conozco profundamente

3. IDENTIDAD

Definición: La identidad es la forma en que las personas que hacen parte de la empresa, conocen sus principios, valores y objetivos, y logran entender lo que esta hace y como lo hace.

¿Qué tan identificado está usted con la empresa?

3.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nula

Alta

4. ÉTICA

Definición: La ética se define como la guía de valores y las reglas de juego que determinan las relaciones entre las diferentes personas de la empresa y su buen comportamiento.

¿Aplico los principios y valores éticos definidos en la empresa?

4.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No aplico

Si aplico

5. REGLAS

Definición: Las reglas son conocidas, aceptadas y aplicadas dentro de la organización. Dichas reglas se refieren al comportamiento y relación con demás compañeros.

¿Aplica las reglas de la empresa?

5.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No aplico

Si aplico

6. INFRAESTRUCTURA

Definición: La infraestructura se refiere al conjunto de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos que usted utiliza en su labor, le permiten trabajar con seguridad, comodidad, calidad y productividad?

6.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo permiten

Si lo permiten

7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Definición: Los procesos y procedimientos se definen como las actividades que transforman los recursos en productos.

¿Cree usted que los procesos y procedimientos que se tienen en la empresa, son los necesarios para trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos de la empresa?

7.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo creo

Si lo creo

8. LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO

Definición: El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el proceso de cumplimiento de objetivos.

¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, que escucha, orienta e impulsa las decisiones y acciones individuales y grupales?

8.1 Escala de Calificación

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

No lo es

Lo es

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Definición: Las relaciones interpersonales se refieren a los contactos que se crean y mantienen con otras personas, para trabajar juntos.

¿considera usted que las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son cordiales y permiten trabajar con otras personas?

9.1 Escala de Calificación

No lo son de ninguna manera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lo son completamente

10. TRABAJO EN EQUIPO

Definición: Son grupos formales que reúnen diferentes colaboradores para atender las necesidades de la empresa.

¿La empresa impulsa el trabajo en equipo para conseguir sus objetivos y sus planes?

10.1 Escala de Calificación

No lo impulsa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si lo impulsa

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Definición: La solución de conflictos se refiere al logro de un acuerdo y un acercamiento entre las partes que se oponen, a través de comportamientos civilizados.

¿piensa usted que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan adecuadamente, procurando acuerdos satisfactorios y acercamientos positivos?

11.1 Escala de Calificación

No se solucionan

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se solucionan satisfactoriamente

12. GRUPOS INFORMALES

Definición: Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no impone la empresa, ya que se forman naturalmente por voluntad propia y surgen por la necesidad de relacionarse con otros.

¿Considera usted que su participación en grupos informales con compañeros de trabajo contribuye mejorar el ambiente laboral?

12.1 Escala de Calificación

No lo considero

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Si lo considero

13. COOPERACIÓN

Definición: La cooperación se refiere al trabajo conjunto de las personas, en lugar de trabajar de forma separada y en competencia, con el fin de lograr un objetivo compartido.

¿Las personas y las áreas comparten y cooperan, en relaciones estrechas y amistosas, para cumplir los objetivos de la empresa?

13.1 Escala de Calificación

No lo hacen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Lo hacen siempre

14. TOMA DE DECISIONES

Definición: Es el grado en el que un colaborador participa y se identifica con su trabajo, para ayudar y dar ideas que permitan solucionar un problema que se presente en este.

¿En lo relacionado con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse, opinar libremente y participar en las decisiones?

14.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No la tengo

La tengo siempre

15. COMUNICACIÓN

Definición: La comunicación hace referencia a la información enviada o recibida, sobre un hecho o situación que se da dentro de la empresa.

¿Considera usted que las herramientas y medios (internet, teléfonos, radios, carpetas, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

15.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo creo

Si lo creo

16. RETROALIMENTACIÓN

Definición: La retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

¿Tiene usted en la empresa la posibilidad de dar y recibir retroalimentación, con alguna frecuencia?

16.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No la tengo

La tengo siempre

17. COMPENSACIÓN SALARIAL

Definición: La Compensación se define como todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo (salario, incentivos y beneficios como becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros).

¿Cree usted que la compensación salarial que recibe por su trabajo es justa?

17.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo creo de ninguna manera

Lo creo completamente

18. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

Definición: La higiene y salud ocupacional se refieren al control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos en el lugar de trabajo, que pueden causar accidentes, enfermedades, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.

¿considera usted que la empresa ha diseñado campañas que promuevan la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales?

18.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo ha diseñado

Lo ha diseñado completamente

19. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Definición: El desarrollo personal y profesional se refiere a los factores que permiten a las personas capacitarse y modificar conductas y costumbres, para conseguir con éxito y facilidad logros dentro y fuera de la empresa.

¿La empresa estimula su formación personal y profesional todo el tiempo, buscando lo mejor para usted y para el logro de los objetivos empresariales?

19.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo hace

Lo hace siempre

20. RECONOCIMIENTO

Definición: El reconocimiento se refiere a la distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo y por sus habilidades.

¿A las personas que se destacan por su labor en la empresa y por sus logros, se les incentiva o se les reconoce de alguna manera?

20.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No se les reconoce

Se les reconoce completamente

21. BALANCE VIDA-TRABAJO

Definición: El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio de tiempo, intereses y tareas personales y laborales, según las prioridades.

¿Cree usted que la empresa se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores?

21.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No se preocupa

Si se preocupa

22. TRABAJO GRATIFICANTE

Definición: El trabajo gratificante hace referencia al gusto que genera realizar las labores del cargo y al nivel de desarrollo personal y profesional que este permite.

¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con tareas que le permiten desarrollarse personal y profesionalmente?

22.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo estoy

Si lo estoy

23. ESTABILIDAD LABORAL

Definición: La estabilidad laboral se refiere al bajo riesgo que existe de ser despedido de su cargo o de la empresa sin haber cometido ninguna falta o sin haber terminado el contrato laboral.

¿considera usted que la organización brinda la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y compromiso?

23.1 Escala de Calificación

1 2 3 4 5

No lo hace de ninguna forma

Lo hace completamente

24. MOTIVACIÓN

Definición: La motivación se refiere al apoyo que brinda la empresa a sus colaboradores, para impulsarlos, comprometerse y esforzarse en lo que hacen.

¿Considera usted que la empresa motiva su buen desempeño y su compromiso con el trabajo?

24.1 Escala de Calificación

No se motiva de ninguna forma

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Se motiva completamente

GRACIAS

