

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y COSTOS OCULTOS EN LA GESTIÓN DE RESTAURANTES DE HOTELES

Milagros Gil De Fariñas

Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta,

Departamento de Servicios Turísticos

Escuela de Hotelería y Turismo,

milygilfa@hotmail.com

Resumen

Los actuales gestores empresariales deben desarrollar estrategias para la adaptación, competitividad, crecimiento y permanencia de las organizaciones en el mercado, mediante el establecimiento de un clima laboral que fomente el desarrollo de un espíritu emprendedor, y un compromiso positivo de sus colaboradores que contribuya a la correcta ejecución de actividades y la disminución de disfuncionamientos que generan costos ocultos. Partiendo de la premisa que el servicio de restauración es susceptible de fallos internos y externos que afectan la rentabilidad e imagen del negocio; con esta investigación de campo descriptivo y comparativo, se pretende identificar el nivel de compromiso de los directivos y colaboradores, recolectándose la información directamente de los responsables de la operación de los restaurantes de hoteles categorizados como cuatro y cinco estrellas ubicados en la isla de Margarita, estado Nueva Esparta, Venezuela, e inscritos en el Registro Turístico Nacional (RTN); mediante dos instrumentos estructurados de una escala Likert de tres niveles de cumplimiento: bajo (1), medio (2), y alto (3). Los resultados indican que las medias generales se ubican en un nivel medio (2) de compromiso, deduciéndose que existe la posibilidad de ocurrencia de disfuncionamientos que generen costos ocultos en la operatividad de las organizaciones analizadas.

Palabras claves: Costos ocultos, estrategias competitivas, compromiso organizacional, restaurantes de hoteles.

Cita recomendada: Gil de Fariñas, Milagros. (2018). Compromiso organizacional y costos ocultos en la gestión de restaurantes de hoteles. *Revista Gestión Turística*, (30), 86-111. ISSN 0717-1811.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND HIDDEN COSTS IN THE RESTORATION OPERATION IN HOTELS

Milagros Gil De Fariñas

Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta,
Departamento de Servicios Turísticos
Escuela de Hotelería y Turismo,
milygilfa@hotmail.com

Abstract

The current business managers must develop strategies for the adaptation, competitiveness, growth and permanence of organizations in the market, through the establishment of a favorable work environment that encourages the development of an entrepreneurial spirit, and a positive commitment of collaborators' towards organization, which contributes to the correct execution of activities, and the diminution of dysfunctions that generate hidden costs. Starting from the premise that the restaurant service is susceptible to internal and external failures, what they cause unnecessary costs that affect the profitability and image of the business; with this descriptive and comparative field research the intention is to identify the level of commitment of managers and collaborators with their organization, collecting information directly from the responsible of the restaurants operation in four and five star hotels in Margarita Island, Nueva Esparta State, Venezuela, and registered in the National Tourism Registry (RTN, for the term in Spanish); using two structured instruments of a Likert scale of three levels of compliance: low (1), medium (2), and high (3). The results indicate that the general means are located at an average level (2) of commitment, what leads to infer that there is the possibility of occurrence of dysfunctions that generate hidden costs in the operation of the organizations analyzed.

Keywords: Hidden costs, competitive strategies, organizational commitment, hotel restaurants.

Recommended cite: Gil de Fariñas, Milagros. (2018). Compromiso organizacional y costos ocultos en la gestión de restaurantes de hoteles. *Revista Gestión Turística*, (30), 86-111. ISSN 0717-1811.

Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial dinámico, que exige a sus gestores la habilidad suficiente de desarrollar estrategias, que otorgue a la empresa la capacidad de adaptarse y de ser competitiva, para poder crecer y permanecer por más tiempo en el mercado, por lo que los entendidos en el tema, sin temor a equivocarse, afirman que el éxito de las empresas descansará en el talento de sus colaboradores, lo que impulsa la premisa de que su supervivencia, dependerá de la capacidad de garantizar la motivación, la capacitación y el compromiso de sus colaboradores, para que exista un entorno laboral progresista donde se desarrollen buenas relaciones de trabajo.

De allí, que si la ocurrencia de los costos ocultos, está vinculado con el desempeño de los participantes y con el nivel de responsabilidad e idoneidad de los mismos, los encargados de las organizaciones para hacerles frente, deberán adoptar estrategias que impulsen una gestión proactiva, considerando nuevas capacidades gerenciales.

Una empresa competitiva, es aquella que está en condiciones de desarrollar estrategias que le permita obtener los resultados planeados, así como, mantener y expandir su posición en los mercados presentes y futuros. En este sentido, los costos constituyen un pilar de importancia crucial en la determinación y realización de estas estrategias para obtener utilidades en el largo plazo e incluye la conjugación de componentes cuantitativos y cualitativos, tales como, una correcta administración de costos, el conocimiento, la experiencia, el posicionamiento, y la motivación, que le transmiten valor agregado al cliente, mediante la optimización de los recursos disponibles, para la entrega al cliente final, de productos y servicios de excelente calidad y a precios competitivos.

El servicio de la restauración como componente de la actividad turística de un destino, es susceptible de innumerables fallos en los subsistemas que lo conforman, que ocasionan costos innecesarios que afectan la rentabilidad del establecimiento, así como, la imagen que se percibe de éste en el mercado; razón por la cual, la adopción de un sistema que permita el control de los costos generados por la prestación de un servicio con fallos; se convertiría en una herramienta que permita a los responsables de la gestión de estas empresas identificar con mayor claridad los costos que por este concepto se puedan

ocasionar durante la operación, para la posterior aplicación de los correctivos a que hayan lugar y hacer frente a las desviaciones.

Lo descrito en párrafos anteriores, conllevan al estudio de los costos ocultos y su relación con el compromiso organizacional en el área de restauración en hoteles, considerándolo un tema de gran interés en la actualidad dado que la dirección debe contar con información pertinente que le permita la adopción de estrategias empresariales correctas para mantener a estas organizaciones como parte del desarrollo turístico del país con un nivel de competitividad y un margen de rentabilidad aceptables.

