

Los costos ocultos como herramienta de gestión estratégica para la administración empresarial

Hidden costs as a strategic management tool for business administration

Fernando G. Tenorio-Roldán^a, Tirso J. Hernández-Gracia^b, Danae Duana-Ávila^c, María D. Martínez-García^d

Abstract:

The objective of this study is to identify the knowledge regarding management tools and hidden costs in professionals of administrative economic sciences in the State of Hidalgo, specifically in the field of administration and accounting, in order to establish some operational culture strategies associated with business profitability for which an investigation is carried out with a quantitative approach of descriptive scope in which a questionnaire composed of 14 items with a Likert-type scale is applied to a sample chosen at the convenience of 20 companies. The results indicate that there is little or no knowledge about management tools and hidden costs.

Keywords:

hidden costs, management accounting, socioeconomic model, management tools

Resumen:

El presente estudio tiene por objetivo identificar el conocimiento respecto de herramientas de gestión y de costos ocultos en profesionales de las ciencias económico administrativas en el Estado de Hidalgo, en concreto del ramo de la administración y contabilidad, con el fin de establecer algunas estrategias de cultura operativa asociadas a la rentabilidad empresarial, por lo se realiza una investigación con enfoque cuantitativo de alcance descriptivo en el que se aplica un cuestionario compuesto por 14 ítems con escala de tipo Likert a una muestra elegida a conveniencia de 20 empresas. Los resultados señalan que existe poco o nulo conocimiento sobre las herramientas de gestión y los costos ocultos.

Palabras Clave:

costos ocultos, contabilidad de gestión, modelo socioeconómico, herramientas de gestión

Introducción

El mundo empresarial actual está rodeado de una inmensidad de obstáculos y riesgos con los que las empresas deben lidiar día a día para poder subsistir, los cambios tecnológicos y la globalización hacen más complicada esta tarea, es entonces que nos preguntamos ¿Por qué algunas empresas logran mantenerse y crecer mientras que otras desaparecen? a pesar de que una gran cantidad de gurús empresariales prometen conocer las 5 claves para el éxito, la respuesta es demasiado compleja

para explicarla en unas cuantas palabras, sin embargo, es un hecho que detrás de muchos de esos casos de éxito se encuentra la implementación de modelos y herramientas de gestión orientadas a mejorar los procesos, promover el uso eficiente de los recursos, impulsar el crecimiento económico e incrementar las ganancias.

Esas herramientas de gestión se han popularizado en grandes organizaciones alrededor del mundo, no obstante, en México y sobre todo en las pequeñas

^a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0002-4335-7731>, Email: te184150@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>, Email: thernan@uaeh.edu.mx

^c Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>, Email: duana@uaeh.edu.mx

^d Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-3606-8010>, Email: maria_martinez1078@uaeh.edu.mx

Fecha de recepción: 10/07/2023, Fecha de aceptación: 26/09/2023, Fecha de publicación: 05/01/2024

empresas no contemplan este tipo de herramientas, incluso, son pocas las empresas que cuentan con una gestión estructurada y basada en estudios, lo que se puede deber a diversos factores, como la falta de conocimiento o el simple desinterés por parte de la organización. Por lo anterior, este estudio tiene por objetivo identificar el conocimiento respecto de herramientas de gestión y de costos ocultos en profesionales de las ciencias económico administrativas en el Estado de Hidalgo, en concreto del ramo de la administración y contabilidad, con el fin de establecer algunas estrategias de cultura operativa asociadas a la rentabilidad empresarial.

Marco Teórico

Toda organización tiene una tarea fundamental a la cual se enfrenta en sus actividades cotidianas, la toma de decisiones, para la cual requiere de información útil, y precisa que las sustente. Para lograr disponer de tal información es necesario contar con registros detallados que cuantifiquen de manera concisa el costo de las actividades, de forma tal que se cuente con un soporte fiable que respalde la toma de decisiones. Es entonces que los costos se convierten en una cuestión esencial en la gestión de las organizaciones, cuyo empleo exige dedicación, tiempo e inversión, por lo que distinguir la contabilidad tradicional de la contabilidad de gestión se convierte en una prioridad y la racionalización y eficiencia de los recursos es fundamental [1].

Por ende, las empresas deben contar con sistemas de contabilidad integral que les permita lograr un mayor control de sus recursos y volverse más competitivas, es ahí que la contabilidad de gestión toma relevancia pues ofrece información complementaria a la que revelan los estados financieros y que resulta relevante en el proceso de toma de decisiones [2]. Pero ¿Qué es la contabilidad de gestión?, acorde a los expertos, la contabilidad de gestión es aquella orientada a detectar las motivaciones y mecanismos dentro de las organizaciones dirigidos que están dirigidos a la proyección empresarial y la toma de decisiones que implican el diseño de estrategias para el incremento de las utilidades y la productividad [3].

