

Capítulo 3

Costos ocultos y rentabilidad organizacional: Evidencia en la industria de artes gráficas en contextos de crisis

*Carlos Augusto Narvárez Díaz
Wilson Eduardo Romero Palacios
Ingrid Vaneza Cañizares Narvárez*

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26001661>



Introducción

La rentabilidad organizacional es un pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier empresa, pero su optimización se ve constantemente desafiada por una serie de factores, muchos de los cuales no son evidentes a primera vista. Entre estos, los costos ocultos emergen como un desafío crítico, representando disfuncionamientos y fallas en los procesos que, aunque no se registran explícitamente en los sistemas contables tradicionales, impactan significativamente la liquidez, la competitividad y la resiliencia empresarial. Estos costos, derivados de fenómenos como el ausentismo, la rotación de personal, la baja calidad, los accidentes laborales o la inadecuada gestión del tiempo, pueden erosionar silenciosamente los márgenes de beneficio y la capacidad de adaptación de las organizaciones, especialmente en entornos económicos volátiles.

El modelo teórico Savall y Zardet (2008) ha sido pionero en la conceptualización y metodología para la identificación y cuantificación de estos costos invisibles, proponiendo que, al gestionarlos proactivamente, las empresas pueden transformar sus debilidades operativas en oportunidades de mejora del desempeño. En este contexto, la industria de artes gráficas, caracterizada por su alta dependencia de la mano de obra, procesos complejos y la necesidad de precisión, se muestra particularmente susceptible a la proliferación de disfuncionamientos que se traducen en costos ocultos.

El presente estudio se enfoca en analizar el impacto de los costos ocultos en una empresa del sector de artes gráficas ubicada en Santiago de Cali, Colombia, durante el período crítico de la pandemia de la COVID-19. Esta coyuntura global impuso desafíos inéditos a las organizaciones, exacerbando vulnerabilidades y evidenciando la necesidad imperante de una gestión de costos más integral y adaptativa. Mediante la aplicación de una metodología de intervención organizacional basada en el modelo de Savall, complementada con un análisis descriptivo de

datos primarios y secundarios, esta investigación busca evidenciar cómo factores como el ausentismo, la rotación de personal y la no calidad contribuyeron de manera significativa a los costos indirectos, afectando la liquidez y la competitividad de la empresa en un escenario de crisis.

A partir de este marco, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

Las áreas con contacto directo con el cliente y las encargadas de la operación productiva concentran los mayores disfuncionamientos dentro de la empresa, generando costos ocultos que afectan de manera significativa la eficiencia interna, la liquidez, la competitividad y la satisfacción del cliente final.

Más allá de la cuantificación, este trabajo se propone discutir estrategias de mitigación y prácticas de gestión sostenible que permitan a las organizaciones reducir estos costos, fortalecer su resiliencia y asegurar su viabilidad económica en un panorama empresarial cada vez más dinámico e incierto. Al explorar la relevancia de los costos ocultos en un contexto específico y proponer soluciones prácticas, este estudio aspira a contribuir al desarrollo académico en la contabilidad de costos y la gestión estratégica, y a ofrecer herramientas valiosas para la práctica profesional y la toma de decisiones en pymes de la región y el sector.

Marco teórico

El presente artículo se enfoca en comprender la dinámica entre los costos ocultos y la rentabilidad organizacional, desde el contexto específico de una mipyme, en este caso del sector de artes gráficas durante la crisis de la COVID-19. Para asegurar la validez y la comparabilidad de los hallazgos, es fundamental establecer una definición conceptual clara y precisa de las variables que serán objeto de estudio.

Rentabilidad organizacional

Como lo menciona Ovalle (2025), la rentabilidad organizacional se define como la capacidad de una empresa para generar utilidades y beneficios económicos a partir de sus operaciones y el uso eficiente de sus recursos.

No solo se limita a obtener ganancia neta, sino que abarca la eficiencia con la cual se gestionan los ingresos y los costos para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo. La rentabilidad es considerada como un pilar fundamental para que cualquier organización pueda sobrevivir y desarrollarse. La importancia de su análisis permite evaluar la salud financiera de la empresa y su capacidad para reinvertir, innovar y adaptarse a entornos cambiantes. En el sector de las artes gráficas, donde los márgenes pueden ser ajustados y la competencia es elevada, lograr comprender los factores que la afectan es importante para la toma de decisiones estratégicas.

La rentabilidad organizacional puede ser analizada desde diferentes dimensiones, que incluyen:

- **Márgenes operativos.** Representa el reflejo de las operaciones principales de la empresa.
- **Liquidez.** Muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Retorno sobre la inversión (ROI):** Mide la eficiencia con la cual se utilizan los activos para generar ganancias.
- **Sostenibilidad económica:** La capacidad de la empresa para mantener su rentabilidad a largo plazo.

Por su parte, como lo referencia en su estudio Suárez Salazar, R. A. (2018), los costos ocultos representan aquellos gastos adicionales generados por disfuncionamientos y fallas en los procesos organizacionales que no se registran de forma explícita en los sistemas contables tradicionales, pero que a su vez impactan de forma significativa la liquidez, la competitividad y la resiliencia empresarial.