Revisión de Literatura

Costos Ocultos

El costo constituye el fundamento para el costeo de un producto o servicio, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones gerenciales. Polimeni et al. (1995), lo definen como el “valor sacrificado para adquirir bienes o servicios” (p. 11). Por su parte, García (2008) señala, que “es el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren” (p. 9). De lo anterior se deduce, que el término costos, hace mención a la medición y/o valoración monetaria del consumo realizado de la aplicación racional de los elementos necesarios para alcanzar un objetivo, que puede ser traducido en un producto, trabajo o servicio.

Diversos son los procesos de trabajos que se ejecutan en las organizaciones para la prestación de un servicio o la elaboración de un producto, donde en algunas se cometen errores, imprecisiones, o se generan situaciones que alteran los resultados totales, con el consecuente consumo de energía y de recursos disponibles, produciendo los denominados costos ocultos, traducidos en insatisfacción e ineficiencia, y al no estar identificado en los sistemas de información de gestión, se suele desconocer su impacto financiero, convirtiéndose en un desempeño oculto, dado que no se les incluye en la toma de decisiones respecto a la gestión. En cuanto a su definición, Zardet y Krief (2006), señalan que:

Los costos-desempeños ocultos pueden ser definidos de manera más precisa como consecuencia económica de un disfuncionamiento. Los costos ocultos son la traducción monetaria de las perturbaciones que sufre la empresa y de los mecanismos organizacionales que pone en práctica

para paliar los efectos de estos disfuncionamientos, es decir las regulaciones de los mismos. (p.3)

De lo anterior, se puede discernir que los costos ocultos, surgen por la ineficacia de los sistemas operativos establecidos en la organización, lo que implica que los resultados obtenidos consuman más tiempo, esfuerzo y recursos, existiendo responsables en las organizaciones que visualizan su existencia como algo insignificante, normal y sin consecuencia, afectándose de forma negativa la operatividad, al generarse pérdida de imagen, desmotivación de los colaboradores, insatisfacción de los usuarios, tiempos consumidos averiguando las causas de la fallas ocurridas, excesos de horas extras en reprocesos, entre otros aspectos.

Estos costos merecen especial atención, así como la modificación de la perspectiva de los que visualizan su existencia, ya que representan una proporción importante de los costos totales incurridos en una organización. Al respecto, Padrón (2005) indica:

La relación de los costes ocultos (por ejemplo, tiempo de inactividad, pérdidas de pedidos, problemas de entrega, etc.) suelen ser 3 ó 4 veces los costes medidos por la organización (p.e., reprocesamiento, garantías, desechos, etc.), es decir, los costos medidos es solo la punta del iceberg. (p.2)

Por su parte, Cofone, docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, Argentina (UBA) y consultor de pymes en Mejora Continua, referido por Fernández (2015) señala que, "en los rubros industriales, y solamente en materia de mano de obra, los diferentes costos ocultos pueden significar sobrecostos de más del 30%, medidos a estándares relativamente tolerantes" (párr. 7), resaltándose de igual forma, que cuando el manejo del talento humano cuando no es bien administrado, los costos ocultos suelen ser significativos.

Se tiene entonces, que estos costos, al no estar reflejados en los sistemas de información de la empresa, son considerados compromisos financieros clandestinos que están al margen de los procedimientos, son concebidos como la traducción monetaria de las interacciones ocurridas entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos, en cualquier fase del proceso productivo, de múltiples personas o de diversos departamentos de la empresa, y, frecuentemente son síntomas de desequilibrios en los comportamientos humanos,

ocasionados por la falta de competencias técnicas y sobre todo de liderazgo (Ordoñez, 2010; Zardet y Krief, 2006).

Lo anteriormente planteado, permite suponer entonces, que tener en cuenta lo que representan los costos ocultos en la operatividad de una empresa, conlleva a determinar con más precisión la relación insumo-productos/servicios, con el fin, de asegurar en primera instancia, su identificación a través de la medición, y posteriormente, su reducción, emprendiendo acciones sincronizadas en la organización, con la participación de todos los actores, comprometidos con la generación de información pertinente y suficiente para la toma de decisiones asertivas en pro del mantenimiento o mejora de los niveles de eficiencia a partir de buenas prácticas en las actividades empresariales.

En cuanto a la estructura de los componentes de los costos ocultos, diversos son los investigadores que han estudiado el tema de los costos ocultos, entre ellos se puede mencionar a Henri Savall, quien en el año 1973 efectúa la propuesta de la teoría socioeconómica, como respuesta a su inquietud de que los costos ocultos, no están ocultos por casualidad, sino porque no existía una herramienta apropiada para su medición. Savall con su grupo de estudios ISEOR (Instituto de socioeconomía de las empresas y de las organizaciones) ha realizado múltiples investigaciones en torno a la teoría de Costos – Desempeños Ocultos, de la que ha contagiado el interés de otros investigadores, especialmente franceses, como Veronique Zardet, Laurent Capelletti, Alain Martinet, Marc Bonnet, Boniface Bampoky, entre otros.

Con la aplicabilidad de este método, se puede evidenciar que la forma en que son ejecutadas algunas actividades en la organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria, puede generar impactos socioeconómicos que ocasionan afectaciones en el resultado financiero y por ende en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad, emergiendo así, los denominados disfuncionamientos que son la diferencia resultante entre el funcionamiento deseado y el real de la organización, De allí, que de acuerdo con el método, los costos ocultos son el resultado de los disfuncionamientos y de las acciones que se deben poner en marcha para contrarrestar los efectos de dichos disfuncionamientos (Savall y Zardet, 2006).

Este sistema de medición de costos ocultos, implica, que para la detección de los disfuncionamientos, en primera instancia, se debe diagnosticar los fallos socioeconómicos, resumidos en seis grupos: condiciones de trabajo

(instalaciones, ambiente de trabajo, otros), organización del trabajo (división de tareas, normas y procedimientos, otros), comunicación - coordinación, (dispositivos de comunicación, transmisión de información, otros), gestión del tiempo (planificación y programación de las actividades, gestión del tiempo, otros), formación integrada (calidad de la formación, gestión por competencias, otros.), e implementación estratégica (pertinencia de la estrategia, implementación de calidad, otros). Posteriormente, deben ser analizados con base en los siguientes indicadores: (1) predominio social: ausentismo, accidentes de trabajo, y rotación del personal, traducidos en sobre gastos que contaminan las erogaciones de la empresa y (2) predominio económico: la calidad de los productos (bienes y servicios) y productividad directa; que representa la pérdida de valor añadido de los productos y servicios que se dejaron de producir. Finalmente, para hacer frente a los disfuncionamientos detectados, los encargados de la dirección de las organizaciones, deben adoptar acciones correctivas, que implican el consumo de recursos financieros, generándose de esta forma, los costos ocultos, los cuales, para un mejor análisis y comprensión, han sido clasificados en los siguientes componentes económicos: sobre-salarios, sobre-tiempos, sobre-consumos, no-producción, no-creación de potencial y riesgos (Capelleti, 2010; Savall y Zardet, 2006).