En una definición técnica, la contabilidad de gestión es la aplicación de técnicas para el procesamiento de datos económicos históricos de la entidad que asisten a la dirección en la implementación de planes para el alcance de los objetivos empresariales [4].

Si bien, existen diversas formas de clasificar a las empresas, por su magnitud, giro, origen del capital, fin económico, etc., pero sea cual sea su clasificación todas

tienen un fin común, que es optimizar sus recursos y lograr rendimientos, sin embargo, por más grandes que sean los esfuerzos de las instituciones para maximizar la obtención de beneficios existen irregularidades que usualmente son ignoradas y que se encuentran en cada una de ellas: los costos ocultos.

Los costos ocultos son costos que no son visibles debido a que no existe en la contabilidad tradicional una cuenta que los controle, es decir, son aquellos que no se han identificado ni cuantificado debido a que no se reflejan en el contenido de la información financiera. Ante esta problemática generalizada, el profesor Henri Savall y el ISEOR (Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones) desarrollaron la teoría de los costos-desempeños ocultos, la cual busca dar solución a esta deficiencia de la contabilidad tradicional dando paso a la contabilidad de gestión, donde se intenta conciliar la dimensión económica con la social. Esta conciliación se da debido a que los costos ocultos son el resultado de disfuncionamientos que tienen su origen en las personas que integran la organización y su convivencia con el entorno [5].

La teoría socioeconómica fue creada en Francia en 1973 y el ISEOR fue fundado en 1975, y desde entonces han intervenido en más de 2,000 empresas de 45 países en 72 industrias diferentes que han comprobado sus beneficios, de acuerdo con sus principales exponentes, esta metodología genera valor agregado, contribuye al desarrollo organizacional y sirve como método de investigación. Por ello, Henri Savall implementó cursos de capacitación para los gerentes de las organizaciones y consultores de gestión logrando con éxito la capacitación de alrededor de 10,000 gerentes de gestión. Así mismo, la teoría socioeconómica ya forma parte de los planes de estudio de la Universidad de Lyon [6].

Ahora bien, ¿Cómo se pueden distinguir esos costos ocultos?, la respuesta es simple, si bien se ha comentado que son costos no identificados, estos pueden distinguirse de los costos visibles toda vez que estos últimos cumplen con tres reglas: tienen nombre, medida y sistema de control, por lo que siempre que se identifique un costo que no cumpla con estos criterios se tendrá que se trata de un costo oculto [7].

El modelo de gestión socioeconómica tiene como objetivo valorar los costos-desempeños ocultos, para ello vincula los disfuncionamientos a indicadores y componentes. Los disfuncionamientos se encuentran en las condiciones de trabajo, organización de trabajo, Comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica y pueden verse

reflejados en ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad, debido a los sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos [5]. De acuerdo con Savall, las condiciones de vida en el trabajo son un factor clave en las estructuras organizacionales, pues el comportamiento de los seres humanos tiene como resultado disfuncionamientos que crean costos ocultos que dificultan el desempeño económico sostenible [6].

La contabilidad de gestión forma parte de la estrategia empresarial al proporcionar información referente a diversas variables tales como calidad, servicio, capital intelectual, tiempos y costos, que es útil para la toma de decisiones [8]. En el caso muy específico del método de costos ocultos de Henri Savall se busca la reconciliación económica con la parte social cuyo objeto es disminuir los disfuncionamientos que se presentan en el día a día de las organizaciones y determinar el impacto económico que tienen los disfuncionamientos detectados en aras de implementar medidas de gestión que permitan mitigarlos o eliminarlos [9].

La constante búsqueda de las organizaciones por controlar y disminuir los costos laborales ha orillado a las organizaciones a producir costos ocultos de manera masiva que de forma inconsciente destruyen el potencial de las empresas para generar ganancias, frustrando el crecimiento del potencial de sus colaboradores y generando gastos innecesarios a la organización [10].

Las investigaciones realizadas por Savall tienen la finalidad de demostrar como las actividades que se realizan en las organizaciones desde el enfoque social, donde la falta de relaciones laborales y ambientes de trabajo sanos tiene impacto en las utilidades y en el alcance de los objetivos [11]. Es decir, la parte humana y la económica conforman las dos caras de la organización, donde, si una de ellas sufre alteraciones la otra también lo hará, por ello, para resolver un problema, las organizaciones deben comprender el origen real del mismo, por ejemplo, el enojo en el trabajador puede llevarlo a sabotear sus propio trabajo o el de otros, lo que se traduce en pérdida de dinero y la falta de motivación lo lleva a la falta de compromiso lo que se traduce en baja productividad [12].