En el presente artículo se revisan las manifestaciones de costos ocultos, como el ausentismo laboral, donde Tatamuez-Tarapuez et al. (2016) denotan como la ausencia laboral de un empleado de su puesto de trabajo durante horas que se consideran un servicio, ya sea por causas justificadas o no. Fenómeno que se evidencia más allá de las ausencias por enfermedad o vacaciones, incluyendo además las tardanzas, permisos no programados y cualquier interrupción de la jornada laboral que no se encuentre contemplada como parte de la operación normal. El ausentis-

mo genera costos ocultos significativos, como la necesidad de contratar reemplazos temporales, el pago de horas extras para cubrir las ausencias, la reducción de la calidad del servicio y retrasos en la entrega de proyectos. En una pyme, donde los recursos humanos suelen ser limitados.

Cuando se refiere de igual manera a la rotación de personal, como lo indica el escrito de Martínez (2021), es el movimiento de entrada y salida de empleados en una organización, ya sea por renunciaciones voluntarias, despidos o jubilaciones. Desde ese punto de vista, una alta rotación indica inestabilidad en la fuerza laboral y puede ser un síntoma de problemas internos en la gestión del talento o en el clima organizacional.

Se debe reconocer que la rotación de personal implica costos ocultos considerables asociados a los procesos de selección, reclutamiento, inducción y capacitación de nuevos empleados. Además, conlleva la pérdida de conocimiento tácito, la disminución de la cohesión de los equipos de trabajo y un impacto negativo en la moral organizacional, afectando la productividad y calidad del servicio.

Cuando se refiere a no calidad, como afirma Jejen Florez (2021), se refiere a la ocurrencia de errores, defectos o fallas en los productos, servicios o procesos de una organización que resultan en la necesidad de retrabajos, devoluciones, desperdicio de materiales o de insumos y, finalmente, la insatisfacción del cliente. Estos costos no siempre son evidentes en los registros contables directos; sin embargo, erosionan la rentabilidad de manera acumulada. En la industria de las artes gráficas, la no calidad es particularmente sensible debido a la necesidad de precisión en el diseño, la impresión y los acabados. Errores que en estas etapas pueden generar sobrecostos por el uso de insumos caros (tintas, papeles especiales), retrasos en las entregas y, lo más importante, la pérdida de confianza del cliente.

No se puede dejar de lado la falta de productividad, considerando el aporte de Muñoz Choque (2021), donde la define como la ineficiencia en la utilización de los recursos (tiempo, mano de obra, maquinaria) que resulta en un rendimiento inferior al esperado o potencial. Esto incluye los tiempos muertos, descoordinación entre departamentos, procesos manuales repetitivos y la ausencia de mantenimiento preventivo que derive en paradas de maquinaria. En esta revisión, la falta de producti-

vidad se traduce directamente en costos ocultos al aumentar los tiempos de producción, reducir la capacidad instalada y generar la necesidad de horas extras para cumplir con los plazos. En un sector como el de artes gráficas, donde la optimización de los procesos es importante, la ineficiencia productiva puede ser un factor determinante en la disminución de la rentabilidad.

El modelo teórico subyacente a esta investigación postula que los costos ocultos derivados del ausentismo laboral, la rotación de personal, la no calidad y la falta de productividad actúan como factores que impactan negativamente la rentabilidad organizacional. Estos disfuncionamientos, aunque no siempre visibles en los estados financieros tradicionales, generan sobrecostos indirectos que merman la liquidez, reducen los márgenes operativos y comprometen la sostenibilidad económica de la empresa. La crisis de la COVID-19, al exacerbar estas vulnerabilidades, refuerza la necesidad de una gestión proactiva de estos costos para fortalecer la resiliencia empresarial.

En el estudio publicado en *Económicas CUC*, se discuten los costos ocultos y las estrategias de gestión en las PYMES colombianas (págs. 8-10), donde Angulo-Rangel et al. (2024) analizan los costos ocultos y las estrategias de innovación y resiliencia en las pequeñas y medianas empresas colombianas. Este estudio indica que las pymes colombianas afrontan costos ocultos significativos, asociados a la falta de estructuras formales de innovación y a una gestión predominantemente reactiva ante crisis, como la pandemia de COVID-19. La carencia de una planificación estratégica adecuada, junto con la limitada inversión en capacidades innovadoras, genera ineficiencias operativas, pérdida de oportunidades de crecimiento y gastos no evidentes en recuperación y adaptación. Además, la insuficiente diversificación y la gestión instintiva de la resiliencia aumentan estos costos invisibles, afectando la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de estas empresas. El estudio concluye que fortalecer la innovación y la resiliencia, mediante una gestión proactiva y la incorporación de ideas innovadoras, resulta esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de las PYMES en contextos de alta informalidad y cambio constante.

Por otro lado, en el documento de Reyes Pérez et al. (2021) enfatizan que la incorporación de la inteligencia artificial en la gestión del talento

humano durante la pandemia ha permitido abordar de manera efectiva los costos ocultos que surgen en estos contextos de crisis. Como se señala en el documento, la automatización y digitalización de procesos como el reclutamiento, la evaluación de desempeño y la capacitación facilitan la optimización de recursos, reducen errores y aceleran la toma de decisiones, lo cual contribuye a disminuir aquellos costos invisibles que tradicionalmente afectan a las organizaciones, como el tiempo invertido en procesos manuales y las ineficiencias operativas halladas en tiempos de crisis. En consecuencia, la adopción de tecnologías de inteligencia artificial no solo mejora la eficiencia, sino que también ayuda a mitigar los gastos no previstos, fortaleciendo la capacidad de las empresas para mantener su competitividad en un entorno cambiante.