Los costos ocultos generados en una empresa son consecuencia de las acciones correctivas de los disfuncionamientos originados, ejemplo de ellos son: índices de ausencia, porcentajes de defectos, retardos en los procesos productivos, incrementos en la cantidad de errores, entre otros; así como, del uso de recursos económicos en acciones correctivas adoptadas, tales como, el pago de personal eventual y de horas extras, retoques de productos defectuosos o desperdicios de materiales, controles ejercidos durante el proceso o control posterior, entre otras acciones, que en esencia, afectan el desempeño económico de la empresa debido a la pérdida de valor agregado efectivo o del potencial que suponen

Para ejercer control en la ocurrencia de los costos ocultos se debe tener en consideración el establecimiento de ciertos aspectos, tales como, indicadores financieros armónicamente articulados con los aspectos sociales, acciones correctivas efectivas en los diferentes niveles de la organización, mejoras en las condiciones de vida del trabajador, entre otros, lo que repercutirá favorablemente en eficacia económica, como consecuencia de que los actores trabajaran enfocados en el logro de las estrategias organizacionales (Martinet y Savall, 1978).

En consecuencia, otorgar un adecuado sitio a la fuerza laboral en función de sus capacidades y competencias, conduce a la correcta ejecución de las actividades establecidas para la operatividad de la organización, y contribuye a la disminución de disfuncionamientos que generan costos ocultos, debido a que se percibirá una mayor valoración del desempeño de parte de los directivos o responsables de gestionar la organización, redundando esto, en el alcance de mayores logros.

Compromiso organizacional.

Este constructo supone un comportamiento o una actitud particular en sentido positivo de parte de los colaboradores hacia la organización, que otorga beneficios al adoptar un curso de acción relevante con las mismas. Porter y otros citados por Tejada y Arias (2005) lo definen como:

La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización. (p. 603).

Por su parte, Meyer y Allen citado por Arias (2001) lo definen “como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (p. 7).

Cada autor desde su perspectiva, establece definiciones del término compromiso organizacional, con el establecimiento de dimensiones en función de las variantes que van emergiendo de los cambios que ocurren por la dinámica del entorno en que se desenvuelven las organizaciones; de allí, que el concepto presenta un proceso y dinámica de crecimiento, que va en paralelo a la evolución de las organizaciones, lo que hace más complejo establecer un concepto concreto al respecto, que perdure en el tiempo.

De lo señalado hasta el momento respecto a la definición de compromiso, se puede constatar que los niveles de compromiso de los colaboradores, pueden ocasionar impactos favorables o desfavorables en el desempeño de las organizaciones, razón por la cual diversas son las investigaciones que se han realizado al respecto. En ese sentido, Seppala y Cameron (2016), señalan que:

... en estudios realizados por la Escuela de Negocios Queens y por la Organización Gallup, los trabajadores no comprometidos tenían una tasa de absentismo un 37% más alta, un 49% más de accidentes y el 60% más de errores y defectos. En organizaciones con un compromiso bajo de los empleados, se detectó una productividad un 18% más baja, un 16% menos de rentabilidad, un 37% menos de crecimiento del empleo y un precio de las acciones un 65% más bajo con el tiempo. De forma importante, los negocios con empleados altamente comprometidos reciben el 100% más de solicitudes de trabajo. (párr. 6)

En concordancia con lo citado, el establecimiento de un clima laboral favorable solo es posible cuando los responsables de gestionar las empresas, son creativos, innovadores, e incentivan el desarrollo de un espíritu emprendedor en los colaboradores, considerando esta participación activa y real como clave de éxito en el desarrollo de las empresas y en un mayor nivel de compromiso positivo hacia la organización con un esfuerzo encaminado al logro de la misión, reflejándose el desempeño alcanzado en los resultados de la operación.

Componentes del compromiso organizativo

En el término de compromiso organizacional, se conectan diferentes aspectos psicológicos que caracterizan la relación de apego afectivo de los colaboradores con la organización, que le conllevan a percibir los costos asociados que le producirá su decisión de continuar o interrumpir su permanencia en la misma. Meyer y Allen (1991) citados por Arias (2001), propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, continuación y normativo; y su consecuente naturaleza, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización, respectivamente.

- Compromiso afectivo (deseo): refleja la identificación psicológica de los colaboradores con los objetivos y valores de la organización, la preocupación por su funcionamiento y un sentimiento de conexión afectiva hacia la misma, como consecuencia, de percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutaban de su permanencia en la organización.
- Compromiso de continuidad (necesidad): refiere que el apego que tiene el trabajador con la empresa es de carácter material, corresponde a las percepciones que tiene el individuo con respecto al esfuerzo y tiempo invertido en la organización (costos financieros, físicos, psicológicos) al abandono de la organización, la falta de alternativas de otros empleos.

- Compromiso normativo (deber): considerado como una obligación de permanecer en la organización, concentra vínculos de carácter moral generados, ya sea por la necesidad de coherencia interna ante la responsabilidad asumida de ciertas obligaciones, o por un sentimiento de agradecimiento por lo recibido.

Lo anterior evidencia, que los responsables de la gestión de una organización deben tener cautela en cuanto a la naturaleza del compromiso que se les infunde a los colaboradores, ya que al convertirse en un elemento de importancia en la toma de decisiones, puede originar consecuencias positivas o negativas en el desenvolvimiento operativo y económico e incidir en el logro de los objetivos planteados, lo que conlleva a deducir, que no siempre un nivel de compromiso alto, es beneficioso para la organización, ya que por un lado se puede contar con la intención de permanencia del personal lo que implicaría ahorros significativos en costos derivados de una alta rotación de personal (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, entre otros), de igual forma, puede suponer un mayor esfuerzo, representado en el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo; en caso contrario, puede presentarse resistencia a los cambios y rechazo a las innovaciones traduciéndose en desventaja para la organización para adaptarse a la dinámica imperante en el entorno donde se desenvuelve, en tal sentido, considerando la importancia que tienen los colaboradores en una organización ya que son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer, se requiere contar con personas que impriman eficiencia en la operación, de tal forma, que la organización logre un nivel de competitividad que le permita operar de forma continua y sostenible.

