



**Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana
S. A. S.**

Carmenza García Córdoba

Valentina Espitia Pérez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público

Asesor Temático:

Tania Atehortúa Castrillón

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría Pública
Urabá, Antioquia, Colombia
2022

| | |
|----------------------------|--|
| Cita | (García Córdoba & Espitia Pérez, 2022) |
| Referencia | García Córdoba C. & Espitia Pérez, V. (2022). Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S. A. S [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. |
| Estilo APA 7 (2020) | |



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo Ochoa.

Jefe departamento: Martha Cecilia Álvarez Osorio.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S. A. S.

Resumen

Las organizaciones se enfrentan día tras día a mercados cada vez más competitivos y globalizados, por lo que es importante conocer los costos que se incurren en los procesos de producción, de modo que se pueda tener un mejor control de estos y fortalecer las estrategias organizacionales que sirven como base para la toma de decisiones. Es por ello, que este artículo de investigación tuvo como propósito determinar los costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S.A.S., para lo cual principalmente se hizo una caracterización del proceso de producción de la finca bananera y se adaptaron diversos instrumentos de recolección de la información, tales como la observación de un día productivo y entrevistas al personal administrativo y operativo. La información recolectada fue analizada con base en lo establecido en el modelo de gestión socioeconómico propuesto por Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet arrojando como resultados que el ausentismo y la rotación laboral genera sobrecargas en los tiempos de trabajo y en los salarios, las cuales se ven reflejadas en una menor efectividad y competitividad tanto en el mercado interno como externo.

Palabras clave: costos ocultos, costos de personal, modelo de gestión socioeconómico, proceso productivo.

Abstract

Organizations face day after day increasingly competitive and globalized markets, so it is important to know the costs incurred in production processes, so that they can have a better control of these and strengthen organizational strategies that serve as a basis for decision making. For this reason, the purpose of this research article was to determine the hidden personnel costs associated with the production process of the banana farm Santillana S.A.S., for this purpose, a characterization of the production process of the banana farm was made and several instruments were adapted to collect information such as the observation of a productive day and structured interviews to the administrative and operative employee. The information collected was analyzed with the socioeconomic management model proposed by Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet, showing that absenteeism and labor turnover generate overloads in salaries, which are reflected in a lower effectiveness and competitiveness both in the internal and external market.

Key words: hidden costs, personnel costs, socioeconomic management model, production process.

Costos ocultos de personal asociados al proceso productivo de la finca bananera Santillana S. A. S.

1. Introducción

Actualmente, las organizaciones requieren de diversos tipos de información para apoyar la toma de decisiones, por lo que es importante tener en cuenta otro tipo de datos que se generan en los múltiples sistemas de información que alimentan el contable de una entidad, como por ejemplo la contabilidad de costos y la contabilidad de gestión, las cuales son ramas que, al integrarse con la contabilidad financiera, generan mayor información para el análisis y la toma de decisiones.

En este sentido, es primordial que las entidades presten atención a la información que se puede obtener de su operación, tal como los costos que serán útiles para la elaboración de estados financieros en la contabilidad financiera y para en análisis y control por medio de la contabilidad de gestión. Dichos costos hacen referencia a todas aquellas erogaciones en las que incurren las empresas con el propósito de producir un bien o comercializar un servicio y situarlo en el mercado a disposición de clientes.

De modo que, una de las mayores preocupaciones de la gerencia debería ser controlar los costos operativos y servicios en sus empresas, para así responder a las nuevas exigencias del mercado y a las metas empresariales. En este proceso de control de costos se desarrollan una serie de acciones y planes que tienen impacto directo en los sistemas contables, cuentas de resultados e inclusive en la forma de tomar las decisiones en las empresas. No obstante, tanto en el proceso de control y mejoras de producción se deja de tener en cuenta variables o disfunciones que vedan la optimización de los recursos con los que cuentan las empresas, ya sea porque no son considerados en la producción o necesarios para el funcionamiento de estas.

Una organización debe tener presente que hay costos de fácil identificación y otros que no se evidencian con facilidad, pero que de una u otra forma influyen significativamente en la rentabilidad de las mismas, a este tipo de costos se les conoce como costos ocultos y son definidos por Mejía (2008) como “aquellos costos que no son fáciles de identificar y que no están involucrados directamente con el proceso productivo de la empresa y por esta razón gran cantidad de estas no los tienen en cuenta para la elaboración de los informes contables y financieros o procesos gerenciales”.

Por tanto, detectar e identificar los costos ocultos en una organización se convierte en un factor vital para el incremento de las utilidades puesto que de esta forma se podrían aplicar estrategias o sistemas de gestión más eficientes, Savall, Zardet y Bonnet (2008) quienes han sido promotores en la teoría de los costos ocultos, afirman que en las organizaciones se presenta un elevado nivel de

costos ocultos y al mitigar sus impactos no sería necesario recurrir a fuentes de financiamiento para solventar la organización, simplemente con lo que se ahorraría al disminuir este tipo de costos, sería más productiva, tendrá mayor rentabilidad y sería sostenible en el tiempo.

En el Urabá antioqueño que es la región objeto de estudio, aspectos como la globalización, la competitividad, las necesidades emergentes, entre otros, ha implicado que las empresas se hayan visto obligadas a aplicar diversas estrategias para mantenerse en el mercado e incrementar su rentabilidad, por ejemplo, incursionando en el cultivo de otros productos diferentes al banano y plátano, tales como la palma de aceite y la piña.

Sin embargo, la actividad comercial que ha primado en la región por años ha sido la producción de banano y plátano y por tanto, es alto el volumen de actividades y operaciones en las que se incurre en dicho sector para llevar un producto de calidad al mercado internacional. De manera que a simple vista no se hace fácil identificar, cuantificar y mitigar los costos ocultos, más aún cuando no se dispone de la suficiente documentación con relación a la temática, puesto que la falta de investigación en el sector bananero ha conllevado a la poca importancia de este aspecto en las compañías.

Ahora, debido a lo significativo que es el sector bananero en la región, el presente trabajo hace énfasis en él, particularmente en la finca bananera Santillana S.A.S. con el propósito de determinar los costos ocultos asociados al personal que en ella se presentan y valorar el nivel de afectación que estos generan en el desempeño de la organización. Para lograr este propósito la información fue recolectada mediante las entrevistas estructuradas y la observación directa, posteriormente se tabuló en matrices de análisis de costos ocultos para su cuantificación y agrupación de acuerdo con las categorías de los indicadores y componentes económicos de costos ocultos. La finca proporcionó datos correspondientes al proceso de producción del 2018 al 2020, esta información fue analizada con base en lo establecido en el modelo de gestión socioeconómico propuesto por Henri Savall, Veronique Zardet y Marc Bonnet arrojando como resultados que el ausentismo y la rotación laboral generan sobrecargas en los salarios de los empleados que asisten a la jornada laboral y en los tiempo estipulados para la producción, las cuales se ven reflejadas en una menor efectividad y competitividad tanto en el mercado interno como externo.

2. Empresas del sector bananero: contexto económico, social y productivo

En Colombia, el cultivo de banano tipo exportación se centraliza en dos zonas bien definidas, la zona bananera del Magdalena en el departamento del Magdalena y la zona bananera de Urabá en el departamento de Antioquia, esta última fue el epicentro para la investigación.