Los disfuncionamientos representan las pérdidas que se presentan durante el desarrollo de los procesos operativos de las empresas debido a diversas consecuencias como el desperdicio de materia prima, falta de aprovechamiento del tiempo, mal uso de los recursos financieros, falta de calidad en los procesos, entre otras [11].

Hasta la fecha el modelo ha sido aplicado en un gran número de empresas de diferentes países e industrias, donde los resultados han reflejado el alto impacto que tienen los costos ocultos sobre los resultados financieros así como los beneficios de su detección dado que al tener identificadas las causas de los disfuncionamientos las empresas son capaces de tomar medidas al respecto en aras de disminuir los costos económicos asociados a los mismos, lo que permite lograr una mejor planeación en los procesos y presupuestal, al tiempo que se implementan acciones para atacar el problema de raíz, identificando aquellas situaciones que causan conflicto entre los involucrados y que afectan su actuar y desempeño dentro de la organización.

El estudio consiste en realizar un proceso de observación y escucha con los principales involucrados a efecto de conocer de primera fuente los disfuncionamientos que se presentan en el desempeño de las labores diarias, realizando entrevistas semiestructuradas de las cuales se toman las frases testimonio que posteriormente son analizadas en el sistema SEGESE, el cual realiza un análisis del contenido para clasificar las frases en temas y subtemas que generan ideas clave las cuales representan a los disfuncionamientos, a partir de los que se realiza el diagnóstico de las problemáticas y el cálculo de los costos ocultos que representan [13].

Su implementación es hasta cierto punto simple y se ha comprobado su efectividad en gran número de casos, por ejemplo, en el estudio realizado sobre 198 empresas, la fase de diagnóstico indicó que los costos ocultos representaban de 25 mil a 80 mil euros por cada persona al año, lo que es similar al 18% a 53% de los ingresos percibidos [13]. Otro estudio llevado a cabo de 2016 a 2020 en 176 empresas señaló que el costo oculto por persona por año es en promedio de 31,000 euros y representa alrededor del 55% de las ventas. Posteriormente, las líneas de acción tomadas por las empresas generaron una conversión del 38% de los costos ocultos en valor añadido, generando un incremento en ventas del 20% [14].

Para validar los resultados del método de investigación-intervención del modelo socioeconómico propuesto por Henri Savall se deben observar los impactos producidos por las acciones tomadas por la gerencia a partir de la detección de los costos ocultos y así validar el conocimiento. Estos impactos pueden ser sobre las nuevas prácticas gerenciales, sobre el desempeño sustentable de la empresa, sobre los modelos cognitivos de los actores a cargo de las decisiones y su implementación [15]. Es así que la metodología socioeconómica busca detectar el conflicto cultural en la

organización y su impacto destructivo en la viabilidad de la empresa [16].

Metodología

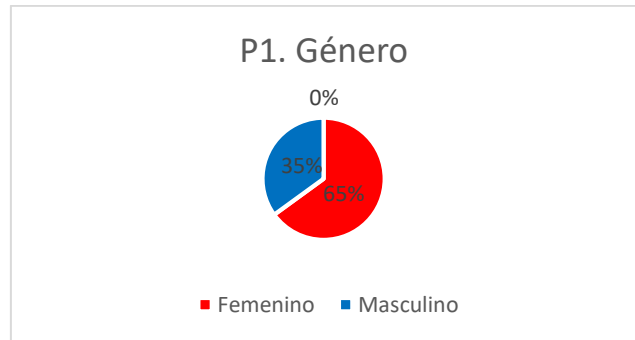
El modelo socioeconómico de Henri Savall ha probado su funcionalidad en gran número de casos, resulta intrigante la carencia de investigaciones aplicadas en el país y el desconocimiento, no solo del modelo en sí, sino de la contabilidad de gestión en general, por lo que en el presente estudio se tiene por objetivo identificar el conocimiento respecto de herramientas de gestión y de costos ocultos en profesionales de las ciencias económico administrativas en el Estado de Hidalgo, en concreto del ramo de la administración y contabilidad debido a que son las carreras más comunes en la dirección de empresas, administración, planeación y toma de decisiones. Para ello se realiza una investigación de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo. Para la selección de la muestra se utilizó el método no probabilístico, en específico, el muestreo por conveniencia que se refiere a aquel en el que el investigador selecciona a los participantes del estudio [8], para esto se tomó una muestra consistente en 20 medianas empresas del Estado de Hidalgo, que representan el 40% del total de las medianas empresas en el Estado de acuerdo con datos del INEGI al 2018 [17], siendo la mayor parte de la muestra empresas pertenecientes al sector textil. El instrumento para la recolección de datos consistió en una encuesta compuesta por 14 ítems de los cuales 5 corresponden a preguntas de control como el género, edad, profesión, grado de estudios y sector en que se desenvuelven profesionalmente; 3 preguntas sobre su conocimiento de los costos ocultos y 6 sobre las herramientas de gestión. El instrumento utilizado se diseñó con escala de tipo Likert que va de uno a cinco, donde 1 = nada, 2=casi nada, 3= poco , 4= casi mucho y 5= mucho. Su difusión y aplicación se realizó a través de Google Forms.