Restaurantes

El origen de los establecimientos donde se sirven comidas y bebidas está íntimamente relacionado con el término alojamiento, de allí, que la definición de comedor o restaurante es sala destinada para comer, o lugar público, destinado al servicio de comidas, presentan como característica principal ofrecer al público:

- **Servicio:** consiste en atender a los clientes que acuden al restaurante, puede ser fijo cuando se ofrece en una localidad establecida (restaurante), o móvil aquel que se ofrece en salones especiales de eventos y banquetes.
- **Productos:** son los alimentos y bebidas que se sirven a los clientes.

Características de los Servicios en la Industria de la Restauración

Tener un conocimiento pleno de las características propias de este sector permite el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adecúe a su organización y proceso productivo. En este sentido, Martín y Díaz (2016), señalan:

- El producto ofrecido es la prestación de un servicio no inventariable.
- El servicio se consume en el lugar de producción.
- Es una industria de producción limitada
- La prestación del servicio provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor, de allí la importancia del factor humano en la producción de la empresa, dado que el nivel de satisfacción en el personal repercute en la calidad del servicio ofrecido al huésped o cliente, en consecuencia, en la capacidad de producción a futuro de la misma.
- Las características de explotación en el área de restauración, se caracterizan porque tiene carácter de industria de transformación y comercial
- Su operación requiere contacto permanente entre los diferentes componentes de la organización.
- La variabilidad de su ciclo de operaciones, provoca fluctuación en los ingresos.

La influencia del entorno impacta directamente en sus operaciones de un restaurante. Los aspectos planteados se traducen en beneficios, para las partes que conforman la organización, entre los que se cuentan: lealtad de los clientes, incremento de la participación de mercado y los niveles de rentabilidad, incremento en las ventas y los beneficios en la organización, ahorro en gastos de marketing, publicidad y promociones de ventas, menos quejas de los clientes, mayor cantidad de quejas atendidas y resueltas, mayor retención de clientes, reputación positiva de la empresa, diferenciación, incremento de la moral en los trabajadores y de la productividad, mejora de las relaciones entre los empleados al compartir en un ambiente de cordialidad, bajos niveles de ausentismos y tardanzas por parte de los trabajadores, bajo índice en la rotación del personal, entre otros (Tschohl, 2011).

Factores claves de productividad en restaurantes

Para Vallsmadella (2017), profesor del Instituto Superior de Gestión y Gastronomía ISGEG España, el aumento real de la productividad se mide por la capacitación y la actitud del capital humano, a través de la formación, la motivación, la inversión en tecnología y la mejora de los procesos, en este sentido, se tiene que:

- El personal debe ser formado, para que el desarrollo de los procesos operativos del restaurante sea efectivo, de tal forma, de contar con una plantilla básica de trabajadores, que conlleve a dos efectos cuantitativos importantes, el aumento de la capacidad de servicio en momentos de alta demanda, y la necesidad de reducción en épocas de baja demanda.
- El personal debe ser motivado, mediante un ambiente de trabajo armonioso, la retribución con incentivos variables en función a la productividad, cuando ésta se derive de su esfuerzo, capacidad y actitud.
- Se debe adoptar mejoras tecnológicas en cualquier área del restaurante (cocina, almacenaje, sala, servicio, ventas, otros), que genere mejoras de la productividad, al reducir los tiempos en el desarrollo de un proceso operacional. Ejemplos de éstos son: alimentos envasados al vacío, la recepción de reservas por la web, entre otros.
- Se debe revisar periódicamente los procesos de trabajo, de tal forma, que el personal labore de forma racional y organizada para el logro de mejores niveles de productividad.
- Lo anterior redundará en un importante nivel de compromiso de los colaboradores para con la organización en que laboran, lo que convertirá la estancia de los clientes en momentos agradables de recordar y en entes multiplicadores por la calidad del servicio recibido.

Subsistema de producción en un restaurante

En el servicio de alimentación, el término producción, implica la función de convertir los alimentos en preparaciones para los menús que se ofrecen a los usuarios, clientes y huéspedes. Actualmente, la persona encargada de la administración de un restaurante tiene la responsabilidad de planear la producción de los platillos que conforman su carta o menú, seleccionar alimentos de calidad conocida, controlar los ingredientes y la productividad de los empleados, tener conocimiento de la composición de los alimentos, de la afectación que puede ocasionar un almacenamiento inadecuado, de los diferentes procedimientos de preparación y cocción para controlar la calidad de los productos, de la presentación del platillo terminado al comensal; en resumen, es un administrador

de recursos que debe recurrir a técnicas modernas e innovadoras para asignarlos y controlarlos (Tejada, 2007).

Subsistema de servicio de un restaurante

En este subsistema convergen dos elementos esenciales a saber, el primero que es el alimento preparado, que implica buena presentación, productos de calidad, respetar el tamaño de las porciones y especificaciones de los comensales, cumplimiento de los valores nutricionales, temperaturas y calidad organolépticas de los alimentos, facilidad de manipulación de los alimentos por los comensales; y el secundario, que lo representan los aspectos que aumentan el valor de los alimentos, éstos pueden ser tangibles (vajilla, cubiertos, mantelería, los uniformes de los empleados) e intangibles (la amabilidad de los empleados, cumplimiento de los tiempos de servicios, ambiente agradable de servicio). El usuario puede catalogar un servicio de excelente si se siente complacido con al menos uno de los elementos, por ejemplo, la atención brindada, aunque el producto no lo satisfaga por completo. Esto se debe a que la gente compra la combinación producto–servicio y no los ve de manera aislada, sino como una sola cosa (Tejada, 2007).