Sin embargo, el tema de la rentabilidad organizacional es uno de los principales indicadores de éxito y sostenibilidad de cualquier empresa, dado que refleja la eficiencia con la cual se utilizan los recursos para generar utilidades (Horngren, 2012). Sin embargo, la contabilidad tradicional, centrada en el registro de costos directos e indirectos visibles, presenta limitaciones al momento de reflejar una categoría de gastos recurrentes, pero no evidentes: los costos ocultos (Polimeni et al., 1989).

Por otro lado, el artículo “La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas”, publicado en *Dilemas Contemporáneos*, sostiene que la formalización de la estrategia mediante misión/visión, objetivos, presupuestación y seguimiento con KPI se asocia con mejoras de la rentabilidad en microempresas. En términos operativos, dicha planificación reduce disfuncionamientos (no calidad, tiempos improductivos, inestabilidad del personal), típicamente identificados como costos ocultos en la literatura, lo que se traduce en menores sobrecostos indirectos y mejores márgenes. En el contexto actual de alta incertidumbre, el artículo enfatiza el rol de la planificación para fortalecer la liquidez y la resiliencia, facilitando la visibilización y mitigación de fugas de valor que la contabilidad tradicional no refleja plenamente (Mariscal Rosado et al., 2020).

El concepto de costos ocultos fue introducido formalmente por Henri Savall a partir de la década de los setenta, como resultado de su investigación sobre disfuncionamientos organizacionales en empresas europeas

(Savall et al., 2008). Según este enfoque, toda organización genera, junto a su funcionamiento regular, una serie de perturbaciones que originan gastos adicionales, denominados costos ocultos. Entre estos se destacan el ausentismo laboral, la rotación de personal, la no calidad, el tiempo improductivo y los conflictos internos, los cuales deterioran la rentabilidad sin ser visibilizados en los estados financieros convencionales (Savall, 1976).

En este sentido, la gestión de los costos ocultos implica no solo su identificación y cuantificación, sino también el diseño de estrategias para su control y mitigación. La literatura especializada propone diversas herramientas de gestión orientadas a optimizar procesos y eliminar desperdicios. Por ejemplo, Molina de Paredes (2003) destaca técnicas como el Justo a Tiempo (JIT), que minimiza inventarios y tiempos ociosos; la Gestión de la Calidad Total (TQM), centrada en la prevención de errores y reprocesos; el Costo Meta, que define costos máximos viables en función de márgenes competitivos; y el Costeo Basado en Actividades (ABC), que asigna costos indirectos a actividades generadoras de valor, permitiendo mayor precisión en la determinación de márgenes de rentabilidad.

De acuerdo con Horngren (2012), la aplicación del ABC ha permitido a múltiples industrias redefinir estructuras de costos, reorientar estrategias de precios y maximizar la utilización de recursos. Para sectores con alta variabilidad de procesos y mano de obra intensiva, como la industria de artes gráficas, estos modelos de control cobran especial relevancia. La producción gráfica involucra múltiples etapas: diseño, pre prensa, impresión, acabados y distribución, cada una susceptible de generar ineficiencias que, de no gestionarse, se convierten en sobrecostos recurrentes (Peralta Loayza, 2021).

La pertinencia de abordar los costos ocultos desde un enfoque sistémico se refuerza en contextos de crisis e incertidumbre, como la pandemia de la COVID-19. Esta situación global intensificó los disfuncionamientos internos en empresas de todos los tamaños y sectores, generando ausentismo por enfermedad, disrupciones en cadenas de suministro, restricciones operativas por medidas sanitarias y caídas de la demanda (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, 2023).

El sector de artes gráficas no fue ajeno a este fenómeno, enfrentando cancelación de pedidos, variación de insumos importados y necesidad de adaptarse a nuevos protocolos de bioseguridad, factores que impactaron directamente la productividad y la estructura de costos (Romero, 2020).

Desde una perspectiva macroeconómica, la FAO (2023) profundiza en el concepto de true costs o costos verdaderos de los sistemas agroalimentarios, integrando externalidades negativas como la degradación ambiental, la pérdida de biodiversidad y los impactos en la salud pública. Aunque el presente estudio se sitúa en la industria gráfica, esta visión sistémica refuerza la comprensión de los costos ocultos como fenómeno transversal a cualquier sector productivo, ya que toda cadena de valor puede generar impactos no contabilizados que afectan la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

En la región del Valle del Cauca, proyectos como el liderado por la Universidad del Valle sobre valorización de residuos agrícolas y agroindustriales ilustran estrategias innovadoras de economía circular para reducir costos ocultos ambientales y transformar pasivos en activos de valor agregado (Universidad del Valle, 2021). Esta experiencia evidencia que la adopción de prácticas sostenibles y la optimización de recursos son elementos claves para mitigar los costos invisibles, mejorar márgenes de rentabilidad y contribuir a la resiliencia empresarial.

Así, el presente estudio se fundamenta en la integración de la teoría clásica de costos ocultos, los enfoques modernos de control de costos y las estrategias de sostenibilidad organizacional, como base para analizar de forma rigurosa cómo los disfuncionamientos operativos impactan la rentabilidad en la industria de artes gráficas, particularmente en escenarios de crisis sanitaria y económica (Restrepo et al. 2021). Este análisis busca aportar evidencia empírica que respalde la necesidad de reforzar sistemas de control interno y adoptar modelos de gestión integrales que contemplen tanto la eficiencia financiera como la responsabilidad social y ambiental.

Metodología o diseño de la propuesta

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, de carácter descriptivo y exploratorio, diseñado para analizar la incidencia de los costos ocultos en la rentabilidad organizacional de una empresa del sector de artes gráficas, considerando el contexto de crisis derivado de la pandemia de la COVID-19. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas permitió obtener una visión integral del fenómeno estudiado, alineada con la premisa de Savall (1976) de involucrar activamente a todos los actores de la organización en la identificación de disfuncionamientos.

a) Aplicación del método de Savall

El diseño metodológico se fundamenta en el método de intervención organizacional de Henri Savall, reconocido por su enfoque socioeconómico participativo. Este método parte de la premisa de que cada organización genera, además de su funcionamiento formal, un conjunto de disfuncionamientos que representan pérdidas económicas invisibles o mal cuantificadas. A través de sesiones diagnósticas colaborativas y el uso de herramientas de cuantificación, el método Savall permite visibilizar dichos costos y elaborar planes de acción para su reducción (Savall y Zardet, 2008).

En este estudio, la aplicación del método se estructuró en tres fases:

- **Diagnóstico exploratorio:** identificación preliminar de disfuncionamientos a través de observación directa y revisión de documentos internos.
- **Recolección y validación de datos:** levantamiento sistemático de información mediante instrumentos diseñados ad hoc.
- **Cuantificación y análisis:** cálculo de indicadores y su integración en matrices de costos ocultos para facilitar la interpretación gerencial.

b) Contexto organizacional y población de estudio

La investigación se realizó en Universo Gráfico Ltda., una empresa pyme dedicada a la prestación de servicios de diseño, impresión offset y digital, encuadernación y acabados especiales. Esta organización, ubicada en Santiago de Cali, representa un caso típico del sector de artes gráficas de la región, caracterizado por operaciones intensivas en mano de obra, múltiples procesos secuenciales y dependencia de insumos importados, factores que incrementan la vulnerabilidad a disfuncionamientos internos.

La población de estudio abarcó un total de 60 colaboradores, distribuidos en cuatro áreas funcionales clave: administrativa, comercial, producción y diseño. La selección de participantes para las entrevistas y listas de chequeo se realizó mediante un muestreo intencional (Quemba et al., 2023), asegurando la inclusión de operarios experimentados, mandos medios y personal directivo con conocimiento detallado de los procesos y políticas de costos.

c) Fuentes de datos y técnicas de recolección

Para garantizar la confiabilidad y triangulación de la información, se recurrió a múltiples fuentes de datos:

- **Primarias:** Se aplicaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas, listas de chequeo de procesos y encuestas breves sobre percepción de productividad y calidad. (Hernández et al., 1991). Estas técnicas permitieron recopilar información cualitativa sobre prácticas laborales, causas de ausentismo, rotación de personal y ocurrencia de errores de producción.
- **Secundarias:** Se analizaron documentos internos de control de costos, registros de nómina, reportes de indicadores de desempeño, hojas de costos de órdenes de trabajo, balances mensuales y archivos de incidencias de personal, correspondientes a los años 2019 (prepandemia) y 2020–2021 (periodo crítico de pandemia).

El cruce de fuentes facilitó la identificación de desviaciones significativas en relación con periodos históricos, evidenciando sobrecostos no contemplados explícitamente en el costeo tradicional.

d) Herramientas de análisis de la información

Los datos cuantitativos se procesaron utilizando estadística descriptiva, elaborando tablas de frecuencia, gráficos de barras y porcentajes acumulados para cada disfuncionamiento identificado. Asimismo, se diseñó una matriz de costos ocultos por área funcional, en la que se integraron variables como ausentismo, rotación de personal, tiempos no productivos y reprocesos (Hernández et al., 1991).

Se aplicó un análisis comparativo para establecer la relación directa entre la ocurrencia de disfuncionamientos y la afectación a la rentabilidad organizacional, expresada en términos de pérdida de ingresos, aumento de costos indirectos y reducción de márgenes operativos.

e) Rigor y validez

Para asegurar la validez interna del estudio, se realizaron sesiones de re-orientación con los líderes de área y el equipo gerencial, discutiendo los hallazgos preliminares y afinando los cálculos de impacto económico (Hernández et al., 1991). Esta validación participativa, elemento central del método Savall, fortaleció la credibilidad de los resultados y facilitó la formulación de propuestas de mejora alineadas con la realidad operativa de la empresa.

En síntesis, la combinación de técnicas de intervención participativa, análisis documental y procesamiento estadístico permitió desarrollar un diagnóstico integral de los costos ocultos en Universo Gráfico Ltda., sentando las bases para la toma de decisiones orientadas a optimizar la rentabilidad y consolidar la sostenibilidad organizacional en contextos de crisis.

Resultados y discusión

La aplicación de la metodología de intervención organizacional de Henri Savall permitió evidenciar y cuantificar de forma precisa los costos ocultos generados por disfuncionamientos operativos en Universo Gráfico Ltda. durante el período crítico de la pandemia de la COVID-19.

El análisis de la información, obtenida de forma triangulada mediante fuentes primarias y secundarias, puso de manifiesto patrones persistentes de ausentismo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad, los cuales inciden directa y significativamente en la estructura de costos indirectos y en la disminución de los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Distribución y magnitud de los disfuncionamientos

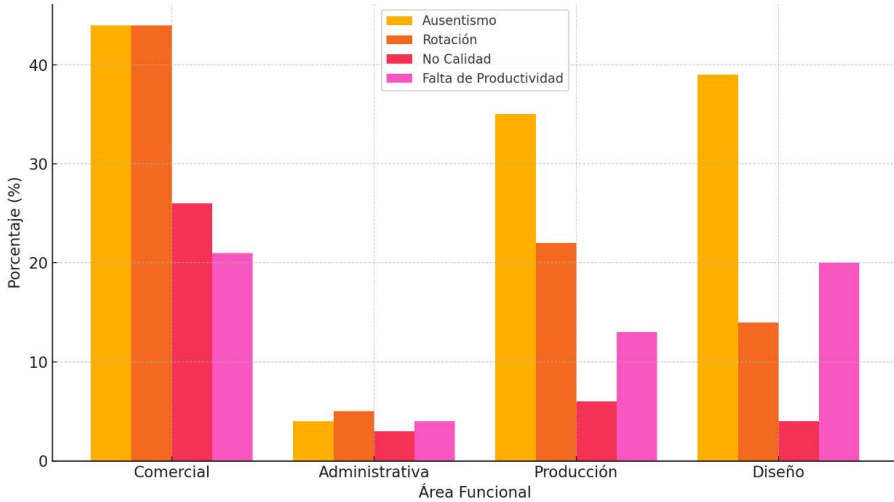
En la Tabla 1 se sintetiza la distribución porcentual de los disfuncionamientos más relevantes, clasificados por las principales áreas funcionales: Comercial, Administrativa, Producción y Diseño.

Área	Ausentismo (%)	Rotación Personal (%)	No. Calidad (%)	Falta de Productividad (%)
Comercial	44	44	26	21
Administrativa	4	5	3	4
Producción	35	22	6	13
Diseño	39	14	4	20

Nota. Distribución porcentual de disfuncionamientos por área funcional.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Universo Gráfico Ltda.

La tabla 1 refleja que las áreas Comercial y Diseño concentran los valores más elevados de ausentismo y rotación de personal. Esto se explica por la alta exposición de los equipos comerciales a entornos externos y al desgaste emocional relacionado con la presión de ventas, sumado a la rotación de diseñadores jóvenes, quienes suelen migrar en busca de mejores oportunidades o freelance. Por su parte, el área de Producción destaca por registrar una notable falta de productividad, atribuida a paradas frecuentes de maquinaria, ajustes técnicos y tiempos improductivos en cambios de turno y mantenimiento correctivo en lugar de preventivo.

Figura 1*Distribución de disfuncionamientos por área funcional*

Nota. Representación gráfica de disfuncionamientos por área funcional.

Fuente: Elaboración propia.

Visualización de los resultados

Para complementar la lectura numérica, la Figura 1 muestra de forma gráfica la distribución de los disfuncionamientos críticos, permitiendo identificar rápidamente los puntos de concentración de sobrecostos ocultos.

En coherencia con la hipótesis central planteada en la introducción, la visualización corrobora que las áreas con contacto directo con el cliente y aquellas encargadas de la operación productiva constituyen los espacios más vulnerables a la aparición de disfuncionamientos, generando costos ocultos que podrían impactar tanto en la eficiencia interna como en la imagen corporativa y la satisfacción del cliente final.

Análisis detallado e implicaciones

El ausentismo laboral, con picos del 44 % en Comercial y del 39 % en Diseño, implica costos ocultos derivados de la contratación de reemplazos temporales, pago de horas extras para cubrir ausencias, reducción de la calidad del servicio y retrasos en la entrega de proyectos. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Savall y Zardet (2008), quienes sostienen que el ausentismo es uno de los disfuncionamientos más costosos debido a su impacto transversal en la cadena de valor.

La rotación de personal, de igual forma, genera gastos considerables en procesos de selección, inducción y curva de aprendizaje. En Comercial, la rotación del 44 % evidencia falta de políticas sólidas de retención y un sistema de incentivos insuficiente para motivar la permanencia. Este fenómeno debilita la relación con clientes recurrentes y afecta la construcción de confianza, lo cual se traduce en pérdida de ingresos por contratos no renovados.

La variable de no calidad, aunque con menores porcentajes, es altamente sensible en el sector gráfico, donde errores en diseño, ajustes de color y acabados deficientes provocan devoluciones, retrabajos y desperdicio de insumos costosos como tintas y papeles especiales. Según Molina de Paredes (2003), estos sobrecostos son acumulativos y representan fugas continuas de rentabilidad si no se gestionan con programas robustos de aseguramiento de calidad y control de procesos.

Por último, la falta de productividad, con niveles de hasta 21 % en Comercial y 20 % en Diseño (Sánchez et al., 2024), se relaciona con descoordinación entre departamentos, poca automatización de tareas rutinarias y debilidades en la planificación de turnos y cargas de trabajo. Estos hallazgos reafirman la necesidad de implementar enfoques como el Justo a Tiempo (JIT) y el Costeo Basado en Actividades (ABC) para optimizar recursos y monitorear con precisión la rentabilidad real por proyecto (Horngren, 2012).

Discusión en relación con la rentabilidad y la sostenibilidad

En coherencia con los objetivos planteados, los resultados permiten confirmar que los costos ocultos constituyen un porcentaje significativo —se calcula que alrededor del 30 % de los costos indirectos totales—, lo que distorsiona la evaluación real de la rentabilidad. Este porcentaje, de permanecer sin control, limita la liquidez operativa, reduce la capacidad de reinversión y obstaculiza la adopción de prácticas sostenibles.

La literatura revisada y las experiencias de organizaciones que aplican metodologías de intervención participativa demuestran que una reducción de apenas un 10 % en estos disfuncionamientos puede traducirse en incrementos considerables de rentabilidad neta, mejora del clima laboral y fortalecimiento de la reputación corporativa. La pandemia de la COVID-19 visibilizó aún más la urgencia de contar con sistemas de monitoreo y control de estos indicadores, reforzando la resiliencia de las empresas frente a entornos volátiles (Zavala et al., 2024).