Las encuestas fueron aplicadas a los responsables de la administración de las empresas, que fueron directivos, gerentes o encargados de las áreas de contabilidad, administración y finanzas.

Resultados

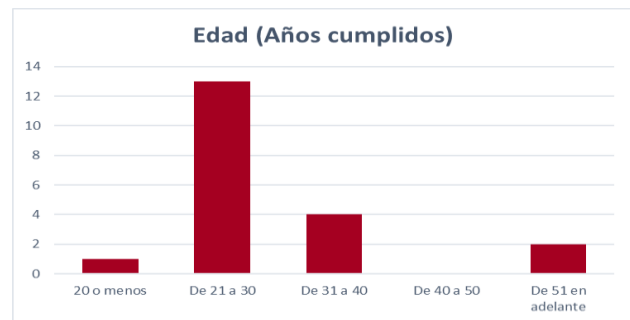
Las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario fueron graficadas para obtener una visión clara de los resultados y su significancia. Dichas gráficas se muestran y describen a continuación:

Figura 1. Género



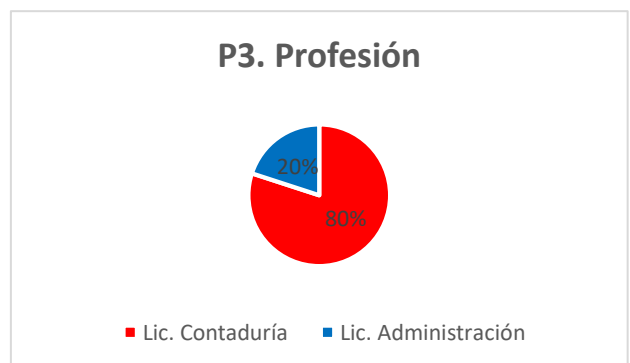
En relación a la pregunta número 1 (Figura 1) referente al género se observa que de los 20 participantes que integran la muestra el 65% son mujeres.

Figura 2. Edad en años cumplidos



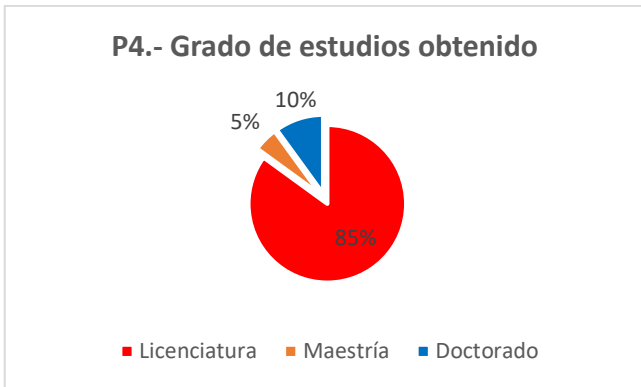
En la pregunta 2 (Figura 2) correspondiente a la edad se obtuvo que los participantes, en su mayoría, son personas jóvenes, siendo uno menor de 20 años, 13 de entre 21 y 30 años, 4 de 31 a 40 años y dos de 51 años en adelante.

Figura 3. Profesión



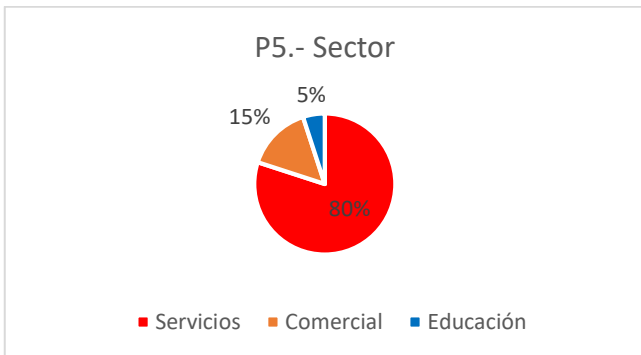
De la pregunta número 3 (Figura 3) se obtuvo que el 80% de la muestra son profesionistas de la contabilidad y el 20% son administradores.

Figura 4. Máximo grado de estudios



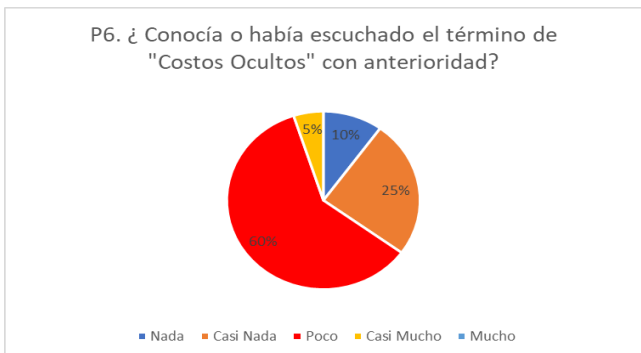
Del total de la muestra el 85% tienen estudios de licenciatura, es decir, 17 personas, 10% tienen estudios de doctorado que equivale a 2 personas y el 5% de maestría que equivale a 1 persona (Figura 4).

Figura 5. Edad en años cumplidos



De los participantes, el 15% se desempeña en la industria comercial, 5% en educación y el 80% en industrias de servicios (Figura 5).

Figura 6. Conocimiento sobre Costos Ocultos



En cuanto al conocimiento del término "Costos ocultos" el 10% no conocía ni había escuchado el término, 25% dijeron haber escuchado casi nada, el 60% poco y solo el 10% afirmó haber escuchado mucho del tema (Figura 6).

Figura 7. Relevancia de los Costos Ocultos



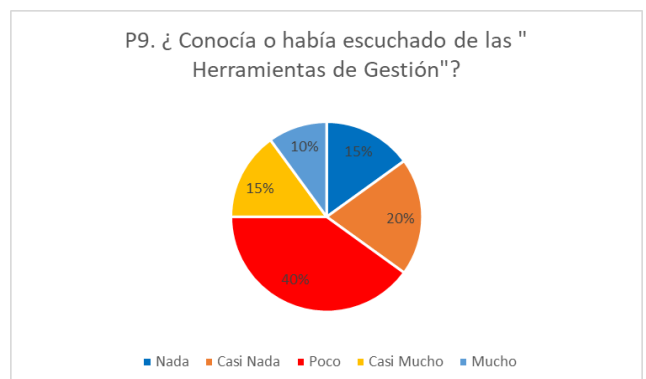
Al preguntar si se considera relevante el identificar los costos ocultos el 45% contestó mucho, el 30% poco y el 25% casi mucho (Figura 7).

Figura 8. Relevancia del impacto económico de los Costos Ocultos



El 40% de la población que equivale a 8 personas considera relevante el impacto económico que tienen los costos ocultos, el 35% respondió con poco, el 20% casi mucho y el 5% casi nada (Figura 8).

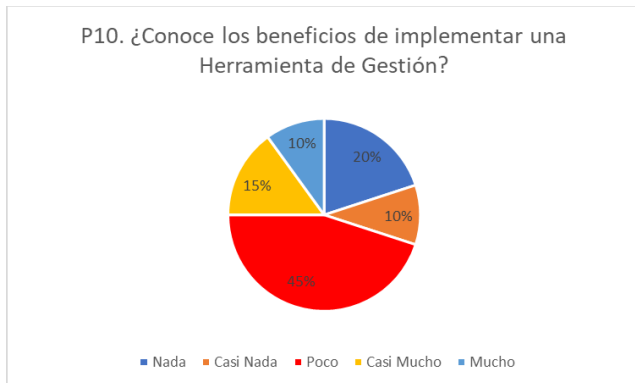
Figura 9. Conocimiento sobre Herramientas de Gestión



De los resultados de la pregunta 9 (Figura 9) respecto de si conocen las herramientas de gestión se observa que el 40% las conoce poco, el 20% casi nada y el 15 % nada, mientras que el 15% las conoce casi mucho y solo el 10% mucho

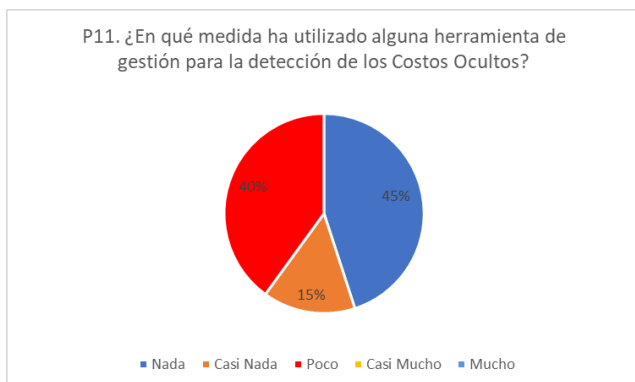
No obstante, al preguntar si tienen interés en conocer más respecto al tema el 75% mostraron un interés de casi mucho a mucho.