En los últimos tiempos las empresas hoteleras y de restauración, han incrementado su eficiencia operativa, gracias a la incorporación de sistemas de mejora de la calidad, pero por las características implícitas de su operación, son sensibles a incurrir en costos elevados, como consecuencia de mantener altos estándares de calidad, sin embargo, cuando el servicio no logra cubrir las expectativas del cliente, se deben establecer medidas tendientes a gerenciarlos y controlarlos, y poder medir con mayor objetividad su impacto en la rentabilidad de la organización.

Así, partiendo de los aspectos teóricos de los constructos considerados en la investigación, y la premisa, de que el servicio de alimentación es de suma importancia en la actividad turística, pero con características particulares de operatividad, que la hace susceptible de innumerables fallos, que pueden conllevar a la generación de costos innecesarios que afecten tanto la rentabilidad del establecimiento como, la imagen que se percibe de éste en el mercado, se marca el interés y la justificación del presente estudio; ya que se parte del supuesto, de que cuando una empresa de esta índole, cuenta con personal comprometido, esta relación contribuye en el incremento de la productividad, y se refleja en los niveles de desempeño alcanzados, contribuyendo en la consolidación del destino turístico donde se ubique.

Materiales y Métodos

El estudio corresponde a una investigación de campo, con carácter descriptivo y comparativo, y cuyos objetivos se enmarcaron con la realización de un trabajo de ascenso al escalafón de Profesor Asociado, en la Universidad de Oriente, Venezuela, presentado y aprobado en Junio de 2013, desarrollado con datos recogidos directamente en sus escenarios naturales en un período de tiempo comprendido entre los meses de junio y diciembre de 2011; a través de los encargados de los subsistemas de producción y servicio de los restaurantes de hoteles categorizados como cuatro y cinco estrellas ubicados en la isla de Margarita, estado Nueva Esparta, Venezuela, e inscritos en el Registro Turístico Nacional (RTN) dado que poseen características similares, en cuanto a: (a) infraestructura física, (b) estructura organizativa, (c) variedad de servicios ofertados, (d) estándares de calidad establecidos, (e) estructura y comportamiento de sus costos, (f) impacto del entorno en sus operaciones, entre otros; con el fin de determinar el nivel de compromiso de los directivos y trabajadores y su incidencia en el desempeño organizacional.

El referido trabajo de investigación para la fecha de su realización conllevó a la generación de un conocimiento respecto a la temática de los costos ocultos y su relación con el compromiso organizacional, contemplando una tradición basada en el interés de generar un seguimiento constante de los hechos allí investigados. Con base a ello, y ante la necesidad de conocer los efectos de la variabilidad de los constructos en el tiempo, se propuso continuar esta investigación, en función a un estudio doctoral que es cursado en la actualidad, y que dio inicio a un proceso investigativo aún vigente, debido a su inscripción a la línea de investigación denominada Gerencia y Administración del Turismo adscripta al Centro de Investigaciones Turísticas (CITUR) de la Escuela de Hotelería y Turismo de la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta.

La población inicial objeto de estudio estuvo conformada por 19 hoteles, desglosados de la siguiente manera: categorizados 5 estrellas: siete (7); categorizados 4 estrellas: siete (7); no categorizados, pero con servicio catalogado como 4 estrellas: dos (2), no categorizados, pero con servicio catalogado como 5 estrellas: tres (3) de los cuales, durante el desarrollo de la investigación solo colaboraron los responsables de los subsistemas de producción y servicio de los restaurantes de 12 hoteles, lo que representa el 63% de la población.

La determinación de la validez de contenido de los instrumentos se efectuó mediante la técnica del juicio de expertos, la cual en opinión de Robles y Rojas (2015) es un método de validación cada vez más utilizado en la investigación; por su parte, Cabero y Llorente, (2013:14) señalan que “La evaluación mediante el juicio de experto consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto. De igual forma, indican que “el procedimiento de selección de los expertos pasa necesariamente por establecer algún mecanismo de adecuación del experto con el objeto o fenómeno que se va a analizar” (p.14).

Diversos son los autores que han utilizado la técnica de validación, entre los que se pueden señalar a Robles y Rojas (2015), que realizaron la validación de un instrumento en el ámbito de la lingüística aplicada para la obtención de datos sobre la expresión oral de estudiantes, por su parte, Galicia, Balderrama y Edel (2017:43) mediante esta técnica efectuaron la validez de contenido para la propuesta de una herramienta virtual, que ha sido utilizada para validar un cuestionario web como parte de una investigación del doctorado en Sistemas y Ambientes Educativos de la Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana.

En cuanto a la obtención de juicios de expertos, Escobar y Cuervo (2008:30), señalan que existen varios métodos que pueden clasificarse según si la evaluación se realiza de manera individual o grupal, ubicándose en el primer grupo algunos como el método de agregados individuales en el que cada juez realiza la evaluación de forma individual.

Respecto al número de expertos necesario para conseguir el juicio que se busca, Escobar y Cuervo (2008: 29) señalan que “el numero de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento; sin embargo, la decisión sobre que cantidad de expertos es la adecuada varía entre autores”, destacando que se sugiere un rango de dos hasta 20 expertos; por su parte, Corral (2009:232) indica que “se consideran al menos tres (3), para juzgar de manera independiente la relevancia y congruencia de los reactivos con el contenido teórico, la claridad en la redacción y el sesgo o tendenciosidad en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta.”

En el caso particular de esta investigación, para validar el contenido de los instrumentos aplicados se utilizó el método de agregados individuales, donde

cada experto por separado dio una estimación directa de los ítems del mismo, con el fin de evitar sesgos, se consideró el juicio de cinco (5) expertos, a quienes se le suministró un instructivo con información suficiente sobre el propósito de la prueba, los criterios de validación, los objetivos de la investigación, y los instrumentos a evaluar.