Propuestas estratégicas derivadas

Los hallazgos del estudio permiten proponer un conjunto de acciones estratégicas que, además de responder a las problemáticas identificadas, se sustentan en teorías organizacionales consolidadas y en experiencias empresariales documentadas.

1. Desarrollo de indicadores clave de desempeño (KPI)

La creación de un sistema de indicadores permite vincular los objetivos estratégicos con resultados medibles, favoreciendo la gestión basada en evidencia. Muñoz et al. (2024) introducen el Balanced Scorecard, ampliamente adoptado para traducir la estrategia en métricas operativas. Empresas como Apple y Mobil demostraron que la implementación de este modelo generó mejoras en rentabilidad, alineación organizacional y control de desempeño (Pérez et al., 2024).

2. Implementación de un plan de retención de talento

La literatura organizacional destaca que la satisfacción y reconocimiento de los empleados influyen directamente en la permanencia laboral (Jamaica, 2025). Por su parte, Gallup (2025) reporta que en 2024 el compromiso global cayó a 21 % (-2 pp vs. 2023) y que 50 % de los empleados en el mundo están observando oportunidades o buscando activamente un nuevo empleo. La principal causa del descenso es la caída del compromiso de los gerentes (de 30 % a 27 %). Programas de formación y coaching gerencial pueden mejorar el desempeño de los gerentes entre 20 % y 28 %, elevar el compromiso de sus equipos hasta en 18 % y aumentar el “thriving” de los gerentes de 28 % a 34 % —y hasta 50 % cuando, además de la formación, alguien impulsa activamente su desarrollo. En América Latina y el Caribe, el compromiso alcanza 31%, la intención de cambio es 40 % y 54 % de los empleados se declara “thriving”. Además, las organizaciones de mejores prácticas muestran 70 % de empleados comprometidos.

3. Fortalecimiento de la formación técnica continua

La capacitación constante ha sido reconocida como un factor clave en la competitividad empresarial (Pérez et al., 2016). Ejemplos como el programa de Siemens, que invierte en formación técnica especializada, evidencian no solo un aumento en la competencia técnica del personal, sino también mejoras significativas en la productividad y capacidad de innovación.

4. Avance en procesos de digitalización operativa

La adopción de tecnologías digitales favorece la eficiencia, reduce errores operativos y mejora la competitividad. La teoría de la ventaja competitiva dinámica (Alday et al., 2020) sostiene que la capacidad de integrar nuevas tecnologías es crítica para la sostenibilidad empresarial. La experiencia de Zara (Inditex) es ilustrativa: mediante sistemas digitales de gestión de inventario logró optimizar su cadena de suministros, reduciendo costos ocultos y aumentando su adaptabilidad al mercado (López, 2022).

5. Integración de una filosofía de mejora continua (Kaizen)

El enfoque Kaizen, originado en el Sistema de Producción de Toyota, plantea la mejora incremental y participativa como motor de eficiencia (Cirillo, 2023). Casos como el proyecto Kaizen de JICA en Sudáfrica demuestran incrementos en productividad, reducción de desperdicios y mejoras en la calidad a través de la aplicación de esta filosofía colaborativa. En Argentina, el Programa Kaizen Tango 2019, una iniciativa conjunta del INTI y JICA, también ha evidenciado resultados significativos en pymes de diversos sectores. Este programa, detallado por Rodríguez (2020), ha logrado, por ejemplo, una reducción del 42.2 % en no conformidades en empresas como ABAC SRL y un aumento del 15 % en eficiencia en ABBAMAT, demostrando cómo la articulación y la implementación de metodologías Kaizen impulsan el desarrollo productivo y la competitividad industrial.

Síntesis

La implementación articulada de estas acciones integra lo cuantitativo (KPI), lo humano (retención y capacitación), lo tecnológico (digitalización) y lo filosófico (Kaizen). De esta forma, la organización no solo responde a la coyuntura, sino que construye una base sostenible de competitividad a largo plazo, sustentada teóricamente y validada empíricamente por casos empresariales exitosos.

Los resultados confirman que la gestión deficiente de los costos ocultos representa un obstáculo crítico para alcanzar niveles de rentabilidad sostenibles en la industria de artes gráficas. La intervención metodológica permitió cuantificar el problema, sensibilizar a la alta dirección y establecer bases sólidas para diseñar un plan de acción con enfoque en competitividad y sostenibilidad organizacional, alineado con prácticas globales y marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Lopera, 2022).

Conclusiones

Los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del método de intervención organizacional de Henri Savall confirman que los costos ocultos constituyen una categoría de gastos estratégicamente sensible, cuya adecuada gestión es determinante para la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones, particularmente en sectores productivos intensivos en procesos secuenciales y mano de obra, como lo es la industria de artes gráficas.

Este estudio reveló que disfuncionamientos como el ausentismo laboral, la rotación de personal, la no calidad y la falta de productividad no solo persisten de forma estructural, sino que además se amplificaron durante escenarios de crisis como la pandemia de la COVID-19, generando impactos significativos en los costos indirectos. La evidencia empírica muestra que estos disfuncionamientos, acumulativamente, representan cerca del 30 % de los costos operativos indirectos de Universo Gráfico Ltda., un valor considerablemente alto si se compara con estimaciones de referencia para pymes manufactureras de la región.

El ausentismo y la rotación de personal, con porcentajes superiores al 40 % en áreas críticas como Comercial y Diseño, implican no solo gastos directos en suplencias, horas extras o recontractación, sino también pérdidas de conocimiento tácito, menor cohesión de equipos de trabajo y efectos adversos sobre la moral organizacional. Estos resultados coinciden con las tesis de Savall y Zardet (2008) y con estudios recientes de Molina de Paredes (2003), que evidencian que la inestabilidad laboral y la falta de políticas de retención robustas incrementan la vulnerabilidad de las pymes ante cambios abruptos del entorno.

Por otra parte, la no calidad, reflejada en retrabajos, desperdicio de insumos costosos (papel, tintas, laminados) y retrasos en la entrega de pedidos, genera sobrecostos acumulativos que comprometen la satisfacción del cliente y erosionan la confianza comercial. La falta de productividad, detectada principalmente en Producción y Diseño, se asocia a deficiencias en la programación de turnos, carencia de mantenimiento preventivo de maquinaria y escaso aprovechamiento de capacidades instaladas.

Desde una perspectiva estratégica, se reafirma que la gestión efectiva de los costos ocultos requiere la adopción de enfoques integrales que combinen herramientas técnicas de control de costos con una cultura organizacional basada en la mejora continua y la participación activa del talento humano (Zúñiga, 2025). En este sentido, la aplicación de sistemas como el Costeo Basado en Actividades (ABC), la filosofía Justo a Tiempo (JIT) y metodologías de aseguramiento de calidad total (TQM) son fundamentales para vincular cada actividad con su verdadero costo, optimizando recursos y reduciendo desperdicios en toda la cadena de valor.

Adicionalmente, la pandemia puso de manifiesto la necesidad de fortalecer la resiliencia organizacional como capacidad clave para enfrentar crisis sanitarias, económicas o tecnológicas. La visibilidad de los costos ocultos se convierte en un insumo crítico para tomar decisiones informadas sobre inversiones, automatización de procesos, capacitación del personal y redefinición de estrategias comerciales y operativas (Martínez, 2021).

De acuerdo con los resultados y la literatura revisada, se recomienda que Universo Gráfico Ltda. institucionalice la medición periódica de los disfuncionamientos mediante un cuadro de mando integral, en el que se incluyan indicadores específicos de ausentismo, rotación, tiempos no productivos, calidad y costos asociados. Este sistema permitirá generar alertas tempranas, facilitar la asignación eficiente de recursos y ajustar políticas internas antes de que los problemas se conviertan en pérdidas financieras significativas.

Además, se destaca la conveniencia de consolidar un programa de retención de talento con esquemas de compensación flexibles, reconocimiento de desempeño, incentivos por productividad y beneficios integrales que fomenten la lealtad y el sentido de pertenencia. La inversión en capacitación técnica continua, tanto en el uso de tecnologías de impresión como en diseño digital avanzado, potenciará la calidad del producto final y reducirá la incidencia de errores humanos y reprocesos.

La experiencia documentada en este estudio demuestra que la identificación, medición y control de costos ocultos no debe entenderse como una actividad aislada, sino como un proceso sistémico y permanente,

integrado a la estrategia global de la organización y alineado con marcos internacionales de sostenibilidad y competitividad, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los lineamientos de responsabilidad social corporativa.

En términos de proyección, se sugiere replicar esta metodología en otras empresas del sector de artes gráficas y en industrias relacionadas, ampliando la muestra a empresas de diferente tamaño para validar la generalización de los resultados y explorar la correlación de los costos ocultos con variables externas como fluctuaciones de mercado, políticas de importación de insumos y adopción de tecnologías emergentes (Negrón, 2023).

En síntesis, este trabajo reafirma que la gestión proactiva de los costos ocultos es una palanca clave para sostener la rentabilidad organizacional, fortalecer la posición competitiva y garantizar la viabilidad económica de las pymes en entornos cada vez más dinámicos e inciertos.

Referencias

- Alday, M. Á., Amigo, M. C., & Heras, H. A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes: Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 475–500.
- Angulo-Rangel, F. A., Rodríguez-Márquez, R. L., & Bracho-Navarro, I. E. (2024). Innovación y resiliencia: estrategias para una gestión sostenible en las Pymes colombianas. *Económicas CUC*, 45(2), e235720. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.5720>
- Cirillo, M. A. (2023). *Propuesta de sistema de mejora continua en una empresa del rubro textil* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ingeniería]. Repositorio Institucional de la Facultad de Ingeniería (RINFI). <http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/1048>
- FAO. (2023). *The State of Food and Agriculture 2023: Revealing hidden costs and true prices*. FAO. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.365834>
- Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?-thank-you-report-form=1>

- Horngren, C. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson Educación.
- Jejen Florez, L. (2021). La importancia de la calidad y el servicio. *Revista Neuronum*, 7(3), 37-41. Consultado de <https://eduneuro.com/revista/index.php/revistanuronum/article/view/335>
- Jamaica Ramos E. P (2025-09). *Impacto diferencial de la capacitación Just-in-Time (JIT) y la capacitación planificada en la satisfacción laboral una revisión detallada de literatura científica*. <https://hdl.handle.net/20.500.12495/17889>
- Lopera Quiroz, C. A. (Comp.). (2022). *Diseño sostenible: creación, materialidad y experiencia (Serie Investigación)*. Fondo Editorial Pascual Bravo, Institución Universitaria Pascual Bravo. <https://www.pascualbravo.edu.co>
- López Fouz, L. (2022). *Tecnologías para la gestión integrada de inventarios en moda rápida: Hibridación de puntos de venta en Zara* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Coruña, Facultad de Economía y Empresa]. URI: <http://hdl.handle.net/2183/31929>
- Mariscal Rosado, Z. M., Rodríguez López, J. R., & Castro Pataron, E. K. (2020). *La planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de las microempresas. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(1), Artículo 53. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com>
- Martínez, A. M. (2021). Integración del potencial humano y procesos clave para mejorar organizaciones y el bienestar de los colaboradores. *Memorias del Concurso Lasallista de Investigación, Desarrollo e innovación*, 8(2), 44-47. <https://doi.org/10.26457/mclidi.v8i2.3196>
- Martínez, C. C. (2021). *Rotación laboral en las empresas privadas de colombia*. [Monografía]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40461>
- Molina de Paredes, O. R. (2003). Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad. *Actualidad Contable Faces*, 6(6), 25–32. Nuevas técnicas de control y gestión de costos en búsqueda de la competitividad
- Muñoz Choque, A. M. (2021). Estudio de tiempos y su relación con la productividad. *Revista Enfoques*, 5(17), 40–54. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i17.104>

- Muñoz Ruiz, J. A., Amarís López, N. E., & Álvarez Oquendo, L. M. (2024). *El Balanced Scorecard Contable como herramienta estratégica para una gestión financiera competitiva: un enfoque conceptual*. *Accounting and Management Research*, 3, 22. <https://doi.org/10.22209/amr.v3a10.2024>
- Negrón-González, A. M. (2023). *Gestión de costes ocultos para la mejora continua de los recursos humanos considerando las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=313511>
- Ovalle, M. (2025). Análisis de costos para evaluar la rentabilidad de la empresa Tecbombas H2O S.A.S. <http://hdl.handle.net/11349/94057>
- Peralta Loayza, Héctor. (2021). Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 53-78. Epub 31 de diciembre de 2021. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.18942>
- Pérez-Fuentes, Dewin Iván, & Castillo-Loaiza, Jorge Leonardo. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673. Recuperado en 02 de octubre de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212016000300651&lng=es&tlng=es.
- Pérez Plata, H. A., Cuesta Ossa, D. F., & Álvarez Avendaño, M. A. (2024). *Estandarización de procesos y herramientas de seguimiento, control y gestión en Derco Center Colisión de Inchcape Colombia SAS* (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia Procesos de Calidad e Innovación Virtual). <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/9f80b608-d265-4d29-af31-cf8c9e9eba07/content>
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1989). *Contabilidad de costos*. McGraw-Hill.
- Quemba-Mesa, Mónica-Paola, Bernal-García, Martha-Inés, Silva-Ortiz, Sara-Raquel, & Bravo-Sánchez, Andrea-Lucia. (2023). Spanish Translation and Cross-Cultural Adaptation of Consolidated Criteria for Reporting about Qualitative Research. *Revista Cubana de Enfermería*, 39. Epub 15 de septiembre de 2023. Recuperado en 02 de octubre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192023000100046&lng=es&tlng=en.

- Restrepo Escobar, F. J., Molina Sáenz, N. F., & Avendaño Pérez, C. A. (2021). *Responsabilidad social y administración organizacional. Aportes a la discusión desde el enfoque de las externalidades*. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/7900>
- Reyes Pérez, M.D., Gómez Fuertes, A., & Ramos Farroñán, E. V. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 232-236. Epub 10 de diciembre de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S2218-36202021000600232&lng=es&tlng=pt.
- Rodríguez, M. I., Formento, C., & Pesci, R. (2020). *La articulación como herramienta de desarrollo productivo para Argentina: Programa Kaizen Tango 2019* [Libro digital, PDF]. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). ISBN 978-950-532-444-6. booklet-kt-2019.pdf
- Romero, W. E. (2020). *Gestión de costos ocultos en la generación de valor empresarial: Caso sector artes gráficas*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación* (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de México. ISBN: 968-422-931-3.
- Sánchez, O. L. F., & Celis, D. H. (2024). Influencia de la liquidez y solvencia en la productividad de las medianas empresas comerciales. *TecnoHumanismo*, 4(1), 52-94. Influencia de la liquidez y solvencia en la productividad de las medianas empresas comerciales - Dialnet
- Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*. Information Age Publishing.
- Suárez Salazar, R. A. (2018). *Costos ocultos como factor de pérdida de competitividad en tres empresas* (Doctoral dissertation, Maestría en Administración-MBA). Evaluación del ciclo de vida del aceite de motor como producto sostenible en los Santanderes
- Tatamuez-Tarapues RA, Domínguez AM, Matabanchoy-Tulcán SM. (2016). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Univ. Salud*. 2019;21(1):100-112. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>
- Universidad del Valle. (2021). *Generación de productos de valor agregado a partir de residuos agrícolas y agroindustriales*. <https://www.univalle.edu.co/ciencia-y-tecnologia/generacion-de-productos-de-valor-agregado-a-partir-de-residuos-agricolas-y-agroindustriales>

- Zavala, A. G. L., Parada Navarro, R. A., Tovar, J. M. G., & Vega, A. M. del C. G. (2024). Impact of an intervention to improve the organizational performance of the structainer company: a case study. *New Trends in Qualitative Research*, 20(4), e1078. <https://doi.org/10.36367/ntqr.20.4.2024.e1078>
- Zuñiga Goyzueta, J. (2025). *Análisis e implementación de estrategias para el aumento de la productividad en la oficina de recursos humanos de PROMPERÚ 2025-2026*. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/15762>