Figura 10. Beneficios de las herramientas de gestión



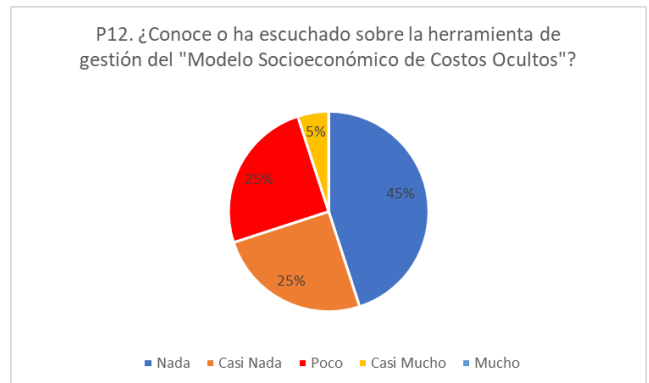
El 40% de la muestra conoce poco los beneficios de implementar una herramienta de gestión, el 10% casi nada y el 20% nada, y solo el 15% respondió con casi mucho y el 10% con mucho (Figura 10).

Figura 11. Uso de las herramientas de gestión



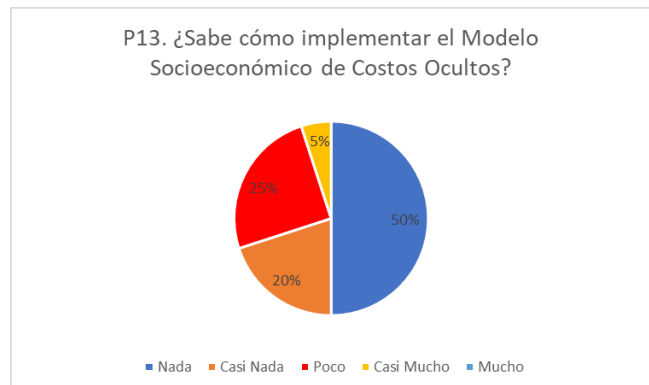
Ahora bien, acorde a los resultados obtenidos del cuestionamiento número 11 (Figura 11) se observa que el utilizar herramientas de gestión para la detección de costos ocultos, tal como se preveía, no es una práctica común, toda vez que el 45% aseguró no haberla aplicado, el 40% dijo haberla aplicado poco y el 15% casi nada.

Figura 12. Conocimiento del Modelo Socioeconómico



Y al preguntar de manera directa por el modelo socioeconómico de costos ocultos (Figura 12) se obtuvo que el 45% no había escuchado nada al respecto, el 25% casi nada, otro 25% había escuchado poco y el 5% que equivale a 1 sola persona casi mucho.

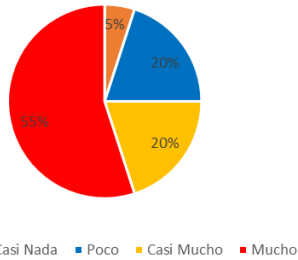
Figura 13. Implantación del Modelo Socioeconómico



Similar a los resultados obtenidos en la pregunta número 12, al preguntar si sabe cómo implementar el modelo socioeconómico de costos ocultos (Figura 13) el 50% respondió nada, el 20% casi nada, el 25% poco y una vez más el 5% respondió con casi mucho.

Figura 14. Interés sobre el Modelo Socioeconómico

P14. ¿Le interesaría conocer más sobre el modelo socioeconómico de los costos ocultos?



Finalmente, al cuestionar su interés por conocer el modelo socioeconómico de los costos ocultos (Figura 14) los resultados son diferentes, pues en esta ocasión el 55% declaró su interés como mucho, el 20% con casi mucho, el 20% poco y el 5% casi nada.

Conclusiones

De los resultados obtenidos en los cuestionamientos se corrobora el planteamiento inicial respecto del bajo conocimiento sobre los costos ocultos en los profesionistas de las ciencias económico administrativas del Estado de Hidalgo, así como su nula aplicación en las empresas locales.

En lo que respecta a las edades, resulta interesante que la mayoría de los participantes son personas jóvenes que realizaron sus estudios profesionales hace apenas unos años y no conocen sobre la contabilidad de gestión pese a que constituye una herramienta de suma valía que podría ayudarles a potenciar su desempeño profesional. Se considera entonces importante que las universidades opten por enseñar este tipo de herramientas a sus estudiantes, de manera que generen ventajas competitivas para los alumnos y para la propia universidad, y a la par, proporcionen a la sociedad profesionistas mejores preparados y cualificados que aporten valor a las empresas y potencialicen su crecimiento.

Por su parte, los resultados de la pregunta número 7 referente a si se considera relevante el identificar los costos ocultos en las organizaciones y la pregunta 8 sobre el impacto económico denotan la falta de conocimiento sobre el tema, lo cual puede proyectarse en la pésima cultura organizacional y condiciones laborales que predominan en las empresas mexicanas, pues de conocer los beneficios que trae consigo la aplicación de estas herramientas tendrían una mentalidad más abierta y objetiva dado que los disfuncionamientos en las organizaciones se deben tanto a cuestiones económicas como a cuestiones sociales que se encuentran directamente relacionadas con la gestión de recursos

humanos, y su mejora genera beneficios en cuanto a la satisfacción del cliente [18].

A través de las múltiples investigaciones en que se ha aplicado el modelo socioeconómico se ha enfatizado sobre la repercusión que tienen los costos ocultos en la rentabilidad y como su detección permite a las organizaciones implementar medidas estratégicas de mejora para hacer frente a los mismos, y no solo solucionar la problemática, sino, convertir esos costos en valor agregado para la empresa, toda vez que al reducirlos se puede destinar ese recurso a inversión en otras áreas o proyectos que generen rendimientos y contribuyan al crecimiento de la organización. Es por ello que el difundir una cultura operativa financiera basada en la gestión socioeconómica es fundamental si se busca un crecimiento integral del capital humano y el capital social.

Propuestas

Fomentar una cultura operativa orientada al incremento de la rentabilidad es una tarea compleja en un país donde la mayoría de las empresas operan de forma improvisada, enfocándose en disminuir costos, donde el capital humano es uno de ellos en lugar de una inversión. Es por ello que se deben difundir entre las organizaciones, principalmente las pequeñas y medianas empresas que son las que sostienen la economía del país, los beneficios que tiene la implementación de los modelos de gestión y como impactan positivamente a las utilidades. Por lo que, como parte de la estrategia organizacional las empresas deben establecer medidas y líneas de acción que ayudaran a contrarrestar el impacto de los disfuncionamientos a corto y largo plazo para reducir los efectos de los costos ocultos. Lo primordial es capacitar a las personas a cargo de la toma de decisiones sobre nuevas herramientas de gestión, principalmente en el modelo de gestión socioeconómica para la detección de costos ocultos.

Ahora bien, el modelo ayuda en la detección y cuantificación de los costos, el contar con los resultados no da solución al problema, sino un punto de partida para la implementación de estrategias de mejora, es por ello que además de los conocimientos y competencias técnicas, los líderes de las organizaciones deben contar con la habilidad de percibir las actitudes de los trabajadores y como estas influyen en su trabajo [19], siendo capaces de entender las causas de las problemáticas y utilizar diferentes enfoques de resolución acordes a la complejidad de las mismas.

Tal como plantea la teoría, los disfuncionamientos tienen su principal origen en el comportamiento de las personas, por lo que se deben mejorar las condiciones de trabajo

para motivar a los trabajadores y con ello generar cambios positivos en su comportamiento generando un impacto en el desempeño lo que puede significar un incremento en su rendimiento y productividad, influyendo en el desempeño económico de la organización [20].

Implementar evaluaciones de desempeño al personal que permitan identificar a los trabajadores cuyo desempeño no sea el esperado y posteriormente, de manera personalizada indagar las causas por las cuales no están rindiendo, y en atención a ellas buscar una solución.

Implementar programas de mantenimiento a los equipos y mobiliario para asegurar que toda la instalación funcione adecuadamente y que los trabajadores cuenten con los útiles y herramientas necesarias para el desempeño de sus labores, pues estos pueden obstaculizar el trabajo y ser causa de frustración. Así mismo, la empresa debe cerciorarse de que su personal conozca el uso adecuado de la maquinaria y herramientas que deba operar en cumplimiento de sus funciones.

Semestralmente, integrar objetivos de reducción de costos ocultos en los planes de actuación de los departamentos y áreas. Así mismo, establecer contratos individuales que se renueven de manera periódica y se encuentren relacionados con el cumplimiento de dichos objetivos en los niveles inferiores de la organización, y prevean sistemas de compensación por cumplimiento y alcance de los objetivos [21].

Realizar diagnósticos periódicos, por lo menos una vez al año que permitan 1) detectar disfuncionamientos en los procesos operativos, 2) cuantificar el importe a que ascienden los costos causados por los disfuncionamientos, 3) establecer estrategias para eliminar o reducir los costos y 4) evaluar el impacto producido por las estrategias que se hayan implementado previamente.

El cumplimiento de estas acciones puede, según lo han demostrado las más de 2,000 intervenciones realizadas por el ISEOR en diferentes empresas, eliminar los costos ocultos que generan los disfuncionamientos y convertirlos en valor agregado para las organizaciones, ayudando a mejorar las condiciones de trabajo, generando una mejor cultura organizacional, promoviendo la eficiencia y eficacia en los procesos e incrementando las ganancias en las organizaciones.

Referencias

[1] Melean, R., & Torres, F. (2021). Gestión de costos en las cadenas productivas: Reflexiones sobre su génesis. *Retos*, 11(21), 131–146. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.08>

[2] Espejo, L., Valiente, Y., & Diaz, F. (2019). Contabilidad de gestión y su impacto en la rentabilidad de las empresas comerciales. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 15(4), Article 4.

[3] Arias, J., & Cano, V. (2020). Contabilidad de gestión: Implicaciones estratégicas en el desarrollo del sector industrial metalmeccánico colombiano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), Article 3. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33358>

[4] Quintanilla, D., & Díaz, M. (2019). Una revisión conceptual y de aplicación de la contabilidad de gestión en el sector público. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 74, Article 74. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n74a02>

[5] Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar Los Desempeños Ocultos De Las Empresas a Través De Una Gestión Socioeconómica* (2a ed.). Oficina Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_339_span.pdf

[6] Zardet, V., & Bonnet, M. (2021). Savall, Henri: Connecting the Dots Between Organization Development and Economic Performance. En D. B. Szabla (Ed.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (2da ed., pp. 1509–1523). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38324-4>

[7] Parra, J., & Peña, Y. (2014). La teoría de los costosdesempeños ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tedo>

[8] Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&nrm=iso&tng=es

[9] Ramírez, A. (2019). La teoría crítica y los costos ocultos. Un análisis desde la propuesta de Anthony Hopwood. *Prospectivas UTC "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 2(1), Article 1.

[10] Gephart, R., & Savall, H. (2019). The TFW Virus: Ideology and Global Risks. En D. Boje & M. Sanchez (Eds.), *The Emerald Handbook of Management and Organization Inquiry* (pp. 263–273). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-551-120191016>

[11] Ramírez, A., Sanandrés, L., & Ramírez, R. (2019). Análisis de los costos ocultos en el proceso de producción industrial. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 6(02), 51. <https://doi.org/10.24133/sigma.v6i2.1673>

[12] Conbere, J., & Swenson, D. (2020). Hidden Costs, Unintended Consequences, and Complex Organizational Problems, and Why Leaders Often Ignore Them. *Organization Development Review*, 52(2), 21–27.

[13] Zardet, V., Savall, H., Podmoguinye, M., & Farré. (2020). Impactos de la digitalización en los sistemas de información de gestión y costos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 16(1), 102–127.

[14] Savall, H., Zardet, V., & Petit, R. (2021). Aumentar el desempeño sostenible mediante el desarrollo de las capacidades de gestión en las empresas muy pequeñas. *XVII Congreso Internacional De Costos Del IIC*. <https://intercostos.org/wp-content/uploads/2021/09/TRABAJO-73.pdf>

[15] Savall, H., Zardet, V., Bonnet, M., & Cappelletti, L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise: Cas du modèle de management socio-économique. *Revue Française de Gestion*, 45(284), 147–167. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00373>

- [16] Smith, W., Hillon, Y., & Liang, Y. (2019). Reassessing measures of sustainable firm performance: A consultant's guide to identifying hidden costs in corporate disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 353–365. <https://doi.org/10.1002/bse.2254>
- [17] IIEG. (2019). *Empresas por sector y tamaño. Comparativo por entidades* 2018. https://ieeg.gob.mx/contenido/Economia/empresas_entidad.xls
- [18] Negrón, A., Gemar, G., & Noda, M. (2021). Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos. *Economía y Negocios*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.946>
- [19] Jafari, B., & Yousfi, A. (2022). A New Formulation of University Loss by Taking into Account Hidden Loss. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(4), Article 4. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1093>
- [20] Deco, P., Dos Santos, J., Tamo, K., & Neto, A. (2023). Contributions of Socio-Economic Theory in Hidden Costs Accounting in Companies and Organizations. *Journal of Service Science and Management*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.4236/jssm.2023.161005>
- [21] Desmaison, G., & Vandenhove, C. (2018). From Hidden Costs to Measureable Performance from Heterodox Practices to Orthodox Practises. *XV Congreso Internacional de Costos*.