Tabla 1. Fiabilidad de la escala de los valores culturales del Nivel directivo

Área	Producción	Servicio
Elementos	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	
Compromiso de la dirección en el establecimiento de programas de calidad (V1).	,776	,868
Inversión de recursos en programas de mejoramiento continuo del servicio (V2).	Eliminada	,875
Diseño de una estructura organización adecuada a las operaciones (V3).	,823	,852
Implementación de sistemas de servicio para el incremento de los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes (V4).	,828	,837
Utilización del poder humano para obtener excelencia en el proceso de producción (V5).	,757	,849
Implementación de programas de formación profesional al personal (V6).	,844	,857
Alfa de Cronbach	,840	,879

Fuente: Salida de SPSS 15.0, a partir de las encuestas aplicadas

El análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas, se obtuvo mediante alpha de Cronbach, con el uso del programa SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) 15.0 para Windows; considerándose el rango entre 0,70 a 1,00, planteándose en el instrumento respuestas a una escala tipo Likert de 3 puntos, calificados de la siguiente manera: bajo (1), medio (2) y alto (3), considerándose aspectos relacionados con los valores culturales de la organización, con el que se pretende medir el nivel de compromiso y la actitud de la dirección con el personal mediante el desarrollo de estrategias que permitan a la organización alcanzar una ventaja comparativa en la operación de restaurantes (Tabla 1), y, los valores culturales de los colaboradores, con el que se pretende medir el nivel de compromiso y su actitud con la organización (Tabla 2), para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, mediante la ejecución correcta de las

actividades definidas para los cargos que ostentan para la disminución de los fallos que pudiesen ocurrir, desde la perspectiva de los responsables de la gestión del servicio y producción. Es preciso aclarar que los ítems cuya correlación ítem total fue inferior a 0,3, fueron eliminados para este estudio.

Tabla 2. Fiabilidad de la escala de los valores culturales de los colaboradores

Área	Producción	Servicio
Elementos	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	
Sentido de pertenencia del personal (V7).	,886	,754
Personal creativo, proactivo e iniciativa (V8).	,892	,720
Capacidad de trabajo en equipo (V9).	,904	,708
Capacidad de trabajo con enfoque de calidad (V10).	,901	,689
Igualdad de género (V11).	,913	Eliminada
Resguardo de equipos y utensilios de trabajo (V12).	,901	,723
Índice de rotación del personal (V13)	,939	,832
Índice de Ausentismo laboral (V14)	Eliminada	Eliminada
Índice de accidentes laborales (V15).	Eliminada	,752
Alfa de Cronbach	,919	,771

Fuente: Salida de SPSS 15.0, a partir de las encuestas aplicadas

Resultados y Discusión

Una vez aplicadas las encuestas a los responsables de la gestión de producción y servicio en el área de restaurantes de los hoteles objeto de estudio, los resultados obtenidos se presentan, describen, analizan e interpretan en forma ordenada, con el apoyo de tablas y la correspondiente comparación con base en la fundamentación teórica en la cual se efectuó el desarrollo de la investigación.

En primera instancia, se presentan los resultados obtenidos acerca del nivel de compromiso de la dirección en las empresas hoteleras objeto de estudio, en cuanto al desarrollo de estrategias en el servicio ofrecido en el área de restaurantes que permitan a la organización alcanzar una ventaja competitiva a partir de la creación de confianza en los usuarios de sus productos y/o servicios a través de la lealtad, así como lograr que el equipo de trabajo, se comprometa con la misión y visión empresarial.

Para tal fin, en el instrumento aplicado se consideraron seis (6) ítems que resumen algunos aspectos que debe tener en cuenta la dirección de una empresa de restauración, planteándose en el instrumento respuestas a una escala tipo Likert de 3 puntos, calificados de la siguiente manera: bajo (1), medio (2) y alto (3), mostrándose en la Tabla 3, un resumen de los resultados de las medias resultantes por ítems del Nivel de Compromiso de la Dirección y el Promedio general por subsistemas “producción” y “servicio”.

Los resultados de la Tabla 3 indican que en las empresas estudiadas el nivel de compromiso de la dirección para alcanzar una ventaja competitiva a través de la prestación de un servicio con calidad a sus clientes, así como obtener un nivel aceptable de motivación por parte del trabajador hacia la organización para que se produzcan los resultados deseados con eficacia, calidad, innovación, satisfacción y compromiso, se ubican en un nivel medio con tendencia al nivel alto, el cual queda corroborado cuando al obtener el promedio, estos señalan que en el subsistema producción el promedio alcanzado es de 2,42 y en el de servicio es de 2,49, para un promedio general de 2,45.

Si bien, los resultados no son los más alentadores, es importante el esfuerzo de la dirección en la adopción de estrategias que conlleve a la obtención de productos, procesos y servicios con los estándares de calidad deseada con el mínimo de fallos, para la disminución de costos adicionales que puedan afectar la rentabilidad, y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, garantizando la imagen que éstos tienen del negocio, aspecto importante en las empresas prestadoras de servicios para el logro de una diferenciación del resto de la competencia con la posibilidad de afrontar retos desde una posición de privilegio, lo que es fundamental para el crecimiento de la empresa y su permanencia en el tiempo como objetivo principal en la actualidad.

Tabla 3. Resumen de nivel de compromiso de la Dirección

ÍTEMS CONSIDERADOS NIVEL DIRECTIVO	Sub Sistema Producción		Sub Sistema Servicio	
	PNC ¹	NC ²	PNC	NC
Programas de mejora en la calidad del servicio	2,42	Medio	2,75	Alto

¹ Promedio del Nivel de Compromiso.

² Nivel de Compromiso.

Inversión para desarrollar y mantener programas de mejoramiento continuo	Elim.	N/A	2,5	Alto
Estructura organizacional adecuada a la operación de la organización.	2,25	Medio	2,42	Medio
Sistemas de servicios para incrementar satisfacción y lealtad de los clientes	2,75	Alto	2,58	Alto
Participación del recurso humano para obtener excelencia en el servicio	2,58	Alto	2,42	Medio
Programas de Formación Profesional	2,08	Medio	2,25	Medio
Promedio General Nivel de Compromiso	2,42	Medio	2,49	Medio

Fuente: Elaborado con datos provenientes de las encuestas.

En segunda instancia, se analiza lo concerniente al nivel de compromiso de los colaboradores de la operación de los restaurantes ubicados en los hoteles investigados, con los objetivos organizacionales, desde la perspectiva de los responsables de la gestión del servicio y producción, donde se parte del hecho de que el compromiso es una actitud hacia el trabajo donde el grado de éste suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, así como su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de continuidad en la institución con el objetivo de que exista una integración con la empresa.

Para el cumplimiento de este objetivo, el instrumento aplicado contempló ocho (8) ítems diseñados en una encuesta tipo Likert, tanto para el subsistema de servicio como para el de producción, mostrándose en la (Tabla 4), un resumen de los resultados generados en cuanto a las medias de nivel de compromiso en cada uno de los ítems considerados.