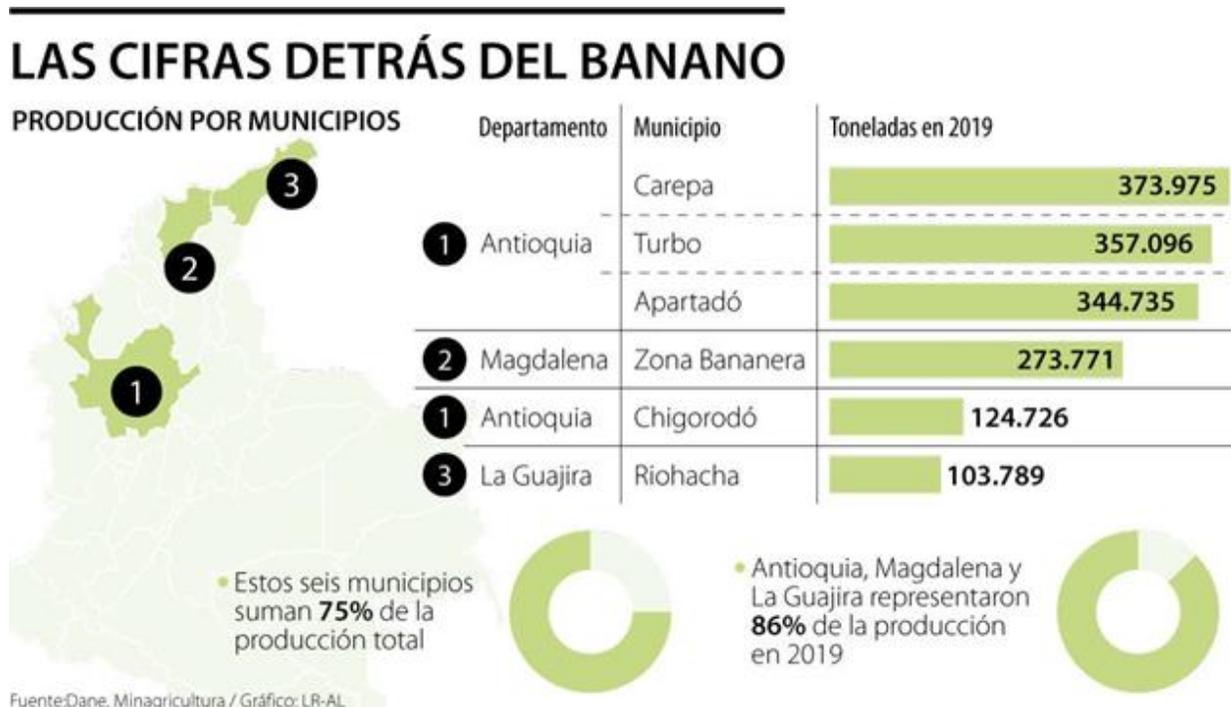
Esta actividad económica de carácter agrícola pertenece al sector primario entre los sectores de producción, se destaca por ser uno de los sectores que impulsa el desarrollo nacional y regional, a

través de la generación de empleos. Se ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años, posicionándose como el quinto exportador mundial de banano, con una producción promedio nacional en los últimos diez años de 1,72 millones de toneladas, equivalentes a 98 millones de cajas, de las cuales a la región del Urabá Antioqueño le corresponden 1,3 millones de toneladas (el 66%) y al núcleo Magdalena-Guajira con 657 mil toneladas (34%).

De acuerdo con la plataforma editorial del sector agroalimentario Agronegocios (2021), en el eje bananero el 85% de la economía depende de la agroindustria bananera, los municipios que lo conforman representan el 6,09% del Producto Interno Bruto - PIB departamental con cifras a 2018, el 3,8% a 2019 y el 6,2 % a 2020, son además los que mayor PIB registran, a excepción de Medellín y su Área Metropolitana. En este sentido Agronegocios (2021) expresa que de acuerdo con cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE de los tres municipios más productores, Apartadó es el líder con cifras a 2019, obteniendo el PIB más alto con \$2,4 billones; seguido Turbo con \$2,3 billones y por último Carepa con \$1,16 billones. Sin embargo, en cuanto a producción Carepa es el municipio que reportó más toneladas, según la información suministrada por la cartera de agricultura, el municipio tuvo una producción de 373.975 toneladas, seguido Turbo con 357.096 toneladas y cierra el top tres Apartadó con 343.735 toneladas.

Ilustración 1.

Producción de banano por municipios en la región de Urabá a 2019.



Nota. Datos tomados de Agronegocios (2021)

En el eje bananero, la agroindustria bananera es liderada por tres grandes comercializadoras: Uniban, Banacol y Banafрут, la mayor parte de las fincas productoras de banano son filiales de estas matrices, no obstante, el resto de las fincas productoras que no pertenecen a ellas venden sus frutas para ser comercializadas en el comercio internacional, como es el caso de la finca bananera Santillana S.A.S. que no pertenece a ninguna de estas tres grandes empresas, pero vende sus productos a la comercializadora internacional Uniban.

El objetivo principal de este sector es incrementar la productividad y para ello planean e implementan estrategias que buscan mejorar las condiciones del suelo en el proceso del cultivo y la producción en general dado que factor climático es muy volátil en la región. Al respecto, Redagícola (2020) considera que para Urabá es indispensable implementar sistemas de riego, debido a las variaciones climáticas, con cuatro meses de verano muy críticos.

Uno de los mayores retos del sector bananero es aumentar la productividad con el paso del tiempo (corto, mediano y largo plazo), abrirse rutas a mercados nuevos donde pueda ser llevada la fruta y permita posicionarse en el ranking internacional como productores de alta calidad y valor agregado, en otras palabras, mejorar la productividad para ser más competitivos. Cabe señalar que el cultivo de banano ocupa el tercer lugar en el escalafón de los productos agrícolas exportables del país, se ha desarrollado como una cadena agroexportadora generando importantes divisas para el país. Este importante sector es el responsable del desarrollo social y económico generado en las últimas décadas en las principales zonas de producción de Magdalena (aproximadamente 37 empresas) y Urabá (alrededor de 100 empresas), de modo que el sistema de producción de banano es intensivo en mano de obra, pues se estima que genera los 0,8 empleos directos y 2,8 indirectos por cada hectárea sembrada (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, 2018).

Ahora, el proceso productivo del banano consta de varias etapas, comenzando con la siembra o establecimiento del cultivo y finalizando con el empaque para su comercialización a los mercados internacionales. En esta primera fase se encuentran inmersos procesos alternos tales como el drenaje del suelo, establecimiento de los cables vías, la selección del clón y la densidad de la siembra (Gómez Berrio, 2011).

La segunda etapa es el cultivo, que corresponde a la plantación óptima, para garantizar una cosecha constante y eficiente. El control de hierbas, insectos y microorganismos nocivos, control de la densidad de plantas productivas (para evitar competencia de luz), la fertilización oportuna y constante, así como el embolsado y apuntalado de los racimos, favorece la calidad de la fruta para mayor aprovechamiento en el empaque. Este proceso de control puede realizarse de manera artesanal o mediante el uso de químicos.

La cosecha es la tercera etapa, en esta se cortan los racimos y son trasladados mediante garruchas en el cable vías y es halado hasta la empacadora donde se hace el desmane, se selecciona la fruta, se conforman los gajos, se clasifican y se sellan dependiendo de tipo de fruta y el cliente. Posteriormente, se sumerge en una cámara de fungicidas para la protección de la corona y finalmente se empaqa. En este sentido, Gómez (2011) manifiesta que el empaque propiamente dicho, consiste en acomodar varios gajos en una caja (de cartón), hasta completar un peso neto aproximado entre 17 kg a 20 kg, de tal forma que la fruta no sufra deterioro durante el transporte.

Finalmente, la fruta es recogida por camiones para ser llevada a los terminales o embarcaderos en la región Urabá, se traslada al embarcadero de Zungo y desde allí se encargan de llevar la fruta a través de contenedores hacia su lugar de destino; Europa, Asia o América del Norte principalmente (*véase ilustración 2*).

Ilustración 2.



Proceso Productivo del Bananero

Nota. Elaboración propia basada en Gómez (2011) y en las observaciones realizadas durante las visitas a la Finca bananera Santillana S.A.S.

3. Costos en las organizaciones

En el mundo empresarial, para llevar a cabo procesos productivos o de prestación de un servicio, las empresas deben invertir recursos relacionados con compra de equipos, suministros, materias

primas, pagos a empleados, entre otros, con el propósito de ofertar un producto o servicio del cual puedan percibir retribuciones económicas; a estos desembolsos se les conoce como costos.

Morales, Pachama y Gómez (2017) definen los costos como “entregas de dinero, destinados a la producción de un bien o producto con un fin específico, cuyos elementos son la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación”. Por su parte, Garcia, Ramirez y Pantoja, (2010) exponen que los costos son los recursos que se utilizan o intervienen en la elaboración de los diversos bienes o servicios que ofrece un ente económico, los cuales suelen ser materias primas, usos de instalaciones, maquinarias, cuotas de depreciaciones, al igual que las de amortizaciones y todos aquellos cargos en que se incurra directa o indirectamente a partir del momento en que los materiales o materias primas entran al proceso de manufactura o transformación y salen en sus respectivas presentaciones listos para la venta, uso o consumo.

Ampliando la idea anterior, Gómez, Hernández y Lifonzo (2017) plantea que los elementos del costo se pueden clasificar de acuerdo con los materiales que componen el proceso de producción de un bien; materiales directos que responden a la elaboración del producto terminado y materiales indirectos que sirven de apoyo en el proceso y se pueden dar en varios momentos de la producción. Es decir, los elementos del costo se clasifican según su incidencia en el proceso de producción de un bien y en la visualización de los costos en el proceso.

Al respecto, la Universidad Nacional Autónoma de México (2003) pone de manifiesto que un costo es “una inversión en actividades y recursos que proporcionan un beneficio, es el reflejo financiero de operaciones realizadas y factores empleados. Muestra, en términos monetarios, los procesos de producción, de administración y de distribución en general.” (pág. 31)

En relación con lo anterior, Wyngaard (2012) define al costo como la “cantidad de dinero para entregar un producto y/o brindar un servicio a un cliente” (pág. 4), y que el cálculo de estos tiene unos objetivos tales como determinar resultados y rentabilidad, determinar márgenes de utilidad por la línea de producto, medir la eficiencia en el uso de los recursos, detectar por dónde se pueden reducir los costos, valorar los inventarios y proporcionar información que sea útil para la toma de decisiones.

Desde los marcos técnicos normativos para la presentación de información contable y financiera en Colombia, específicamente en las NIIF Plenas aplicables para el grupo 1 y en las NIIF para PYMES para el grupo 2 en el sector privado, se puede evidenciar en la NIC 2 y Sección 13 respectivamente, qué elementos comprenderán el costo de los inventarios, entendiéndose por inventarios a los activos que son poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros que serán utilizados en el proceso de producción del bien o servicio que se pretende ofertar (IFRS Foundation,

2020)¹. Por tal motivo, se vuelve fundamental para todas las empresas tener un control de los costos, puesto que permite llevar la reducción de gastos en las organizaciones con el fin de aumentar sus ganancias y tomar decisiones frente a diferentes escenarios.

En este sentido, la contabilidad de costos es un aspecto clave y fundamental para el éxito de todas las empresas. Esta tiene influencia significativa en los procesos gerenciales, particularmente en la toma de decisiones relacionadas con la formulación de estrategias, investigación y desarrollo, fijación de precios, entre otros. Por tal motivo, todas las empresas sin considerar su tamaño, estructura, objetivos, metas, metodología administrativa y otros, deben preocuparse por tener un adecuado control y registro de los desembolsos económicos en los que incurren y los ingresos que perciben, de esta forma se facilita a la administración el proceso de toma de decisiones y se garantiza buen desempeño y resultados positivos para la empresa, a través de decisiones asertivas. Al respecto, Marulanda (2009) expone que la contabilidad de costos es:

Una parte del sistema contable general que permite conocer cuánto cuesta producir un artículo, podría decirse que es un subsistema del sistema general cuyo ámbito de aplicación está definido, lógicamente para las empresas industriales; sin embargo, en su contexto teórico posibilita ser aplicable para cualquier otro tipo de empresas u organizaciones, es decir su marco conceptual permite adquirir los criterios válidos en sectores agrícolas, pecuarios, alimentos e inclusive identificar el costo de un servicio o actividad. (pág. 3)

Desde la Teoría General de Costos, dentro de la cual se encuentra inmersa la contabilidad de costos, se hace evidente la existencia de diferentes tipologías de costos, las cuales se determinan con base en el enfoque y el uso que se les dé, entre ellos están los costos directos, costos indirectos, costos de producción, costos fijos, costos variables, entre otros. Los tipos de costos mencionados anteriormente se pueden identificar con facilidad en el proceso de una empresa. No obstante, existen otro tipo de desembolsos en los que incurren las empresas para el desarrollo de cada uno de sus procesos que no se detectan con facilidad y por tal motivo no son incluidos en la contabilidad o los incluyen, pero de manera general en diversas cuentas, llevando a que no se tenga control de ellos. Dichos costos se conocen como costos ocultos y un ejemplo de ellos es manejar grandes niveles de inventario (mayor al necesario), llevando a altos costos de almacenamiento y supervisión, así como a mayores riesgos de pérdidas, robo y deterioro de valor.

De lo expuesto anteriormente, se resalta la idea de que la contabilidad de costos es una herramienta útil para cualquier tipo de empresa sin importar su enfoque u objeto social, de esta forma se puede aseverar que en las empresas agrícolas, haciendo énfasis en el sector bananero el cual es objeto de estudio en el presente trabajo, es necesario tener claras las bases y concepciones de la contabilidad de costos, además su aplicabilidad llevará a las empresas pertenecientes a este

¹ IFRS Foundation es la Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros

gremio a tener mayor control sobre sus operaciones, tomar mejores decisiones y por consiguiente obtener resultados deseados.

En coherencia con Jiménez (2010), la contabilidad de costos es un elemento esencial y tiene influencia significativa en actividades de la empresa tales como fijación de precios, planificación de procesos productivos, valoración de existencias, control de gestión, preparación de estrategias, entre otros. Además, este tipo de contabilidad ofrece una amplia visión de lo que se invierte en la producción de determinado bien o servicio y la utilidad o pérdida que se percibe con la comercialización de éste, lo que facilita la implementación de diversas estrategias para la reducción de costos y optimización de los procesos productivos, y por consiguiente conlleva a un incremento de las utilidades.

Por su parte, Osorio et al. (2016) manifiestan que la contabilidad de costos se caracteriza por proveer información sobre el manejo de los recursos que posee la empresa pero que esta no le añade ningún valor agregado puesto que simplemente genera información para la valoración del inventario y el costo de venta, los cuales son necesarios para la estructuración de los estados financieros para la Contabilidad Financiera. Por lo que dichos costos deben ser analizados también por medio de la Contabilidad de Gestión, la cual permitirá ampliar su interpretación desde lo cualitativo y cuantitativo, financiero y no financiero, además permitirá la planeación estratégica y por ende el buen desempeño de la dirección para la consecución de los objetivos de la organización. (Mejía Valencia & Atehortúa Castrillón, 2018)

Así, la gestión de los costos para efectos de Contabilidad Financiera y Contabilidad de Gestión puede llevar a un mejor funcionamiento en el ámbito administrativo y operacional de las empresas, apoyando en la determinación del costo de los bienes o servicios que se ofertan, la determinación de un precio de venta razonable y acorde a la realidad de la compañía, el producto y el mercado, además de permitir tener un mayor control sobre los recursos que se destinan para la fabricación de dichos productos en cada uno de los componentes del costo, es decir, materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación, etc.

3.1.Los costos ocultos y el desempeño organizacional

Existen costos que la administración no percibe con facilidad, pero están presentes en los procesos operativos y administrativos y al no identificarlos claramente no se pueden controlar ni aplicar estrategias administrativas que mitiguen su impacto en la realidad económica de estas (Mejía, 2008), a estos tipos de costos se les denominan costos no visibles u ocultos.

Bazan y Briceño (2019) afirman que para poder identificar los costos ocultos y saber de qué forma impactan en el desempeño de las organizaciones es importante conceptualizarlos, es decir, tener una idea acerca de ellos para así facilitar su identificación y en su efecto su cuantificación.

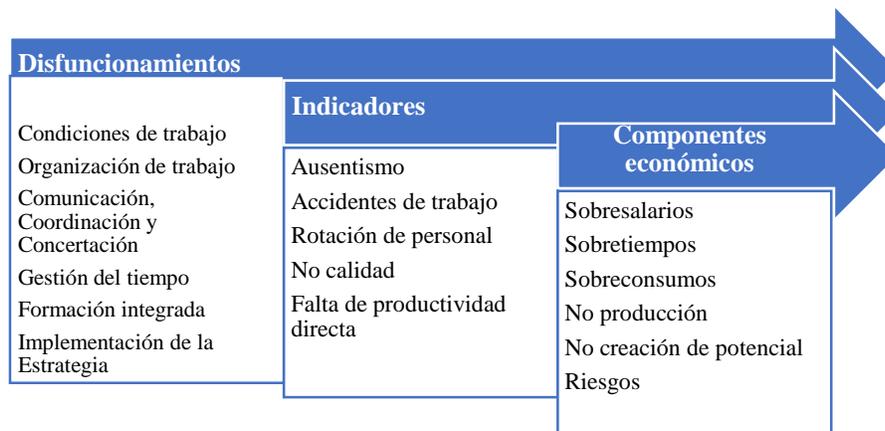
Dicho lo anterior, los costos ocultos pueden ser entendidos como aquellos costos que no son fáciles de identificar y por esta razón gran cantidad de las empresas no los tienen en cuenta para la elaboración de sus reportes contables y financieros o en los procesos gerenciales tal como se afirma en Mejía (2008).

Por su parte, Arteaga y Rojas (2014), en consonancia con Mejía (2008), consideran que los costos ocultos no son habitualmente incluidos en la contabilidad financiera como costos, dado que no son fáciles de detectar y, por ende, cuantificar. No obstante, en el ejercicio financiero ha sido posible evidenciar que el manejo que se le dé a estos puede aumentar o disminuir la rentabilidad de las empresas.

Ahora, Savall, Zardet y Bonnet (2008) promotores del concepto de costos ocultos, afirman que en toda organización existe una brecha entre el desempeño actual y el esperado de los diferentes actores; la porción de esta brecha creada por los empleados constituye costos ocultos que se originan en comportamientos disfuncionales. Dichos comportamientos se pueden agrupar en cinco indicadores tales como ausentismos, accidentes laborales, rotación de personal, no calidad y falta de productividad; en su efecto, estos indicadores pueden acarrear componentes económicos como sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos. Los estudios adelantados por Savall, Zardet y Bonnet (2008) esbozan que tanto indicadores como componentes económicos tienen incidencia en el surgimiento de costos ocultos y están asociados a seis disfuncionamientos tales como condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia; (véase *ilustración 3*). Ahora, el análisis de estos disfuncionamientos permite optimizar el desempeño económico en las organizaciones.

Ilustración 2.

Disfuncionamientos, indicadores y componentes económicos de costos ocultos



Nota. Elaboración propia, a partir de Savall, Zardet y Bonnet, (2008, pág. 33)

Es importante resaltar que los indicadores de ausentismo, accidentes de trabajo y la rotación laboral se caracterizan por ser de índole social dado que están relacionados con la satisfacción que les genera a las personas en la realización de sus labores, mientras que la falta de productividad y no calidad en los productos se caracterizan por su impacto directo en las cuentas de resultados (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008). En este sentido, Castañeda y Hernández (2019) plantean que los indicadores de índole social a la luz del método de costos ocultos permiten establecer conexiones con el capital humano organizacional, lo que resulta en un mejor direccionamiento de este. De modo que, el desempeño social es medido por la satisfacción de los actores tanto de las organizaciones como de las personas que la conforman en su cadena de valor (Zardet y Krief, 2006; citado en Parra y Peña, 2014).

Los indicadores de costos ocultos se encuentran agrupados según su sobrecarga (costos históricos) y por no producción (costos de oportunidad). Entre los componentes por sobrecarga se encuentran los sobresalarios, sobretiempos y sobreconsumos; se entiende por sobresalarios al componente de costo oculto vinculado a la diferencia en niveles de salario que se le atribuye a una persona titular en un cargo por una actividad adicional que realice, el sobretiempos es el tiempo dedicado para corregir una diferencia entre lo planeado y lo que se ejecutó; y finalmente, el sobreconsumo está vinculado a la cantidad de productos consumidos en la corrección de un disfuncionamiento.

Por lo anterior, los costos ocultos a la luz de Savall, Zardet y Bonnet (2008) son entendidos como “aquellos que no están identificados ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros generales de la empresa, como la contabilidad general, analítica, o el control presupuestario” (pág. 30). Consideran que toda empresa posee elevados costos ocultos inclusive las más rentables, por lo cual se desprende la necesidad de evaluarlos para mejorar la gestión a través de un proceso de aprendizaje.

Por su parte, Niza (2012); citado en Lucero y Viteri (2018), establece que los costos ocultos son aquellos que se presentan en las actividades diarias de las empresas, pero no aparecen en las proyecciones de la contabilidad de costos, ni en las proyecciones financieras debido a que se presentan como consecuencia económica de un disfuncionamiento dentro de la organización, provocado por la interacción de varias personas y varios departamentos dentro de la organización.

De las definiciones proporcionadas por los anteriores autores se infiere que las principales características de los costos ocultos; son de difícil identificación y cuantificación, no se tienen en cuenta para la elaboración y presentación de estados financieros y debido a ello requieren estrategias para su reducción y control. Es decir, algunas actividades realizadas por las empresas pasan desapercibidas generando costos ocultos que no se tienen en cuenta en ninguna partida contable o quizás se contabiliza solo una parte de la totalidad del valor del costo, por tanto, no se aplica ninguna estrategia que posibilite reducir estos impactos en las empresas, y por ende no lleva

a la optimización de recursos y, a que los procesos se desarrollen eficientemente. Los costos ocultos surgen por comportamiento humanos que llevan a recursos mal utilizados, no aprovechados o no utilizados, tal y como se puede evidenciar en la ilustración 4 que aparece a continuación.

Ilustración 3.

Estructura organizacional



Nota. Elaboración propia, a partir de Zardet y Krief (2006) citado en Parra y Peña (2014)

Los costos tienen incidencia en los resultados obtenidos por las organizaciones, por tanto, estas deben tomar medidas que les permitan recuperar el dinero que invierten en los procesos de producción, prestación del servicio y en todo lo administrativo y comercial, para lo cual deben implementar estrategias que van desde el análisis de los costos incurridos y la determinación de los ingresos (establecimiento del precio de venta, nicho de mercado, periodos de pago, entre otros). En las estrategias para analizar los costos, deberían estar en consonancia con lo ya mencionado a lo largo del artículo, la identificación de los procesos que están generando costos ocultos y la evolución de las acciones que pueden aplicar para eliminarlos o por lo menos mitigar su impacto. Desde los estudios adelantados por el grupo ISEOR desde 1973 hasta la actualidad, se propone una matriz de costos ocultos que permite la cuantificación y evaluación de estos, luego de ser identificados y analizada detalladamente su procedencia.

En la ilustración 5 se relaciona el esquema de análisis de costos ocultos, en el cual se registran los comportamientos que dieron origen al indicador, la frecuencia con que se presenta, las razones aducidas y los componentes económicos que generan.

Ilustración 4.

Esquema de análisis de costos ocultos



Nota. Elaboración propia, a partir de Savall, Zardet y Bonnet (2008, pág. 35)

4. Metodología de la investigación

El trabajo de investigación es de carácter cualitativo con enfoque en el modelo de gestión socioeconómico propuesto por Henri Savall. Desde la metodología cualitativa se busca explicar el significado de un fenómeno a través del análisis e interpretación de la información que se recolecta mediante entrevistas, registros, conversaciones, entre otros. Generalmente, en este tipo de investigación los datos o la información recolectada provienen de la palabra, indiferente de si esta es hablada o escrita y de las prácticas sociales y culturales, por ende, estas no se pueden medir, es decir, son incuantificables. Al respecto, Lerma (2009) señala que la metodología de investigación con enfoque cualitativo se interesa por lo que la gente dice, piensa, siente o hace, así como por sus patrones culturales y su función puede ser describir o generar teoría a partir de los datos obtenidos.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que el enfoque cualitativo se caracteriza por ser un proceso retrospectivo donde se desarrollan preguntas antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos, asimismo, plantean que el “enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (...) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (pág. 10). De hecho, suscita que este tipo de enfoque es el recomendado para estudios que han sido poco explorados, aún no se ha investigado o se desea profundizar sobre un fenómeno en particular, tal como lo fue el objetivo de este trabajo.

En este sentido, el presente trabajo se caracteriza por ser de enfoque cualitativo puesto que, mediante una serie de entrevistas, conversaciones y la revisión de textos se buscó caracterizar y documentar el contexto socioeconómico de la finca bananera Santillana S.A.S. en lo referente a la identificación de los costos ocultos, es decir, tener mayor acercamiento y entendimiento sobre la situación que vive la organización actualmente en los procesos de producción los costos de personal que no son identificados en este.

Por otra parte, se utilizó el modelo de gestión socioeconómico, el cual ha sido diseñado para identificar y determinar costos ocultos en diversos proyectos y tiene como objetivo la integración de dos aspectos fundamentales de las organizaciones, lo social y lo económico. Es importante resaltar que los lineamientos que aporta la metodología cualitativa y el enfoque de gestión socioeconómico permiten ahondar en problemas o fenómenos sociales específicos sin generalizar resultados como es el caso del estudio de costos ocultos, puesto que todas las organizaciones tienen una forma distinta de operar y por ende sus costos son diferentes. En este orden de ideas, el estudio de las categorías se realiza mediante la matriz de costos ocultos la cual permite sintetizar, analizar, cuantificar y evaluar el impacto de los disfuncionamientos en la organización.

En relación con lo anterior, la investigación se desarrolló en tres fases. Una primera fase llamada revisión bibliográfica en la que se realizó la búsqueda de documentos, revistas, artículos, manuscritos y libros relacionados con la temática en cuestión; en la segunda fase se lleva a cabo un trabajo de campo en el cual se definen las herramientas que se emplearon para recolectar la información, se elaboraron los instrumentos (fichas de caracterización y observación directa), y se aplicaron los instrumentos. Finalmente, en la tercera fase se examinó, evaluó y contrastó la información recolectada con los planteamientos.

En el análisis de la información se tuvo en cuenta la matriz de cálculos de los aspectos más representativos de la información proporcionada por la finca. En esta matriz se plasman las razones o causas que generan costos ocultos, los cuales son agrupados con base en las categorías propuestas por la teoría de gestión socioeconómica, se establece una relación matemática para su cuantificación y se otorga un nivel de afectación en el marco de la información suministrada (*Véase tabla 1*).

Tabla 1.

Matriz de cálculos de aspectos identificados en las entrevistas.

| Aspectos identificados | Categorías | Indicadores | Relación matemática (Anual) | Nivel |
|--|-----------------------------------|-------------|---|--|
| Existencia de Enfermedades generales y laborales | Incapacidad general | Ausentismo | $\frac{\text{Incapacidades por enfermedad general}}{\text{Total de incapacidades}}$ | Nivel bajo: 0% - 30% |
| | Incapacidad por accidente laboral | | | Nivel medio: 31% - 59% |
| Existencia de calamidades, situaciones de fuerza mayor y diligencias personales | Permisos | | $\frac{\text{Cantidad de empleados con permisos}}{\text{Total permisos}}$ | Nivel alto: 60% en adelante. Nivel bajo: 0% - 19% Nivel medio: 20% - 49% |

| | | | | |
|--|----------------------|-----------------------|---|------------------------------|
| | | | | Nivel alto: 50% en adelante. |
| Existencia de accidentes en el lugar de trabajo por inadecuada manipulación de las herramientas o químicos en el proceso productivo | Accidentes laborales | Accidentes de trabajo | $\frac{\text{Cantidad de accidentes laborales}}{\text{Total accidente operativos}}$ | Nivel bajo: 0%-20% |
| | | | | Nivel medio: 21%-59% |
| | | | | Nivel alto: 60% en adelante |
| Existencia de renuncias por motivo de mejor salarios y condiciones labores, por ejemplo, beneficios y subsidios FairTrade | Renuncias | Rotación de personal | $\frac{\text{Número de renuncias voluntarias}}{\text{Total de contrataciones}}$ | Nivel bajo: 0%-20% |
| | | | | Nivel medio: 21%-50% |
| | | | | Nivel alto: 51% en adelante. |
| Existencia de despidos por falta de coordinación, concertación y planeación en el proceso productivo | Despidos | | $\frac{\text{Número de despidos}}{\text{Total de contrataciones}}$ | Nivel bajo: 0%-20% |
| | | | | Nivel medio: 21%-50% |
| | | | | Nivel alto: 51% en adelante. |

Nota. Elaboración propia, a partir consultas con expertos en el campo de la producción de bananos en la región de Urabá.

Cabe resaltar que cada uno de los niveles de impactos aquí propuestos fueron asignados de acuerdo con consultas a expertos que tienen más de 20 años de experiencia en labores de campos y administración de fincas bananeras en la región.

Ahora bien, el objeto de estudio del trabajo fue la finca bananera Santillana S.A.S., la cual es una empresa colombiana localizada en la región de Urabá corregimiento el Reposo del municipio de Apartadó, pertenece al sector agrícola, cuyo principal objeto social es la producción y comercialización de banano de la más alta calidad, tanto para el mercado convencional nacional e internacional. Emplea a 120 trabajadores, de los cuales 100 son administrados o de planta fija y 20 son contratistas. Tiene un aproximado de 181 hectáreas brutas, 155,62 hectáreas netas de tierra y 37 lotes. Su principal cliente es la comercializadora internacional Uniban quien compra alrededor del 90% de sus productos. Exporta al mercado internacional banano tipo Cavendish Valery y Gran Enano con estándares de calidad premium y de menor especificación o menor tamaño del racimo.

Las cifras contables y financieras son datos cercanos a la realidad actual de la finca dado que las políticas de confidencialidad establecidas por ésta no permiten la divulgación precisa de la información.

5. Análisis e interpretación

Partiendo de la información recolectada con la aplicación de cada uno de los instrumentos, se logró obtener un inventario de comportamientos o características del personal antes, durante y después del proceso productivo en la finca bananera Santillana S.A.S. en la cual se agrupan en dos de los seis disfuncionamientos propuestos por el modelo socioeconómico de Henri Savall. Una vez transcrita la información se tabuló en la matriz de cálculos, se clasificaron de acuerdo con las categorías plasmadas en la matriz de operacionalización en fase de planeación de la investigación y se consolidaron en la tabla 2 como se puede apreciar a continuación.

Tabla 1.

Cálculo de las categorías identificadas en las entrevistas

| Aspectos identificados | Categorías | Indicadores | Resultados Cuantitativo (Anual) | Nivel |
|---|-------------------------|-----------------------|---------------------------------------|-------|
| Existencia de Enfermedades generales y laborales | Incapacidades generales | Ausentismo | $\frac{371}{609} = 61\%$ | Alto |
| Existencia de calamidades, situaciones de fuerza mayor y diligencias personales | Permisos | | $\frac{53}{159} = 33\%$ | Medio |
| Existencia de accidentes en el lugar de trabajo por inadecuada manipulación de las herramientas o químicos en el proceso productivo | Accidentes laborales | Accidentes de trabajo | $\frac{1}{4} = 25\%$ | Bajo |
| Existencia de renuncias por motivo de mejor salarios y condiciones labores, por ejemplo, beneficios y subsidios FairTrade | Renuncias | Rotación de personal | $\frac{35}{50} = 70\%$ | Alto |
| Existencia de despidos por falta de coordinación, concertación y planeación en el proceso productivo | Despidos | | $\frac{0}{50} = 0\%$ | Bajo |

Nota. Elaboración propia

El procedimiento para el cálculo de las incapacidades generales (o enfermedad general) fue el siguiente: la finca bananera reportó un promedio de 23 incapacidades por quincenas para el año 2020, el cual tuvo 53 semanas y 26,5 quincenas dado que era un año bisiesto. Se totalizó la información y se llegó a un aproximado de 609, 5 incapacidades durante el año, de las cuales se

estimó que 14 incapacidades por quincena corresponden al concepto de enfermedades generales, para un total de 371 incapacidades.

De la misma manera se realizó para el cálculo de los permisos, los cuales registran un total de 159 permisos que corresponde a 6 permisos por quincenas, identificando que un empleado solicita en promedio 2 permisos por quincena, ya sea por diligencias personales o calamidades familiares. Estos cálculos sirvieron de referencia para determinar el nivel de ausentismo en la finca bananera Santillana S.A.S. en el proceso de producción.

Durante el año 2020, solo se presentó un accidente por inadecuada manipulación de herramientas de trabajo de un total de cuatro accidentes que se vivenciaron en la producción. Este dato permite identificar el nivel de las condiciones de trabajo a los que se enfrentan los empleados y su formación integral en los procesos de producción, cabe resaltar que los costos generados por dicho accidente fueron asumidos por la Administradora de Riesgos Laborales (ARL) y no directamente por la finca bananera Santillana S.A.S., por tanto, no hay un cálculo aproximado de este costo.

El nivel de rotación laboral es medido a partir de las renunciaciones voluntarias y desde los despidos. Durante el año 2020 se presentaron 35 renunciaciones en relación con las 50 contrataciones efectuadas. Y dado que no se presentó ningún despido en el año, solo el componente de renuncia absorbe el cien por ciento de la categoría. Este procedimiento permite determinar la tasa de rotación laboral durante el periodo en cuestión.

Derivados de los cálculos anteriores, la tabla 3 relaciona el indicador de ausentismo y sus costos de manera detallada (tabla 3); en la tabla 4 se amplía el costo de la categoría de incapacidades perteneciente al indicador de ausentismo (tabla 4) dado que es uno de los indicadores de alto impacto en la información recolectada y en la tabla 5 se presentan los costos de ingresos del personal y los costos de los retiros para el análisis de la rotación de personal (tabla 5).

Tabla 2.

Costo anual del indicador del ausentismo

| Tipo de ausentismo | Cantidad (Anual) | Horas (Anual) | Costo total incurrido (Anual) |
|---|-------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Incapacidades por enfermedad general | 371 | 4.744 | \$17.883.267 |
| Permisos remunerados | 159,0 | 1.272,0 | \$4.795.008 |
| TOTAL | | | \$22.678.275 |

Nota. Elaboración propia

Los datos de la tabla anterior son obtenidos a través de la entrevista realizada a la secretaria ejecutiva de la finca², quien manifiesta que durante el año se presentaron 4.744 horas de ausencia laboral por concepto de incapacidad por enfermedad general. Este cálculo se determina mediante la sumatoria de los productos de 171 incapacidades por las horas de un día laboral (8 horas), el producto de 178 incapacidades por las horas de dos días laborales (16 horas) y el producto de 22 incapacidades por las horas de tres días laborales (24 horas); lo cual representa un costo anual de \$17.883.267 resultante del producto de las 4.744 horas por \$3.769,66 (valor de hora laboral) en el sector agrícola, específicamente en la producción de banano. De la misma manera se hace el cálculo de los permisos, obteniéndose así un total de **\$22.678.275**.

Es importante resaltar que la hora básica de protección es de \$3.769,66 que garantiza el mínimo costo/hora que se le tiene en cuenta al personal al momento de la nómina puesto que cada labor tiene un costo distinto y por ende los salarios varían de acuerdo con las actividades ejecutadas y las cajas producidas.

Tabla 3.

Costos anuales de las incapacidades de acuerdo con el número de días aprobados.

| Indicador de ausentismo | #Días incapacidad | Total, incapacidades (año) | Horas (8 horas diarias) | Costo (asumido) |
|-------------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
| Incapacidades | 1 | 171 | 1.368 | \$5.156.895 |
| Incapacidades | 2 | 178 | 2.848 | \$10.735.992 |
| Incapacidades | 3 | 22 | 528 | \$1.990.380 |
| TOTAL | | | | \$22.678.275 |

Nota. Elaboración propia

Los cálculos de esta tabla 4 son una ampliación de los valores obtenidos por concepto de incapacidad en la tabla 3. Cabe resaltar que la finca solo asume el costo de las incapacidades de uno y dos días, el tercer día lo asume la Entidad Prestadora de Salud - EPS. Por tanto, el monto total asumido por la finca en el indicador de ausentismo es de **\$20.687.895** aproximadamente; este monto es la sumatoria de los costos de las incapacidades de uno y dos días de ausencia laboral y los permisos remunerados. No obstante, aunque la EPS asume el costo monetario, la ausencia laboral del personal genera una sobrecarga (sobretiempo) puesto que las labores de campo y embarque deben ser redistribuidas para el cumplimiento de las metas diarias de producción.

²Un hallazgo en la información contrastado con las visitas y con el proceso de observación consiste que la finca cuenta con poco personal administrativo, de hecho, la secretaria es también supervisora de campo (le corresponde hacer entrega de las herramientas de trabajo para dar comienzo a la jornada), coordinadora de producción, entre otras funciones.

Tabla 4.

Costo anual del indicador de rotación de personal

| | Actividad | Responsable | Salario Promedio (hora) | Duración Promedio (Hora) | Costo (hora) | Cantidad | Costo (anual) |
|--------------|--|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------|----------|--------------------|
| Ingreso | Entrevista | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 0,35 | \$4.305 | 50 | \$215.250 |
| | Exámenes salud ocupación | Entidad prestadora de servicios | \$56.800 | 0,5 | \$28.400 | 50 | \$1.420.000 |
| | Recepción y análisis de documentos | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 0,25 | \$3.075 | 50 | \$153.750 |
| | Afiliaciones a Seguridad Social | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 0,6 | \$7.380 | 50 | \$369.000 |
| | Elaboración del Contrato y registros | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 1 | \$12.300 | 50 | \$615.000 |
| Retiro | Exámenes Médicos de Retiro | Entidad prestadora de servicios | \$56.800 | 0,75 | \$42.600 | 35 | \$1.491.000 |
| | Retiros de la Seguridad Social | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 0,7 | \$8.610 | 35 | \$301.350 |
| | Elaboración de Liquidación del | Secretaria Ejecutiva | \$12.300 | 1 | \$12.300 | 35 | \$430.500 |
| | Revisión de liquidaciones y aprobación | Contador | \$15.700 | 0,5 | \$7.850 | 35 | \$274.750 |
| TOTAL | | | | | | | \$5.270.600 |

Nota. Elaboración propia, a partir de los datos proporcionados en la entrevista.

La tabla 5 resume el costo anual de ingreso y retiro del personal contratado en el año 2020, el cual representa un total de **\$5.270.600** asociado a la rotación de personal. El anterior valor es la sumatoria de las multiplicaciones del salario promedio por hora entre el tiempo gastado en cada actividad y el número de ingresos o retiros efectuados. Es importante resaltar que la empresa no cuenta con una bolsa de empleos o plataforma de hojas de vidas, por tanto, las vacantes se suplen a medida que se corre la voz a voz en el gremio y los aspirantes se acercan a la finca para solicitar ser tenidos en cuenta cuando se genera la necesidad de los servicios. El costo de los indicadores de rotación laboral y de ausentismo generan sobrecargas de tiempo como se puede evidenciar en la tabla 6.

Tabla 5.

Análisis de costos ocultos

| Aspecto identificado | Frecuencia | Razones que dan lugar al indicador | Riesgos | Sobrecargas (Sobretiempos) |
|--|---|--|--|---|
| El indicador de ausentismo en la finca bananera Santillana S.A.S. es alto. El 61% del personal se ausentó de sus funciones laborales en el año 2020. | Incapacidades diarias de 1 a 2 días de ausencia laboral | Enfermedades generales de origen común tales como malestar general, cansancio, agotamiento, diarreas, entre otras. Provocando sobrecargas en el personal disponible quienes continúan con la producción del día. | Perder clientes potenciales al no poder cumplir con los estándares o requisitos mínimos de calidad de producción en el tiempo estipulado. Generar altos índices de estrés laboral por la sobrecarga de funciones pese al estímulo económico en la nómina. | El costo promedio de sobretiempos anual a distribuir entre el personal operativo por un día de incapacidad es: 1 día x 171 incapacidades x 8 horas =1368 horas x \$3.769,66/hora = \$5.156.894,88 2 día x 178 incapacidades x 8 horas =2848 horas x \$3.769,66/hora = \$10.735.991,68 1 x 159 permisos x 8 horas = 1.272 horas x \$3.769,66 = \$4.795.007,52 El costo promedio distribuido entre el personal operativo a raíz del indicador de ausentismo es de \$20.687.894,52 |
| El indicador de rotación de personal en la finca Santillana S.A.S. es alto. Nuevas contrataciones se originaron debido a las renunciaciones que se reciben esporádicamente. Solo el 58.33% ha permanecido constante en la finca, consolidando una capacidad instalada de 70hom/h aproximadamente. | Esporádicamente, el 70% de los empleados contratados en el año renunciaron. | Incapacidad de retener el personal por falta de incentivos y condiciones laborales en comparación con otras fincas pertenecientes al programa FairTrade. Provocando una sobrecarga de trabajo en el personal ya instalado o administrado, puesto que se debe continuar con la productividad hasta contratar un nuevo personal. | Constantes renunciaciones de los empleados en la búsqueda de condiciones de trabajos homogéneas y con mayor espacio para estar en familia. | Costo de sobretiempos desde el momento de la renuncia hasta suplirse la vacante: 35 empleados x 8 horas =280 horas x 2 días =560 horas anuales x \$3769,66/hora = \$2.111.009,6 El costo promedio distribuido entre el personal operativo a raíz del indicador de rotación laboral es de \$2.111.009,6 El costo anual de ingreso y retiro del personal contratado en el año 2020, el cual representa un total de \$5.270.600 Costo total asociado a la rotación de personal es de \$7.381.609,6 |

Nota. Elaboración propia

Una de las razones que sustenta la periodicidad de las renunciaciones es el hecho que la finca bananera venía presentando pérdidas en los periodos anteriores, por lo cual ofrecían bajas tarifas en las actividades agrícolas y el personal optaba por renunciar en busca de mejor remuneración y facilidades de estudios para sus hijos y familiares como los que ofrece la competencia bajo el apoyo FairTrade, la cual es la estrategia de comercio justo que busca la mejora continua de las vidas de los empleados en Urabá y del resto del mundo, además se centra en apoyar a los productores para que sus productos se posesionen en el mercado internacional.

Es importante mencionar que, la tasa de rotación laboral está correlacionada con la tasa de ausentismo dado que la rotación laboral provoca un mayor estado de agotamiento en el personal lo que incrementa la tasa de ausentismo en la finca. Es decir, los empleados frecuentemente se ausentan de sus labores aludiendo a molestias generales en el cuerpo como dolores de cabeza y fatiga por el exceso de trabajos para poder cumplir con las metas propuestas.

6. Conclusiones y recomendaciones

La teoría socioeconómica de las organizaciones creada por Henri Savall y posteriormente ampliada por la escuela ISEOR, plantea que las empresas u organizaciones son un conjunto de estructuras que interactúan con los comportamientos humanos de los actores internos y externos generando múltiples disfuncionamientos. Estos disfuncionamientos a su vez generan indicadores que inciden económicamente en las organizaciones, por lo que se deben identificar y mitigar su impacto.

Los costos ocultos han sido muy poco abordados en el contexto colombiano y el escaso desarrollo se ha dado de manera muy segmentada, pues en el proceso de revisión bibliográfica se encontraron algunos textos literarios o investigaciones enfocados al sector industrial (manufacturera), tecnológico (ERP), agrícola (producción de queso) y otros asociados al factor laboral. Del mismo modo se evidenció un alto volumen de producción textual a nivel internacional, pero en ninguno de los casos se rastreó literatura en el sector agrícola en la producción de banano, por lo que fue retador llevar a cabo la investigación.

Ahora bien, en el proceso productivo de la finca bananera Santillana S.A.S. en el año 2020 se logró determinar que los costos ocultos que están asociados al personal se encuentran centralizados en el indicador de ausentismo y el indicador de rotación laboral, incidiendo económicamente en la organización con los montos de **\$20.687.894,52** y **\$7.381.609,6** respectivamente, para un total de **\$28.069.504,12 pesos**. Este monto representa el total de salarios distribuidos entre los equipos de trabajo para el cumplimiento de la producción, pues en su efecto, desencadenó una sobrecarga, particularmente un sobretiempo en los horarios de trabajo y sobresalarios. De esta cantidad se pudo evidenciar que el indicador que mayor

impacto económico tuvo en el desempeño de la organización fue el indicador de el ausentismo, con un 74%, seguido del indicador de rotación laboral con un 26%.

La rotación de personal y el ausentismo generan sobrecargas de sobresalarios y sobretiempos que se ven reflejadas en una mayor o menor efectividad y/o competitividad. Afecta significativamente las condiciones y organización del trabajo como la gestión del tiempo de la finca, dado que mientras se reemplaza a una persona en un tiempo aproximado de 2 a 8 días (no se cuenta con un banco de hojas de vidas para funciones específicas en el sector ni en la región), las labores propuestas para la semana deben ser redistribuidas con el personal existente para cumplir la meta de producción y cumplir con las exigencias de los clientes y los estándares del mercado internacional.

Finalmente, atendiendo a lo expresado por Muñoz y Úsuga (2020) “es fundamental entender que la satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental, entre otras” (pág. 13), se recomienda a la finca no solo incentivar económicamente la permanencia de los empleados sino establecer convenios permanentes con las grandes empresas del sector para garantizar mejores salarios, condiciones de trabajo para los empleados y sus familias. Además, tener a consideración no sobrecargas de funciones y tiempo a los empleados para que las condiciones y organización del trabajo sean asertivas.

Finalmente, en futuras investigaciones se recomienda seguir abordando temáticas asociadas a los costos ocultos de una manera más amplia, es decir no solo del personal, sino también relacionados a la infraestructura de una compañía, tanto desde lo operativo como lo administrativo. Adicionalmente, sería interesante realizar investigaciones en el interior de unas de las tres grandes comercializadoras de banano de la región y poder vivenciar la aplicación, realización de seguimiento a las estrategias y analizar el impacto tanto en la compañía como en los productores que a estos le venden la producción diaria.

7. Referencias bibliográficas

- Agronegocios. (17 de Marzo de 2021). *Agronegocios*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/analisis/emerson-aguirre-3057285/retos-para-2021-en-la-produccion-y-exportacion-de-banano-3140075>
- Agudelo Osorio, J. A., Ripoll Feliu, V., Atehortúa Castrillón, T., & Arroyave Álvarez, J. (2016). Sendas de investigación para la contabilidad de gestión inmersa en el fenómeno del agujero negro. En G. d. GICCO, *Caminos contables: problemas y metodologías para el desarrollo de la investigación* (págs. 124-153). Medellín: Centro de investigaciones y consultorias.
- Arteaga Cavadia, E., & Rojas Perez, A. (15 de Diciembre de 2014). *Universidad Sergio Arboleda*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/813/Costos%20ocultos%20asociados%20al%20factor%20laboral.pdf?sequence=2>
- Bazan, M., & Briceño, J. (05 de Septiembre de 2019). *Impacto de los costos ocultos y el nivel de rentabilidad en la gestión empresarial de una empresa de confecciones textiles en el emporio comercial de Gamarra del 2017 al 2019*. Repositorio Institucional Universidad Tecnológica del Perú. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Tecnológica del Perú: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2856>
- Castañeda Aldave, E., & Hernández Moreno, C. (2019). *Costos ocultos y su impacto en el resultado financiero de la empresa Corporación Velsalit S.A.C., Lima 2018*. Lima: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5126>
- Fondo para el financiamiento del sector agropecuario. (2018). *Finagro*. Obtenido de Finagro: https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/ficha_banano_version_ii.pdf
- García Barbosa, M., Ramírez, C. V., & Pantoja, C. R. (2010). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena de Indias: Universidad Libre de Colombia.
- Gómez Berrio, A. M. (2011). Transformación del banano en Uraba: experiencias pasadas, iniciativas presentes y nuevas oportunidades de industrialización. *Transformación del banano en Uraba: experiencias pasadas, iniciativas presentes y nuevas*

- oportunidades de industrialización*. Medellín. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/216>
- Gomez, R., Hernandez, L. A., & Lifonzo, R. F. (2017). Influencia de los gastos en la rentabilidad de la empresa Corporación Técnica de Fluidos S.A. *Repositorio Institucional Universidad Peruana de Las Américas*, 1-64. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/214>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Libro de metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- IFRS Foundation. (2020). *Normas NIIF parte A*. Londres: IFRS Foundation.
- Jimenez, M., Vargas, T., & Hidalgo, R. L. (2020). Diferencia entre costo y gasto. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-16.
- Jiménez, W. (2010). Contabilidad de Costos. *Fundación para la Educación Superior San Mateo*.
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Macario de Paz, F. I. (2018). *Rotación del personal y clima organizacional*. Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Marulanda, O. (2009). *Costos y presupuestos*. Medellín: Segunda edición.
- Mejía Valencia, L. C., & Atehortúa Castrillón, T. (Enero - Junio de 2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad de Antioquia*(72), 107-129. doi:<https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Mejía, C. A. (Junio de 2008). *Planning*. Obtenido de Planning: http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Junio2008.pdf
- Mendoza, R. (Mayo - Agosto de 2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación laboral? *Revista Escuela de Administración de Negocios*(48), 104-109. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255/246>
- Morales, L. A., Pachama, V. H., & Gómez, F. S. (2017). *Contabilidad de Costos para Mypymes de transformación*. Quito: Episteme: Nuevo Paradigma.
- Muñoz, C., & Usuga, V. (2020). *La influencia de los costos ocultos de rotación no cuantificados en una empresa constructora en el Departamento de Antioquia*.

- Medellín. Obtenido de Biblioteca Digital Universidad de Antioquia: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/15433/2/MunozCaroll_2020_CostosOcultosRotacion.pdf
- Parra Acosta, J. F., & Peña Gonzales, Y. C. (2014). La teoría de los costos - desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(39), 725-743. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v15nspe39/v15nspe39a02.pdf>
- Peralta, V., Vargas, T., & Villegas, E. (2011). *Análisis de costos ocultos de una pyme del sector metalmeccánico en el estado de Hidalgo*. Repositorio Institucional Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11754>
- Ramirez, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México: Mcgrawhill.
- Redagráfica. (Mayo de 2020). *Redagráfica*. Obtenido de Redagráfica: <https://www.redagricola.com/co/retos-y-desafios-del-sector-bananero-colombiano/>
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). Costos y desempeños ocultos. En H. Savall, V. Zardet, & M. Bonnet, *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (Segunda ed., págs. 30-62). Turín: Centro Internacional de Formación OIT.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Tutorial para la asignatura costos y presupuestos*. México: Fondo Editorial FCA.
- Viteri Medina, J. L., & Lucero Vera, M. (2018). *Los costos ocultos y su impacto con la rentabilidad de las compañías de servicios complementarios de alimentación del cantón Ambato*. Quito, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28399>
- Wyngaard, G. (2012). *Instituto Nacional de Tecnologia Industrial*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnologia Industrial: <https://slideplayer.es/slide/8848188/>