Tabla 4. Resumen de nivel de compromiso de los colaboradores

ÍTEMS CONSIDERADOS COLABORADORES	Sub Sistema Producción		Sub Sistema Servicio	
	PNC	NC	PNC	NC
Sentido de Pertenencia	2,25	Medio	2,33	Alto
Personal Proactivo y con Iniciativa	2,17	Medio	2,58	Alto
Trabajo en Equipo	2,25	Medio	2,33	Alto
Trabajo con Enfoque de Calidad	2,33	Medio	2,58	Alto

Promoción de Igualdad entre Géneros	2,33	Medio	Elim.	N/A
Resguardo de Equipos de Trabajo	2,08	Medio	2	Alto
Índice Rotación de Personal	1,92	Medio	2,17	Alto
Índice de Accidentes Laborales	Elim.	N/A	1,17	Bajo
Promedio General Nivel de Compromiso	2,19	Medio	2,17	Medio

Fuente: Elaborado con datos provenientes de las encuestas.

Lo anterior indica a grandes rasgos, que si bien existen ítems donde los resultados son aceptables, existen otros que deben ser tomados en cuenta para su evaluación y aplicación de los correctivos necesarios, ya que vistos en forma conjunta, los colaboradores, como elemento fundamental en las empresas prestadoras de servicios de restauración, deben estar comprometidos con los objetivos y metas organizacionales, de lo contrario, se convierten en generadores de costos ocultos redundando de forma negativa en la rentabilidad de la misma; tal situación se ratifica, al obtener como resultados de los promedios alcanzados, en el subsistema producción de 2,19 y el de servicio, de 2,17, para un promedio general de 2,18; indicando los mismos, según la calificación especificada en el instrumento, que se ubican en el nivel medio con una tendencia hacia el nivel bajo, lo que pudiese significar que el recurso humano no se encuentra lo suficientemente comprometido con la misión y objetivos de la organización, sin considerar, que su trabajo influye en la imagen que los clientes tienen de la empresa, lo que hace suponer, que existe la posibilidad de que en las organizaciones no se están manejando adecuados programas de compromiso total, que permita desarrollar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, lo que lleva a inferir que los directivos deben enfocar esfuerzos en obtener el mayor provecho del talento del personal para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

En tercera instancia, se efectuó un análisis comparado de las variables referidas a los niveles de compromiso de la dirección y de los colaboradores, en primer lugar, entre los subsistemas de producción y servicio, y en segundo lugar, entre las categorías de hoteles 4 y 5 estrellas.

Dicha comparación se realizó mediante el método de comprobación de la normalidad del contraste de hipótesis a partir de los resultados que arroja el test de Shapiro-Wilk, obedeciendo su utilización a que es el más conveniente en

muestras pequeñas ($n \leq 30$); en dicho proceso, al analizar los resultados obtenidos, se debe aceptar la hipótesis nula planteada cuando los valores no son significativos al 5%, lo que representa que las variables analizadas siguen una distribución normal (Delgado, 2004; Figueras y Gargallo, 2003).

En concordancia con lo anterior y partiendo del planteamiento de la hipótesis de que no debería existir diferencias significativas entre las variables estudiadas, se efectuaron los análisis respectivos, mostrándose en la (Tabla 5), los resultados de la comparación de las medias de las variables consideradas.

Tabla 5. Prueba de normalidad para la comparación de medias de las variables estudiadas (Shapiro Wilk).

Categoría Hoteles		Estadístico	gl	Sig.
Dirección	Producción	0,896	12	0,14
	Servicio	0,863	12	0,054
Colaboradores	Producción	0,929	12	0,37
	Servicio	0,904	12	0,178
Dirección	Hoteles 4*	0,905	12	0,181
	Hoteles 5*	0,868	12	0,062
Colaboradores	Hoteles 4*	0,899	12	0,153
	Hoteles 5*	0,96	12	0,789

Fuente: Salida de SPSS, versión 15.0, a partir de las encuestas aplicadas

A partir de la información señalada en la tabla, se puede constatar que los datos provienen de una población normalmente distribuida para un $p > 0,05$, lo que lleva a concluir que son iguales los niveles de compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores con los objetivos organizacionales para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, en los subsistemas de producción y servicio en los restaurantes de hoteles objeto de estudio, sin importar la categoría de estos, razón por la cual, con base en los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis planteada.

Situación actual

Producto de la crisis por la que actualmente atraviesa el País, el sector hotelero se ha visto muy golpeado, pero esto no ha sido motivo para desistir, mas bien ha sido un aliciente que ha llevado a que los empresarios hoteleros estén preparados para enfrentar las contingencias que se puedan presentar. Es así, que han puesto

todo su empeño en mejorar la infraestructura en el sentido de adquirir plantas de energía eléctrica y desalinizadora, construir grandes tanques para el almacenamiento de agua para que no se presenten fallas en el suministro, la repotenciación de depósitos de alimentos y refrigeración, el incremento de los esfuerzos posibles para la adquisición de los suministros, insumos y servicios requeridos que permitan ofrecer instalaciones en perfecto estado de limpieza, higiene y funcionamiento, garantizando altos estándares de calidad en los servicios ofertados, así como el cuidado y bienestar de los huéspedes y clientes al garantizarles variedad de alimentos y tragos. En cuanto al talento humano, a pesar de verse obligados a prescindir de colaboradores, cuentan con una plantilla adecuada y cualificada, comprometida a brindar una excelente atención y un trato digno con calidad humana a los clientes y huéspedes, de tal forma, que éstos disfruten de una estadía placentera en las instalaciones, estén totalmente dispuesto a regresar a la entidad y de recomendar el destino luego de su visita, así como, reducir costos adicionales por fallas en infraestructura o servicio, al tener que conceder cortesías a los clientes y huéspedes para solventar algunas situaciones adversas generadas.

Conclusiones

Partiendo del hecho, de que la ocurrencia de los costos ocultos, está vinculada con el desempeño de los participantes y con el nivel de responsabilidad e idoneidad de los mismos, los encargados de las organizaciones para hacerles frente, deben adoptar estrategias que impulsen una gestión proactiva, tales como, la adopción de un estilo de administración basado en el trabajo en equipo, la participación, la delegación de mayores responsabilidades, la capacitación, la comunicación y la negociación, así como, favorecer las tareas y actividades con valor añadido que contribuyan a la reducción de costos y mejora de los resultados operativos.

En tal sentido, tener en cuenta lo que representan los costos ocultos en la operatividad de una empresa, conlleva a determinar con más precisión la relación insumo-productos/servicios, a través de acciones sincronizadas en la organización, con la participación de todos los actores, comprometidos con la generación de información pertinente y suficiente para la toma de decisiones asertivas en pro del mantenimiento o mejora de los niveles de eficiencia a partir de buenas prácticas en las actividades empresariales.

Para finalizar, es oportuno señalar que en la actualidad, para hacerle frente a la crisis existente en el sector, existe un compromiso asumido y compartido entre directivos y colaboradores para mejorar la calidad del servicio que se está ofreciendo al cliente, cubriendo la satisfacción plena de sus necesidades durante la estadía en las instalaciones hoteleras de la isla y garantizando preferencia y fidelidad mediante el deseo de regresar y de divulgar las bondades del sitio y el esmero del personal que lo recibió y atendió.

Referencias

- Arias, G. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Ponencia presentada en el V Foro de Investigación, organizado por la División de Investigación de la FCA, UNAM, el 25 de octubre de 2000. ISSN: 0186-1042 (Print) 2448-8410 (Online). Disponible en la World Wide Web: <https://www.researchgate.net/publication/26612602>
- Cabero, J. y Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación, 7 (2) pp.11-22. Disponible en la World Wide Web: <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>
- Capelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain? Revue française de gestion, 8(207), 139–152. Disponible en la World Wide Web: <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-8-page-139.html> ISBN: 9782746231665
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Revista Ciencias de la Educación. Segunda etapa / año 2009 / Vol 19/ n° 33. Valencia, enero - Junio. Venezuela. Pp. 228-249. Disponible en la World Wide Web: www.servicio.bc.u.c.edu.ve/educación/revista/n33/art12.pdf.
- Delgado, R. (2004). Iniciación a la probabilidad y la estadística. 1ª edición. Servei de Publicacions de la Universitat autònoma de Barcelona. Catalunya. pp. 312.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Avances en Medición, 6, 27-36.

Disponibile en la World Wide Web:
http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

Fernández, N. (20 de febrero de 2015). Cómo bajar los costos ocultos. Clarín.com Economía. Disponible en la World Wide Web:
http://www.ieco.clarin.com/afterwork/bajar-costos-ocultos_0_1307269626.html

Figueras, S. y Gargallo, P. (2003). Análisis Exploratorio de Datos. pp.68. Disponible en la World Wide Web:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/aed/ead.pdf>.

Galicia, L., Balderrama, J. y Edel, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. Apertura, 9 (2), pp. 42-53. Disponible en la World Wide Web:
<http://dx.doi.org/10.18381/Ap.v9n2.993>

García, J. (2008). Contabilidad de costos. (3era. ed.). México: Mc. Graw Hill pp. 338 ISBN-13:978-970-6616-4 Disponible en la World Wide Web:
http://www.academia.edu/10972801/Contabilidad_de_Costos_3ra_ed_Juan_Garcia_Colin

Martín, M. y Díaz, E. (2016). Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios. (2da. Ed.). España: ESIC. pp. 294 ISBN: 978-84-16462-58-2. Disponible en la World Wide Web:
<https://books.google.co.ve/books?isbn=8416462585>

Martinet, A., y Savall, H. (1978). Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise. Revue d'économie industrielle, 5(3er trimestre), 82-94. Disponible en la World Wide Web:
http://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1978_num_5_1_995

Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98. Disponible en la World Wide Web:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>

Ordoñez, M. (2010). Concepciones paradigmáticas de los costos ocultos. Dialéctica Revista de Investigación 2010/Comunicación, Medios y

Mercadeo. 27(2) pp. 88-93. ISSN-e: 0123-2592 Disponible en la World Wide Web: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000138&id=S0123-1472201400030000200012&lng=es

Padrón, V. (2005). Los costes de la no calidad y la atención al cliente. Módulo 6. Disponible en la World Wide Web: http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/4/4337/modulo_6.pdf.

Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberh, A., Kole, M. (1995). Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. 3ª edición. Colombia: Mc. Graw Hill. pp. 896. ISBN:0-07-834990-7

Robles, P. y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. Revista Nebrija de Lingüística Aplicada, núm. 18. Disponible en: https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

Savall, H. y Zardet, V. (2006). Reciclar Los Costos Ocultos Durables: La Gestión Socioeconómica. Método y Resultados. Administración y Organizaciones, 8 (16), 17-43. ISSN: 1665-014X Disponible en la World Wide Web: <http://studylib.es/doc/6655632/reciclar-10s-costos-ocultos-durables--la-gestion-socioeco>.

Seppala, E. y Cameron K. (2016). Los costes ocultos de la presión excesiva en las empresas. Harvard Buseness Review en español. Disponible en la World Wide Web: <http://hbr.es/gesti-n-de-personas/142/los-costes-ocultos-de-la-presi-n-excesiva-en-las-empresas>.

Tejada, B. (2007). Administración de sistemas de Servicios de Alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios. (2da. ed.) Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. Pp. 558. ISBN: 978-958-655-994-2

Tejada, J. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. Enseñanza e Investigación en Psicología, julio-diciembre, 10(2). Universidad Veracruzana. Xalapa, México. pp. 295-309. Disponible en la World Wide Web: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>.

- Tschohl, J. (2011). El Arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Servicio al cliente. Técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios. (8va. ed.) pp. 384. Minneapolis USA: Service Quality Institute Latin America ISBN: 968-860-752-5 Disponible en la World Wide Web: <https://es.slideshare.net/marcossoriano1/servicio-al-cliente-el-arma-secreta>
- Vallsmadella, J. (2017). Factores de productividad clave. MAPAL Software. Disponible en la World Wide Web: <https://mapalsoftware.com/factores-clave-de-la-productividad/>
- Zardet, V. y Krief, N. (2006). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Conferencia magistral. pp.20. Disponible en la World Wide Web: http://www.laisumedu.org/desin_ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf