



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Programa de Doctorado en Economía y Empresa**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Universidad de Málaga**

# **TESIS DOCTORAL**

**GESTIÓN DE COSTES OCULTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS  
RECURSOS HUMANOS CONSIDERANDO LAS EXPECTATIVAS CREADAS  
POR LOS CLIENTES Y SUS NECESIDADES.**

**Doctorando:**

Ana María Negrón González

**Director:**

Dr. Germán Gémar Castillo,

**Tutor:**

Dr. Sebastián Molinillo Jiménez


**2022**





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: Ana María Negrón González

 <https://orcid.org/0000-0002-2240-5741>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D./Dña ANA MARÍA NEGRÓN GONZÁLEZ

Estudiante del programa de doctorado ECONOMÍA Y EMPRESA de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: GESTIÓN DE COSTES OCULTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS RECURSOS HUMANOS CONSIDERANDO LAS EXPECTATIVAS CREADAS POR LOS CLIENTES Y SUS NECESIDADES.

Realizada bajo la tutorización de DR. SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ y dirección de DR. GERMÁN GÉMAR CASTILLO (si tuviera varios directores deberá hacer constar el nombre de todos)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 12 de JULIO de 2022

Fdo.: ANA MARÍA NEGRÓN GONZÁLEZ Doctorando/a	Fdo.: SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ Tutor/a
Fdo.: GERMÁN GÉMAR CASTILLO Director/es de tesis	



## **AUTORIZACIÓN PARA LA LECTURA DE LA TESIS DOCTORAL**

Dr. D. Germán Gémar Castillo, como director, y Dr. D. Sebastián Molinillo Jiménez, como tutor, de la tesis doctoral titulada:

### **GESTIÓN DE COSTES OCULTOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS RECURSOS HUMANOS CONSIDERANDO LAS EXPECTATIVAS CREADAS POR LOS CLIENTES Y SUS NECESIDADES.**

autorizan la presentación y defensa pública de la misma, juzgando que tiene méritos para que su autora Dña. Ana María Negrón González pueda optar con ella al Título de Doctor.

Fdo.: GERMÁN GÉMAR CASTILLO Director	Fdo.: SEBASTIÁN MOLINILLO JIMÉNEZ Tutor
---	--



## RESUMEN EN ESPAÑOL

La gestión de recursos humanos dentro de las empresas ha evolucionado a través de diferentes etapas, partiendo del mantenimiento de registros hasta lograr destacar por su importancia estratégica, y dentro de la organización, su impacto que va desde la gestión de cada uno de sus recursos humanos, partiendo por la gestión de cada uno de sus procesos hasta lograr un aumento de la eficacia. Esta investigación está encaminada a mejorar la efectividad de la gestión de estos recursos y para ello propone un modelo de gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de todos los recursos humanos, teniendo en cuenta las perspectivas y necesidades de los clientes de las empresas, que integre componentes sociales y económicos y contribuya al perfeccionamiento de la calidad del servicio en empresas cubanas. Para ello se realiza la aplicación del modelo SERVQUAL y un análisis empírico donde, a partir de los datos obtenidos se realiza un estudio basado en el análisis factorial con el método de reducción de diferentes datos y se obtiene correlaciones entre las 57 variables observables estudiadas. Este resultado muestra a las empresas una herramienta que permite evaluar las condiciones necesarias que permitirá conseguir niveles altos en el desempeño laboral, un aumento constante en la productividad del trabajo, la gestión exitosa de las competencias laborales, calidad del servicio y a la efectividad de la gestión empresarial.

Se adjuntan cuatro artículos que muestran cómo la gestión eficiente de costes ocultos repercute en una efectiva gestión de los recursos humanos. El primer artículo, titulado "Identificación de costes ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba" muestra un procedimiento con técnicas y herramientas orientado a identificar y controlar los disfuncionamientos en la organización del trabajo y sus costes ocultos, siendo monitoreados por indicadores diseñados.

El segundo, titulado "Procedure for the continuous improvement of management of human resources" está centrado en la implementación de un procedimiento para aumentar la calidad de los servicios gestionando los costes ocultos. Para monitorear los disfuncionamientos y costes ocultos se propusieron objetivos e indicadores, que se reflejan en un Cuadro de Mando Integral y acciones tanto correctivas como preventivas.

El tercer artículo, titulado: "Identificación de costes ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales", parte de identificar acertadamente los costes ocultos para una

identificación eficaz de las competencias laborales, y gestionar con efectividad todos los procesos de las empresas, desde cada una de las actividades que se realizan en los puestos de trabajos, pasando por cada departamento y contribuyendo directamente al logro de los objetivos estratégicos de la misma.

El cuarto artículo, titulado: “Modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los Recursos Humanos”, muestra la relación del estudio de los procesos de recursos humanos en hoteles cubanos, a partir del estudio de las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades utilizando el modelo SERVQUAL y el análisis factorial por el método reducción de variable, para identificar las reservas de productividad existentes.

## **RESUMEN EN INGLÉS: ABSTRACT**

The management of human resources within companies has evolved through different stages, starting from the record keeping spotlighting the strategic importance impact within the organization which starts with the management of each of its processes until achieving an increase in efficiency. This research is aimed at improving the effectiveness of the management of these resources and for this purpose it proposes a hidden cost management model that contributes to the continuous improvement of all human resources. It considers the perspectives and needs of the companies' clients, which integrates social and economic components and contributes to enhance the quality of service in Cuban companies. To this end the application of the SERVQUAL model and an empirical analysis are carried based on the data obtained, a study on factorial analysis is conducted with the method of reducing different data and correlations between the 57 observable variables studied are obtained. This result provides companies with a tool that allows them to evaluate the necessary conditions that will let them achieve high levels of job performance, a constant increase in work productivity, the successful management of job skills, service quality and effectiveness of business management.

These three enclosed articles show how the efficient management of hidden costs lead to the effective management of human resources. The first article, entitled "Identification of Hidden Costs from a Study of Work Organization in a Company from the Pharmaceutical Sector in Cuba" shows a procedure with techniques and tools oriented at identifying and controlling dysfunctions in work organization and its hidden costs, being monitored by designed indicators.

The second, entitled "Procedure for the Continuous Improvement of Management of Human Resources" is focused on the implementation of a procedure to increase the quality of services by managing hidden costs. To monitor malfunctions and hidden costs, objectives and indicators were proposed, which are reflected in a Balanced Scorecard and both corrective and preventive actions.

The third article, entitled: "Identification of Hidden Costs Related to the Management of Labor Competencies", starts from accurately identifying the hidden costs for an effective identification of labor competencies, and effectively managing all the processes of the companies, from each one of the activities performed in the workstations, going through each department and contributing directly to the achievement of its strategic objectives.

The fourth article, entitled: "Model of Management of Hidden Costs for the Continuous Improvement of Human Resources", shows the relationship of the study of human resources processes in Cuban hotels. It is based on the study of the expectations created by the clients and their needs using the SERVQUAL model and factorial analysis by the variable reduction method, to identify existing productivity reserves.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi director de tesis Dr. Germán Gémar Castillo por ser un gran amigo y profesor, por creer en mí, por darme tantos ánimos y muchas gracias por su paciencia y exigencia y colaboración siempre.*

*A mi tutor Dr. Sebastián Molinillo Jiménez muchas gracias por su apoyo.*

*A mi hermano por ser mi inspiración de superación y por su amor infinito.*

*A mi papá por ser maravilloso como ser humano y por darme ánimo en cada momento de mi vida y sobre todo por su gran amor.*

*A mi esposo por estar ahí cada vez que necesito fuerzas para seguir y apoyarme siempre en mis ideas y proyectos.*

*A Marcia Noda, sin tu ayuda esto hubiera sido imposible, mil gracias.*

*A todas las personas que me han ayudado a la ejecución de esta investigación.*

*A todos, mil gracias.*



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	23
2.1 Gestión de Recursos Humanos y Gestión Socioeconómica.....	23
2.2 Costes Ocultos.....	25
2.3 Evaluación de la calidad en la gestión de recursos humanos.....	27
2.4 Marco Conceptual.....	29
3. OBJETIVOS.....	31
3.1. Objetivo General.....	31
3.2. Objetivos Específicos.....	31
4. METODOLOGÍA.....	33
5. INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	37
6. DISCUSIÓN.....	41
7. CONCLUSIONES.....	49
8. REFERENCIAS.....	51
ANEXO 1: PUBLICACIONES.....	59



## 1. INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy se compone de diferentes recursos activos tanto de naturaleza tangible o intangibles (Abad et al., 2016; Briñez et al., 2016; Mesa et al., 2009) e incluye elementos tanto de origen humano como intelectual, además de materiales y económicos (Castellano et al., 2014; Herrera et al., 2020; Hitt et al., 2015). Actualmente el mundo empresarial persiste diferentes alternativas que tienen su punto de partida lograr alcanzar niveles superiores aprovechando las capacidades de las organizaciones, en función de su desarrollo. Los recursos humanos siempre han estado en la vanguardia de la gestión eficiente y ha evolucionado a través de diferentes etapas, desde ser únicamente una función de mantenimiento de registros hasta considerarla como una función de gran importancia estratégica (Ferris et al., 2007). A partir de aquí, se puede observar cómo en este contexto del desarrollo de los recursos humanos se encuentran elementos que interactúan entre sí como son las personas, empresas y tanto el ámbito nacional como el internacional (Alagaraja & Githens, 2016), sin embargo, la dirección en sí de las personas que trabajan recursos humanos va encaminada a estrictamente a las políticas, las gestiones del personal siempre adaptándose a las nuevas tecnologías de la información que se desarrollan constante, para lograr una gestión más eficiente (Blackman et al., 2016).

Cuando se analizan la perspectiva económica de los modelos clásicos de gestión de recursos humanos (GRH) y como ellos repercuten directamente al logro de los resultados de las empresas, se obtienen las siguientes conclusiones:

- El modelo de Harper & Lynch (1992), es un modelo explícito y se enfoca en dar herramientas para lograr los resultados en la estrategia de la empresa y a la objetividad en los recursos humanos (RH) siempre a través de un plan de auditorías, para lograr un control de los indicadores y objetivos trazados y no muestra ningún indicio de evaluación de costes asociados a la gestión de los recursos humanos.
- Werther & Davis (2008) es un modelo orientado al balance social que aunque presenta diferentes etapas, no parte de un diagnóstico integral, ni de la identificación de los costes, si plantean la valoración de los principales procesos que componen la gestión de recursos humanos y la auditoría como centro, elemento utilizado para el control de la retroalimentación del modelo de gestión.

- El modelo de Chiavenato (2011) plantea el diagnóstico social y el subsistema de control como elemento central en la gestión de recursos humanos.
- Tanto el modelo expuesto por Beer et al., (1985), colaboradores del Harvard Business School como el de Cuesta (2012) se concentran en la orientación a los procesos y su constante evaluación, para ello parte de la planificación y control primero a corto y luego largo plazo, siempre teniendo en cuenta la retroalimentación de los sistemas de gestión que son evaluados constantemente con auditorías que componen todo un sistema de control que permite una evaluación de los recursos humanos, estos indicadores muestran el camino correcto a la evaluación de la gestión económica de los mismos.
- Por su parte Puchol Moreno (2012) enfatiza en el control de objetivos sociales de los recursos humanos dirigidos a los procesos de selección, formación, evaluación y competencias laborales. Precisamente es hacia la gestión por competencias laborales donde han evolucionado los modelos de gestión de recursos humanos. Entre los continuamente estudiados están Alles (2006) y Pereda Marín et al. (2021), los cuáles plantean la línea estratégica asociada a la gestión de recursos humanos. El modelo Pereda Marín & Berrocal Berrocal (2006) muestra las interacciones actuales y como estas convergen en acciones positivas tanto para lo social como lo económico. Plantea el control de los recursos humanos, pero sólo se limita a las competencias, selección, formación y evaluación (Pereda et al., 2021; Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 2018).
- El modelo de Alles (2006) define los indicadores de gestión de los recursos humanos, como elementos requeridos para crear una plataforma estratégica para la misma enfocados a procesos de selección, formación, así como la evaluación.

A partir de los modelos analizados no aparece señalada como evaluar los costes ocultos en la gestión de recursos humanos, ni cuáles elementos pueden contribuir a detectar los disfuncionamientos, así como se lograr que una gestión de recursos humanos contribuya a lograr mejorar la economía de empresa. Uno de los componentes que consiguen incidir en la optimización del coste de personal son las variables sociales y sobre todo en la administración estratégica de recursos humanos donde se ha observado a nivel mundial que va dirigido a verlos, sólo desde la perspectiva ejecutiva y para ello es importante lograr nuevas metas y retos y reinventar los elementos éticos para la gestión continua de los seres humanos (Bermúdez, 2014). En las empresas sus gerentes, así como en los

procesos de recursos humanos tienen que incorporar a la gestión: métodos y herramientas que tengan en cuenta los propósitos y metas necesarios para el éxito (King, 2016).

En estudios realizados, tanto en Rumania, se destaca a los recursos humanos, como factor determinante del desarrollo sostenible y cómo impactan en la calidad de los mismos, teniendo en cuenta como una excesiva rotación del personal favorece disminución de las capacidades profesionales de los recursos humanos (Chitescu & Lixandru, 2016).

Por otro lado, un estudio realizado en Nigeria acerca de la relación entre el coste del personal y la productividad del trabajo, señaló cómo el desarrollo de los recursos humanos mejora una vez que sean identificadas las competencias adecuadamente de los empleados, es decir identificar las habilidades y conocimientos se deben tener para ejecutar las acciones con eficiencia, sin que sea necesario formación que conlleven elevados costes en formación para lograr las mismas (Basse et al., 2012).

El proyecto estratégico y una percepción administrativa, así como a la gestión de los recursos humanos establecerá el modo en que se estimulará el personal como fuerza de trabajo contratado. También se tienen en cuenta como esta fuerza de trabajo tiene implícito un componente humanista, como ente parte de una comunidad donde interactúa con la sociedad y en la parte económica se puede asociar a como su alto desempeño contribuye a un aumento de la productividad del trabajo (Montoya & Montoya, 2012; Peralta Gómez et al., 2007). Estudios demuestran que trabajadores estimulados y reconocidos en su empresa son cada vez más eficientes, lo cual repercute en mejores resultados empresariales (Blaga & Jozsef, 2014).

Uno de los elementos esenciales para contribuir a aumentar la productividad del trabajo es el control de los recursos humanos, y una herramienta fundamental es el Cuadro de Mandos, que utiliza indicadores financieros actuales de la empresa, estableciendo medidas evaluadoras en proyectos futuros, siempre partiendo de cuatro escalas o perspectivas: financiera, de cliente, proceso interno de la empresa y formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2014).

El aspecto relacionado tanto con la formación como el crecimiento es el ente asociado a los recursos humanos que detecta toda la estructura que debe tener una organización para lograr el perfeccionamiento y aumento de sus resultados a largo plazo. Los aspectos relacionados con los clientes, además con los procesos a nivel interno determinan los

elementos necesarios y esenciales para lograr los mejores resultados hoy y mañana (Cuesta, 2016; Cuesta & Valencia, 2014).

Los costes de la gestión de los recursos humanos son detectados en las actividades encaminadas a la contratación, selección y formación del personal que contribuye al perfeccionamiento de los recursos humanos, Jinhua (2016), por lo que siempre debe estar enfocado la disminución de costes (Mansor et al., 2017).

El ente financiero es primordial para desarrollar a la empresa. Saber cómo lograr un efecto directo de una adecuada gestión de recursos humanos partiendo de disminuir costes ocultos en la economía de la empresa es objetivo de esta investigación.

Como evaluar la incidencia económica en la gestión de los recursos humanos tiene varias investigaciones, las más destacadas es la socioeconómica. En el mundo el Instituto de Socio-Economía las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR), uno de los más relevantes en este tipo de investigaciones y presentan un catálogo de herramientas y técnicas para el estudio de la gestión socioeconómica analizando los costes-desempeños ocultos que se generan en las organizaciones a través de interacciones estratégicas y de sus procesos (Savall & Zardet, 2019).

Las disfunciones según Savall & Zardet (2017) se agrupan en 6 familias: puesta en marcha estratégica, ambientes de trabajo, organización del trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo y formación integrada (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

Estas investigaciones presentadas en un marco meramente estratégico se limitan a elementos dentro de la organización del trabajo como la gestión del tiempo y también en la comunicación empresarial, así como en los planes de formación que se tienen por parte de las empresas. En esta propuesta de tesis doctoral se propone comprender no sólo estos procesos mencionados sino llegar a todos los elementos que integran la gestión integrada de recursos humanos de los cuáles se derivan los procesos tales como: la comunicación, capacitación y desarrollo de las personas en la empresa, la administración estratégica de los recursos humanos, organización del trabajo, la seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, así como la selección del personal, autocontrol y la estimulación tanto moral como material (Cuesta, 2015).

Las disfunciones se establecen como el contraste entre el resultado previsto y el resultado obtenido, estos generan costes ocultos, que la mayoría de las veces no pueden ser cuantificados en los sistemas empresarial tanto por falta de información o por falta de seguimiento de los mismos (Savall, 2011; Savall et al., 2019).

Esta metodología muestra como algunas actividades de los procesos de las empresas tienen efectos de costes que, aunque no son identificados y en muchas veces tampoco se cuantifican, por lo que no aparecen en los balances financieros que normalmente se realizan por la empresa, lo que provoca que los resultados de la empresa se vean afectados al no reflejar la realidad de lo que sucede y esto impacta directamente en el balance económico de la misma (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

Bampoky (2012) plantea como algunos elementos evaluadores que pueden indicar control sobre la existencia de costes ocultos, los cuáles se relacionan con el absentismo, nivel de rotación del personal, cantidad de accidentes en las empresas ligadas al cumplimiento de las funciones profesionales, la existencia de la no calidad y disminución de niveles de productividad. Estos elementos si se evalúan en las empresas contribuyen a elevar los resultados económicos, la gestión efectiva de los procesos internos.

La efectividad de la gestión de recursos humanos se relaciona con su evolución para su mejora constante, el aumento de sus motivaciones y disminución de costes de tipo estratégico (Vardarlier, 2016). Existen autores que han incursionado en la importancia de las tecnologías como los ERP entre otros, para viabilizar los resultados del trabajo con los recursos humanos, así como su control asociado a costes generados por ellos, pero en su mayoría costes visibles, no ocultos (Stone & Deadrick, 2015).

Por todo lo antes expuesto se plantea el problema científico de investigación, de la manera siguiente:

**Problema científico de investigación:** La existencia de disfunciones en los procesos de gestión de los recursos humanos en empresas cubanas que provocan costes en su mayoría ocultos que al no ser controlados y repercuten los resultados económicos de las mismas.

**Objeto:** Gestión de los recursos humanos en empresas cubanas.

**Campo:** Costes ocultos en la gestión de recursos humanos en empresas cubanas.

**Se define como hipótesis:** Si se logra combinar en un modelo de elementos tanto sociales como económicos concernientes con la gestión de recursos humanos, y además que

comprendan las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades tanto interno como externos, que prevenga las disfunciones y disminuya los costes ocultos que se generan, se logrará una gestión más efectiva de las empresas.

Para el desarrollo de la investigación se realizan las siguientes preguntas científicas necesarias son:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan la gestión socioeconómica en el mundo?
2. ¿Cuáles son los enfoques actuales en la gestión socioeconómica en sus diferentes modelos o estrategias existentes?
3. ¿Cuál es el modelo dinámico, pertinente y desarrollador para la gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de la gestión de recursos humanos, atendiendo a las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades que repercute en los resultados generales de las empresas?
4. ¿Cuáles son los resultados de aplicación del modelo para la gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de la gestión de recursos humanos?

Tareas de investigación:

1. Revisión de la bibliografía sobre las tendencias que sustentan la gestión económica de los procesos de la gestión de los recursos humanos.
2. Análisis de cómo se evalúan los costes ocultos y el enfoque económico en los diferentes modelos de gestión de recursos humanos.
3. Identificación y descripción de las causas que provocan disfunciones, asociados a los procesos de la gestión de los recursos humanos.
4. Diseño de un procedimiento para la identificación de los costes ocultos que inducen las disfunciones en cada proceso de la gestión de los recursos humanos.
5. Diseño de un modelo para la gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de la gestión de recursos humanos, atendiendo a las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades.

Después del desarrollo de esta introducción, se presenta el análisis de la teoría que sustenta el trabajo en el apartado 2. El apartado 3 se refieren al objetivo general planteado en la investigación y los objetivos específicos desarrollados para dar cumplimiento al mismo. Después se despliega un Modelo de gestión de costes ocultos para el

mejoramiento continuo de la gestión de recursos humanos que se muestra en el punto 4. En el apartado 5, se ha expuesto la investigación realizada. Además, la discusión de los resultados fundamentales se muestra en el apartado 6 y el apartado 7, se muestran las conclusiones primordiales en la investigación.

Los artículos se incluyen en el Anexo 1: El primer artículo, titulado "Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba" aporta un instrumento para identificar y evaluar la existencia de disfuncionamientos y costes ocultos en el proceso organización del trabajo, teniendo en cuenta todos los aspectos técnicos de cada componente del proceso y se muestra su evaluación a través de indicadores.

El segundo, titulado "Procedure for the continuous improvement of management of human resources" está centrado en mostrar el análisis de la implementación del procedimiento que contribuye a la mejora continua de la gestión de los recursos humanos que influye directamente a lograr resultados superiores en la gestión de la calidad en hoteles cubanos. Para monitorear los disfuncionamientos y costes ocultos se propusieron objetivos e indicadores y se desarrolla un plan de trabajo con medidas correctoras y proactivas, las cuáles se ven reflejadas en el Cuadro de Mando Integral.

El tercer artículo, titulado: "Identificación de costes ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales", parte de identificar adecuadamente los disfuncionamientos existentes en el procedimiento encaminado a la identificación e ejecución de competencias laborales apoyados en métodos tales como: las encuestas y consultas a expertos para determinar y evaluar competencias imprescindibles a tener en los tres niveles, desde los puestos de trabajos, pasando por los procesos a hasta el nivel estratégico organizacional para lograr que las actividades productivas se realicen con éxito y se cubran las necesidades empresa.

El cuarto artículo, titulado: "Modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los Recursos Humanos", parte de relacionar los nuevos procesos de recursos humanos en hoteles cubanos, siendo el centro el estudio de las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades basándose en el modelo SERVQUAL, en las cuáles se detectaron los disfuncionamientos generados y el análisis factorial por el método reducción de variable, que permite determinar las reservas de productividad se generan por la disminución de costes ocultos.



## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

A continuación, se presentan la revisión teórico – metodológica que sustentan el desarrollo de esta investigación. Inicialmente se aborda fundamentos tanto de la gestión de los recursos humanos como la gestión socioeconómica y sus principales enfoques, desde una mirada directa a la gestión de costes ocultos, elemento principal en el aprovechamiento de las reservas de productividad. Especial atención se le dedica al Cuadro de Mando integral instrumento fundamental en la gestión y revisión de indicadores.

### **2.1 Gestión de Recursos Humanos y Gestión Socioeconómica**

La efectividad en la gestión en cualquier empresa conlleva aumentar capacidades de sus directivos para proporcionar, desarrollar, asignar, mantener, y emplear los recursos existentes, lo que requiere información sobre los recursos de la empresa. El personal es esencial en las organizaciones (Baghadam et al., 2020).

Los modelos tanto de gestión de recursos humanos como de gestión del talento humano instan en su mayoría a la utilización de modelos funcionales, donde a partir de las actividades, procesos y operaciones en él se puede detectar las reservas de productividad que existen (Ramírez et al., 2019).

En las empresas el talento humano cada vez es más cotizado, creando un valor en las personas como factor de referencia que buscan tanto posicionarse como conservarse firmemente en el contexto empresarial para cumplir los requerimientos impuestos por los clientes, logrando ser excepcional en la competencia de mercado, que lo diferencie por los altos niveles de calidad tanto en los productos como servicios, elemento esencial para garantizar la rentabilidad y el desarrollo (Armijos et al., 2019; Pantoja-Kauffmann, 2019; Ramírez et al., 2019).

Para garantizar que todo esto suceda la gestión de recursos humanos tiene varios procesos importantes como son: las competencias empresariales, la capacitación, la selección de las personas, evaluación a las personas, la comunicación tanto interna como externa, organización en el trabajo, la gestión de la seguridad y salud, autocontrol, así como la motivación tanto moral como material (Cuesta, 2012).

Tanto la capacitación como la seguridad y salud del personal en las empresas son procesos relevantes e inciden directamente a la hora de gestionar con efectividad los recursos humanos, asumiendo las necesidades de los empleados (Molina et al., 2018).

La concepción de satisfacer las necesidades de los clientes tanto interno como externo, es fundamental para gestionar eficazmente los recursos humanos. Los principales estudios se basan en la identificación de cuáles son los objetivos para lograr una satisfacción de los trabajadores y que disminuya la fluctuación laboral y evitar con ello la disminución de los niveles de productividad y/o desempeño. También es válido destacar que cuando se prevé la existencia de una fluctuación siempre es más perjudicial que la que exista realmente, pues atenta contra un clima laboral satisfactorio (Cuesta & Valencia, 2014; de Armas et al., 2019).

La estrategia socioeconómica sustentada por los autores Savall & Zardet (2016) se ha perfeccionado a través de los años desde sus inicios se agrupaban los disfuncionamientos en 6 familias (Savall & Zardet, 2017) y estas se han agrupado en 10 temas principales entre los que se encuentra: la comunicación, la gestión de recursos humanos, los estilos de dirección, la organización en general y la relacionada con el trabajo, entre otros (Savall et al., 2019).

Creado en los años 90 por Robert S. Kaplan y David P. Norton el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es utilizado como instrumento de control que relaciona los procesos estratégicos de recursos humanos como el aprendizaje y crecimiento teniendo en cuenta los procesos internos, así como el enfoque del cliente, lo cual incide en la gestión financiera (Kaplan & Norton, 2014). Este instrumento se centra en el control de la gestión y cada año evoluciona y a forma parte de diversos modelos de administración estratégicas diseñados en el mundo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) con sus objetivos e indicadores para medir los mismos, que se traducen en tableros de control que les facilitan a las empresas la medición de resultados tanto a corto plazo como a largo plazo lo que garantiza el camino correcto a hacia un éxito empresarial (Kaplan & Norton, 2014).

En esta herramienta se utiliza para medir entre otras el aumento de la productividad de del personal en las empresas, así como su satisfacción y el desempeño en general de cada proceso de la empresa, entre otros, tanto en los procesos claves, estratégicos, como los de

apoyo, los cuáles siempre necesitan de un proceso de gestión de recursos humanos efectivo que como contribuya a la mejora financiera en la empresa.

La investigación desarrolla su aplicación práctica en las empresas cubanas, país de características especiales por el sistema de gobierno socialista existente enfocado en la gestión humana como principal objetivo y se ha evidenciado en diferentes investigaciones en el sector turístico cubano y donde la gestión del capital humano es tarea esencial en el sistema empresarial, así como la determinación de competencias laborales que han contribuido a impulsar la economía (Gemar et al., 2019; Vargas-Fernández & Cuesta-Santos, 2018).

## **2.2 Costes Ocultos**

Las organizaciones constantemente trabajan para disminuir el nivel de costes y aumentar el rendimiento de las utilidades, un elemento esencial en este procesos son la reducción de costes, tanto los costes tradicionales como los costes ocultos, que por lo general de identifican por el dentro de esta concepción un elemento esencial y prioritario es la identificación de los costes que normalmente se determinan por los resultados diarios de acuerdo a su clasificación y que en su mayoría se registran en los informes contables que se realizan en los análisis financieros. Estudiar los diferentes costes es esencial para desarrollar estrategias que contribuyen a decidir el rango de precios de los productos tantos productivos como de servicio sin alterar el equilibrio necesario.

Los costes que en la producción tienen un valor contante se clasifican como fijos, y pueden ser variables cuando cambian en función de la fluctuación de la producción proporcionalmente. Los ocultos como no ocultos pueden ser detectados para cada de las actividades componen los procesos de planificación, diseño, elaboración y control de un producto o servicio. ¿Pero son reales estos costes? No suelen cuantificarse todos los costes, pues la realidad casi siempre es distorsionada por elementos de costes que no son registrados ni identificados, al no existir registro ni indicadores que sean capaces de monitorearos. Una de las claves para identificar estos costes está en el estudio de método que permite la revisión de cada actividad de los procesos identificando los que agregan valor y cómo lograr mejoras en los mismos a partir de maximizar los beneficios económicos (Niebel et al., 2004).

La evaluación de costes se relaciona con el análisis de los intangibles y tangibles y su incidencia con la gestión integrada de recursos humanos estudiada en la literatura por

varios autores. En el caso de los intangibles se relacionan con las competencias laborales que repercuten directamente en las cualidades de los trabajadores para realizar las actividades efectividad (Cuesta & Valencia, 2014).

Como plantean Savall & Zardet (2019) los costes ocultos se identifican cuantificando los disfuncionamientos existentes en las organizaciones que se definen como el contraste entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento realmente observado. Estos en su mayoría no se registran a través de los procesos de información.

La literatura que abarca la gestión socioeconómica desde un enfoque estratégico ha definido cinco indicadores para identificar los costes ocultos agrupados en tres elementos. Las sobrecargas de trabajo: compuestos por los salarios sobregirados en función del tiempo que se le dedica a una tarea que no es de su competencia; los tiempos por encima de los establecidos y los consumos excesivos de productos inadecuados. Otro elemento son los no productos que agrupan a los indicadores de falta de producción relacionado con la pérdida de producción provocado por deficiencias que originan un disfuncionamiento y la falta de creación del potencial estratégico ligados a bajos niveles de desempeño y por último los riesgos asociados a la existencia de disfuncionamientos que generan gastos y afectan a las reservas de productividad (Savall & Zardet, 2019)

Mientras que Ordóñez-Santos (2010) afirma que los costes ocultos vienen siendo la transcripción monetaria de los problemas que pasan en la empresa y de los flujos de procesos en la misma que se traducen en problemas económicos provocado por los diferentes disfuncionamientos.

En teoría “Justo a tiempo” o “just-in-time”, los costes ocultos se relacionan con desperdicios que figura en el proceso de fabricación de la cantidad necesaria, en el mínimo tiempo y para ello manipulando el menor número de recursos y descartando los residuos generados durante el proceso de producción. Esta teoría en Latinoamérica aún no es aceptada en muchas empresas (Acevedo & Gómez, 2011).

La existencia de costes ocultos contribuyen a disminuir las reservas de productividad y provoca un efecto negativo en valor agregado fundamentalmente provocando un exceso de consumos operativos recursos y costes de oportunidad (Savall, 2011).

Partiendo de los análisis realizados anteriormente a lo planteado por diferentes autores se puede sintetizar, que los costes ocultos siempre están relacionados con la existencia de

disfuncionamientos, los cuales figuran como los problemas o deficiencias existentes que pueden ser cuantificados en todos los procesos de la empresa, y en muchos casos no se registran en los informes contables. En el estudio de los costes ocultos cada día se hace más inminente que se revisen los derroches existentes en los procesos por las empresas, para ello no se puede sólo medir los indicadores tangibles y monetario, se deben analizar cada de uno de los ítems que componen los recursos humanos y sus actividades, así como los procesos, entre los que se encuentra la gestión del tiempo, la gestión técnico – organizativo, los programas de capacitación, los canales de información y comunicaciones existentes y la formación y evaluación de competencias necesarias para que nos e generen costes.

El resultado de la cuantificación de los costes ocultos es una vía de auto inversión en el desarrollo de los recursos humanos, sobre todo dirigido a su talento, además puede contribuir al desarrollo sostenibles de las organizaciones. Estos también son reservas de productividad que se pueden traducir en acciones para desarrollar la innovación y los recursos estratégicos entre los que se encuentra los productos, el talento humano entre otros (Savall & Zardet, 2016).

La economía administrativa plantea la evaluación del balance entre el costo de una acción y los beneficios generados, lo cual es fundamental para los estudios de costes. En Cuba se implementado un conjunto de Normas Cubanas 3000-3002 (2007) que aboga por la identificación mediante los estudios de métodos y estudios de tiempos, los procesos de la organización que añaden valor o encarecen los costes en la organización, siempre teniendo en cuenta indicadores de origen económicos asociados con los recursos humanos, también se evalúan indicadores de costes asociados con los accidentes laborales, entre otros procesos y las acciones en su mayoría van encaminadas a disminuir costes y aumentar los resultados de la empresa y para ello se implementan modelos y tecnologías diseñadas que se destacan por los métodos y herramientas que evalúan los resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

### **2.3 Evaluación de la calidad en la gestión de recursos humanos.**

Anteriormente en el análisis de los costes ocultos se hace referencia a la teoría “Justo a tiempo” o “just-in-time” como parte de su relación con la gestión de la calidad en la evaluación de la misma, en este caso en procesos productivos, también es importante ver

la calidad en la evaluación de los servicios donde el principal actor son los recursos humanos, para ello se analizan los diferentes modelos.

De los principales modelos de gestión de calidad está el de los tres componentes de Rust & Oliver (1994), el cual limita su evaluación a sólo tres componentes que siempre están presentes en la gestión de la calidad del servicio determinados, por el servicio en sí con sus principales características, el ambiente que se realiza el servicio y producto o servicio final entregado, donde los recursos humanos aunque juegan un papel fundamental no se explica cómo influye en la gestión adecuada, otro modelo es Gestión del Producto-Servicio, Grönroos (1994), este percibe la calidad del servicio desde dos importantes perspectivas la calidad técnica y la funcional destacándose la acción de resumir la imagen tanto local como global de la empresa sin tener en cuenta la gestión de los recursos humanos y centrándose fundamentalmente en los resultados (Ubilla et al., 2019).

El modelo de calidad Servicio de calidad de Eiglier y Langeard (1989) percibe la calidad del servicio teniendo en cuenta si se satisfacen las necesidades y perspectivas del cliente y del conocimiento de esas expectativas para ofrecer un servicio de calidad y adaptado al cliente. (Oliva et al., 2014)

Los autores Parasuraman et al. (1988) y Cronin y Baker (1994) coinciden en la relación de calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, es por ellos que los autores, el Modelo SERVQUAL es planteado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) el cual permite determinar la calidad del servicio percibida teniendo en cuenta la cuantificación separada de las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades, utilizando cinco dimensiones entre las que se encuentra la empatía, confiabilidad, responsabilidad, tangibilidad y seguridad, a partir de aquí aparecen diferentes modelos modificando las escalas concebidas entre las que se encuentra el SERVPERF de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que establecieron una escala más concisa que SERVQUAL y está basada exclusivamente en la valoración de las percepciones y Modelo del desempeño evaluado (Teas, 1993) que plantea el incremento de la diferencia entre las percepciones y las expectativas puede no reflejar un incremento continuo de los niveles de calidad percibida como implica el SERVQUAL. (Numpaque-Pacabaque, A., & Rocha-Buelvas, A, 2016, Ubilla et al., 2019)

El Modelo SERVQUAL tiene entre sus principales debilidades Existe poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente

entre percepciones y expectativas. Centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio; es decir, del encuentro del proveedor con el consumidor, mientras que su principal importancia radica que sus cinco dimensiones permiten su ajuste a las necesidades de cualquier tipo de empresa, presenta resultados concretos en los ítems que se pueden relacionar directamente con la gestión de los recursos humanos entre los que se encuentra: cuando la empresa de servicios se compromete a hacer algo en un plazo determinado, lo hace (Fiabilidad). Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes. (Seguridad). La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes (Em-pathy).

## **2.4 Marco Conceptual**

A partir de la investigación analítica de los estudios existentes en los últimos años se examinan los referentes en la bibliografía a la gestión de costes ocultos generados de la gestión de recursos humanos, para ello se analiza el modelo de gestión socioeconómica.

La gestión socioeconómica, se reconoce por ser un modelo con gran innovación y que integra desempeños sociales y desempeños económicos, ambos elementos están relacionados continuamente. Además, este modelo abarca métodos internacionales que parten de la existencia del desarrollo del potencial humano que existen en las empresas, un elemento esencial para medir los objetivos a de eficiencia a corto, medio y largo plazo (Ruiz González et al., 2016).

Se definen como disfuncionamiento el contraste entre el funcionamiento esperado y el funcionamiento realmente observado. Su existencia genera los costes ocultos. El anterior modelo solo refleja el análisis de los disfuncionamientos a seis elementos: la gestión del tiempo, condiciones existentes en trabajo, organización de los procesos de trabajo, la comunicación, coordinación, concertación, formación de los empleados y puesta en marcha estratégica (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

A pesar de lo anterior Savall & Zardet (2016) plantea que la identificación de las competencias es de gran importancia para la identificación de costes ocultos, así como su correcta identificación es esencial la hora de producir mejores resultados empresariales.

La gestión socioeconómica representada por un modelo que aunque muestra varias herramientas y métodos para identificar los disfuncionamientos y costes ocultos, limita

su estudio al proyecto estratégico de las organizaciones y no estudia desde el punto de vista técnico los elementos de los procesos relacionados con los recursos humanos entre otros para obtener resultados tangibles y además no muestra cómo se abordan las competencias dentro de los recursos humanos, lo muestra como proceso paralelo.

El modelo desarrollado en esta investigación se alcanza los diferentes procesos que componen los recursos humanos definidos por el modelo surgido en Cuba como la Gestión Integrada del Capital Humano de Morales (2009) y Vargas-Fernández & Cuesta-Santos (2018), para ello el diagnóstico de los elementos técnico para cada proceso es primordial para poder identificar los disfuncionamientos y para ello se realiza una aplicación empírica, mediante encuesta que se valida previamente, a diferentes clientes de empresas cubanas teniendo en cuenta el modelo SERVQUAL, el cual permite identificar variables relacionadas directamente con la gestión de los recursos humanos, entre las que se encuentra la habilidad e interés en enfrentarse con las dificultades de los trabajadores y clientes los cuáles inculcan confianza, aspecto de los trabajadores y otros elementos.

El modelo SERVQUAL entre sus principales objetivos está en definir el nivel de la calidad en el servicio y lo presenta como el contraste entre las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades en un servicio determinado. En el servicio o producto el cliente clasifica en tanto negativo o positivo en dependencia del nivel de calidad del servicio. Los resultados pueden que sean inferior o superior a las expectativas que tenía. Es por ello que las grandes empresas tienen entre sus objetivos la identificación de los diferentes niveles de calidad de los servicios y sobre todo lograr siempre resaltar las expectativas que tienen los clientes (Jasinskas et al., 2016; Matsumoto, 2014).

Este modelo ha sido utilizado en muchas investigaciones y aunque destaca por sus beneficios también tiene desventajas ligadas a presenta cualidades teóricas tales como, la operacionalización entre lo que se quiere y lo que se percibe, en lo cual se debate si existe fiabilidad en que los clientes sean fieles a determinar y evaluar la calidad teniendo en cuenta la diferencia que existe entre lo que se desea obtener y que se recibe. Además, se evalúa totalmente el final de proceso (la entrega del servicio) en vez de evaluar desde que comienza el proceso.

Se realiza también un estudio empírico a través de la aplicación de una encuesta sobre la existencia de disfunciones a una muestra de 214 expertos de 59 empresas cubanas, entre los que se encuentran hoteles categorizados de 3 a 5 estrellas.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo General**

Proponer un modelo para la gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de la gestión de recursos humanos, atendiendo a las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades, lo que incide positivamente en los resultados generales de las empresas.

Para profundizar en el mismo y en las especificidades del sector hotelero se proponen los siguientes objetivos específicos.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Sistematizar los presupuestos teórico - metodológicos que sustentan las tendencias actuales sobre la gestión costes ocultos en los procesos de recursos humanos.
2. Determinar los factores que influyen en la existencia de las disfunciones en los procesos de los recursos humanos en empresas cubanas.
3. Diseñar un procedimiento que defina la mejora continua de la gestión de los recursos humanos, teniendo en cuenta los disfuncionamientos, costes ocultos, así como las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades.
4. Demostrar cómo el cálculo de los costes ocultos en la gestión de los recursos humanos contribuye a mejorar la gestión y la calidad del servicio en empresas cubanas.



## 4. METODOLOGÍA

A continuación, se expone la metodología empleada para alcanzar los objetivos definidos en esta investigación, que consiste en una revisión de la literatura y dos estudios empíricos en empresas cubanas.

Para la revisión de la bibliografía se utiliza el método hipotético-deductivo en el sentido más convencional de los términos, donde es imprescindible pasar de lo general a lo particular; es decir, de las formulaciones teóricas más sólidas a la aplicación de las estrategias socioeconómicas en empresas cubanas. Para ello, se realiza un estudio bibliométrico utilizando las bases de datos: CBUA, Dialnet, Latindex, Jábega, Scopus, WOS; se consultaron 38 tesis doctorales y 211 artículos científicos.

Se aplica el diseño de un modelo de gestión de costes ocultos que contribuya a la mejora continua de todos los recursos humanos con su procedimiento integrado por tres etapas y donde se realiza un estudio empírico a través de la aplicación de una encuesta sobre la existencia de disfunciones a una muestra de 214 expertos de 59 empresas cubanas entre los que se encuentran hoteles categorizados de 3 a 5 estrellas. Los datos fueron obtenidos durante los años 2018 y 2019, los cuáles se analizan con las herramientas del software Statistic Program for Social Sciences versión 23.0 para Windows.

Se procesó una encuesta como medición resumida en 57 preguntas (variables), las cuáles consistieron en agrupar la existencia de posibles disfuncionamientos por cada uno de los nueve procesos que integran la gestión de recursos humanos.

La escala de Likert es presentada por sus resultados a través de las alternativas que ofrece, pues a partir de una escala planteada se detecta si está totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo. Los resultados validados se obtienen a partir de la fiabilidad del instrumento de medición y con este objetivo, se probaron los criterios de Cronbach (1951) y Kendall & Stuart (1964), que aparecen en la **Tabla 1**.

Para identificar los factores agrupados por variables, se le aplicó el análisis factorial por Carneiro (2010), Kandananond (2013) y Pugachev et al. (2017) se confirmó como la matriz de los datos a utilizar estuviese las correlaciones necesarias que validen la realización de su análisis.

Los indicadores estadísticos formales fueron evaluados y esto permite demostrar que el modelo factorial es correcto y sus resultados se presentan en la **Tabla 2**.

**Tabla 1: Resultados de los estadísticos evaluados**

Estadístico Fiabilidad	
Alfa Cronbach	Cantidad de variables
0,958	57

Resultados de los Estadísticos de contraste	
N	214,000
W de Coeficiente de concordancia de Kendall	0,614
Chi-cuadrado	594,074
gl	56,000
Sig. asintót.	0,000

**Tabla 2: Estadísticos para verificar modelo factorial**

Resultados de la medida de actuación muestral de KMO y prueba de Bartlett		
Resultado de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).		0,859
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	14630,721
	gl	1596,000
	Sig.	0,000

A partir de los resultados obtenidos se ratifica que el determinante perteneciente a la matriz de correlación fue 0.000, mientras que el resultado de la prueba de Bartlett (X<sup>2</sup>) realizada es de 14630.721, también se calcula la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin que es igual a 0.859. Por lo que teniendo en cuenta los parámetros de Menachof et al. (2009), se aceptó la eficacia de los resultados del análisis realizado. Se decidió estudiar 57 variables en el desarrollo de esta investigación, para cada variable se le asignó una pregunta en la encuesta presentada, aplicándose a una muestra de 214 personas. La correspondencia lograda es alrededor de cuatro encuestas por cada variable escogida.

El estudio de componentes principales, así como el análisis del criterio de correlación fue utilizado en la determinación de la cantidad de factores a extraer. Durante el procesamiento se determinaron nueve factores representando el 80.50% de la varianza de los datos originales; obviando el resto por determinar que no significativos.

Mergenthaler et al. (2009) define los niveles de carga de los factores y determina que para mayores de 0.45 son válidos, además de mayores de 0.55 se pueden catalogar como buenos y muy buenos si sobrepasan los 0.63, además de ser superiores a 0.71 los definidos como excelentes.

Se aplica el método rotacional con el objetivo de obtener las soluciones de factor significativas, así como las más evidentes, para lo cual se escoge aplicar el método rotacional ortogonal VARIMAX, que permite disminuir la cantidad de elementos de variables no correlacionadas, las cuales se traducen en procesos que integran la gestión de recursos humanos.

Como parte del análisis se muestra como la rotación convergió con seis interacciones presentadas en la **Tabla 3**.

**Tabla 3: Resultados de la varianza.**

Factores	Autovalores originales			Sumas de las extracciones de cargas al cuadrado	Sumas de rotación de cargas al cuadrado
	Total	Porcentaje de varianza	Porcentaje acumulado	Porcentaje acumulado	Porcentaje acumulado
1	11,11	19,491	19,491	19,491	12,009
2	7,083	12,427	31,918	31,918	23,68
3	5,627	9,872	41,79	41,79	33,684
4	5,447	9,556	51,346	51,346	43,515
5	4,355	7,641	58,986	58,986	52,629
6	3,826	6,711	65,698	65,698	61,606
7	3,492	6,125	71,823	71,823	69,72
8	2,662	4,671	76,494	76,494	75,308
9	2,287	4,012	80,505	80,505	80,505
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
57	0,014	0,024	100		

Las variables fueron reubicadas en por grupos de factores, en el primero se pusieron ocho, segundo y cuarto factor, el tercero lo integraron siete variables, seis variables se integraron en los factores cinco, seis y siete, y en los factores ocho y nueve se agruparon cuatro variables respectivamente. Las estimaciones realizadas a los resultados obtenidos de las preguntas revelaron alto valor de agrupamiento con relación a los factores identificados, lo que posibilita la delimitación de cada una y posterior designación.



## 5. INVESTIGACIÓN REALIZADA

Para dar cumplimiento al **primer objetivo**, que proponía sistematizar los presupuestos teórico - metodológicos que sostienen las tendencias actuales sobre la gestión costes ocultos en los procesos de recursos humanos se utilizó métodos teóricos, tales como el análisis histórico-lógico, partiendo de los orígenes hasta la actualidad, el método analítico, el método inductivo – deductivo que muestra el camino de identificar y analizar las directrices que prevalecen en el mundo, así como el enfoque sistémico para todas las claves del progreso de la investigación.

La bibliografía internacional fue estudiada a partir de las diferentes bases de datos de referencias como Web of Science y Scopus para contrastar el enfoque económico de los modelos de gestión de recursos humanos además de como contribuyen a lograr la satisfacción de los clientes, además de desarrollar un análisis exhaustivo de la gestión socioeconómica de Savall & Zardet (2019), se pudo contrastar, que los modelos no tienen implícito el cómo identificar los disfuncionamientos y costes ocultos por cada proceso de recursos humanos en sus aspectos técnicos planteados por los modelos de gestión integrada de capital humano (Cuesta, 2012).

El **segundo objetivo** que trata de determinar los componentes que indican en la aparición de disfunciones en los procesos de la gestión de recursos humanos en empresas cubanas, en su cumplimiento se abarcaron modelos para la evaluación del servicio de calidad y cómo estos contribuyen a identificar los problemas de calidad asociados a la gestión de los recursos humanos y a los factores que influyen en la existencia de disfuncionamientos. Para ello se aplicó el modelo del SERVQUAL planteado por Ubilla et al., (2019), identificando los problemas de satisfacción del cliente asociados a la existencia de disfuncionamientos de los procesos de recursos humanos.

También se diseñó y aplicó una lista de chequeo para identificar los disfuncionamientos por cada proceso de la gestión de los recursos humanos. Se realizó el estudio detallado en cada proceso con sus subprocesos y se determinaron mediante la aplicación de una encuesta sobre la existencia de disfunciones y sus factores a una muestra de 214 expertos de 59 empresas cubanas. Los datos obtenidos se procesaron en el software Statistic Program for Social Sciences versión 23.0, realizándose un análisis factorial, también se utilizó el método rotacional ortogonal VARIMAX, para disminuir la cantidad de variables a un grupo pequeño de variables no correlacionadas.

Para el **tercer objetivo** basado en diseñar un procedimiento que muestren las actividades necesarias a realizar que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión de los recursos humanos, teniendo en cuenta los disfuncionamientos, costes ocultos, así como las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades, se realizó el procedimiento para facilitar los pasos necesarios faciliten el aumento de la mejora continua de la gestión de los recursos humanos, partiendo de las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades para aumentar el rendimiento exitoso de la organización, así como tener una producción de calidad. Este procedimiento se ha aplicado completamente en 20 empresas cubanas de la muestra de las 59 empresas cubanas con resultados satisfactorios.

En lo que respecta al **cuarto objetivo** destinado a demostrar, cómo la determinación de la cantidad existente de costes ocultos generados en la gestión de los recursos humanos representa reservas de productividad y su control puede contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios brindados en empresas cubanas. Se aplicó el Cuadro de Mando Integral expuesto por Kaplan & Norton (2014), para realizar la retroalimentación de la aplicación del procedimiento teniendo en cuenta la evaluación de indicadores.

A partir de haber desarrollados cada uno de los objetivos específicos, esta investigación responde al objetivo general, proponer un modelo que muestren las acciones necesarias para la determinación y control de costes ocultos existentes en la gestión de los recursos humanos y que comprendan las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades integrando elementos de índole sociales y de índole económico, para contribuir así al perfeccionamiento de la calidad en los servicio que brindan las empresas cubanas. Ver **Ilustración 1**

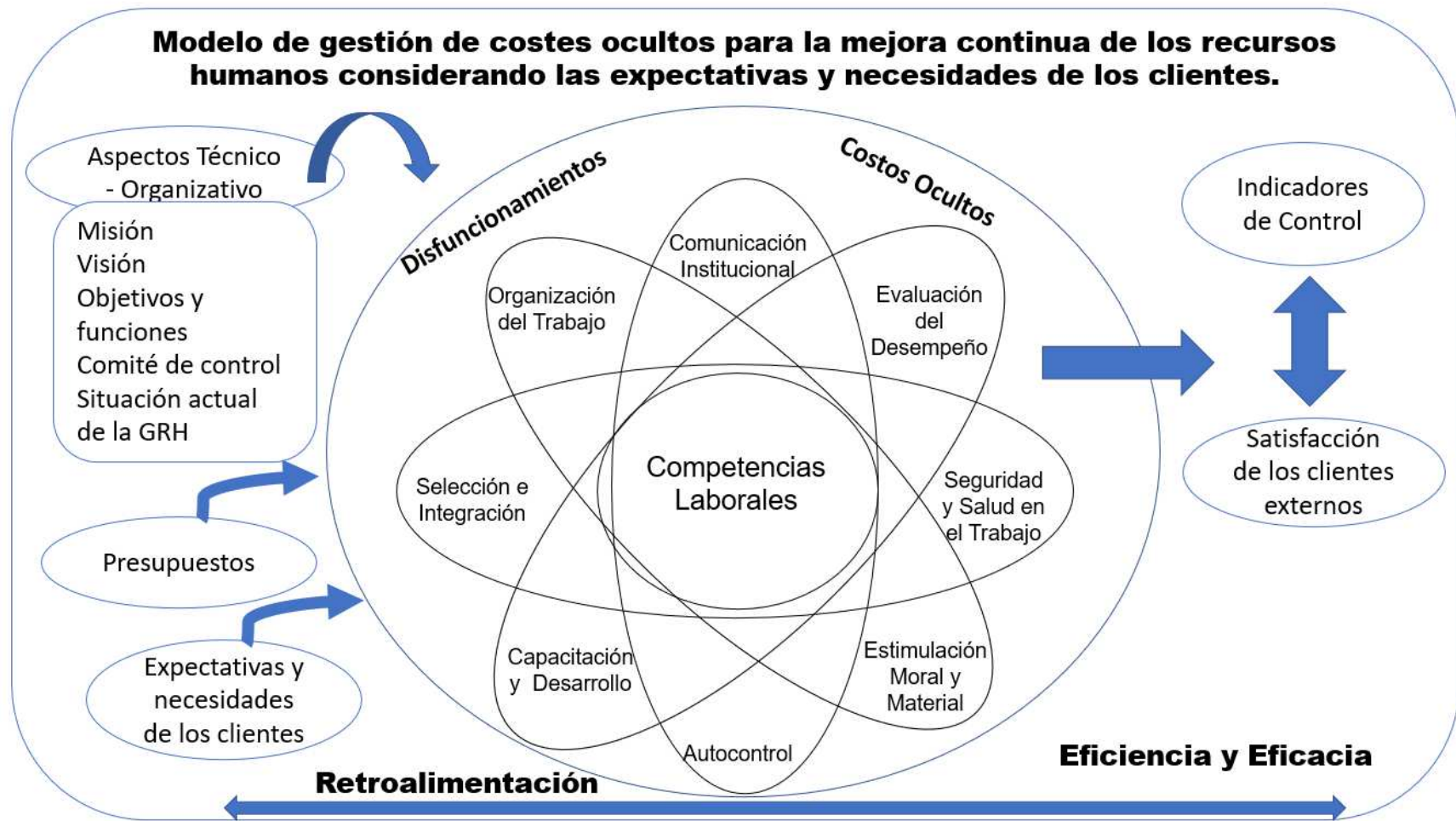


Ilustración 1: Modelo de gestión de costes ocultos para la mejora continua de los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia



## 6. DISCUSIÓN

El artículo: *Procedure for the continuous improvement of human resource management* abarca los elementos que pueden contribuir a obtener resultados en la gestión de recursos humanos utilizando el modelo SERVQUAL, dirigido a todos procesos que componen el átomo trazado en modelo desarrollado en Cuba de gestión integrada de Capital humano y muestra los pasos a seguir para identificar las disfunciones y cuantificar los costes ocultos asociados a estos.

Este artículo, aunque parte de los fundamentos teóricos - metodológicos de la gestión socioeconómica definida por Savall & Zardet (2017) y la metodología para la gestión de recursos humanos planteada por Cuesta & Valencia (2018) modifica ambos para ampliar la aplicación del primero de sus limitadas a cinco familias entre los que se encuentra (los ambientes de la empresa, la organización de los procesos de trabajo, así como la comunicación de la organización transversal, y la coordinación institucional, además de la formación de las personas) a nueve procesos que componen la gestión de recursos humanos entre los que se encuentran (la gestión por competencias empresariales, capacitación y selección, evaluación y comunicación tanto interna como externa, organización en el trabajo, la gestión de la seguridad y salud en la empresa, autocontrol , además de la estimulación tanto moral como material). Además de incorporar la determinación de los disfuncionamientos, así como la cuantificación de costes ocultos.

El procedimiento planteado en este artículo emplea tanto métodos estratégicos como técnicas y herramientas por cada proceso de recursos humanos necesarios para identificar los disfuncionamientos y costes ocultos.

Como principales resultados se obtienen la implementación del procedimiento que contribuye al perfeccionamiento constante de la gestión de recursos humanos en hoteles, donde se obtiene un 55 % asociados a los ítems detectados mediante la implementación del modelo SERVQUAL presentan deficiencias de calidad y estos se asocian a los procesos que integran la gestión de los recursos humanos, específicamente a las disfunciones existentes. Se logró un enfoque significativo en la detección de disfunciones relacionadas con: fluctuaciones laborales y tiempos no productivos, originados por la existencia de problemas, tantos técnicos como organizativos, además de que se cuantifican los costes ocultos adquiriendo un valor de 13249.89 MU / año.

La investigación presenta como principales limitaciones que el procedimiento diseñado carece de indicadores para identificar disfuncionamientos en procesos de gestión de recursos humanos. Tampoco se ha podido diseñar e implementar un programa informático para registrar los costos ocultos, lo que no facilita el trabajo en los hoteles con respecto a los registros que se necesitan para poder cuantificar estos costos.

Los tres artículos siguientes también basan su aplicación en la identificación de costes ocultos en la gestión de recursos humanos, y estos abarcan procesos esenciales, tal es el caso de la investigación: *Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba* que basa su investigación en el desarrollo de un procedimiento de identificación de costes ocultos en cada una de las actividades técnicas que forman el proceso de organización del trabajo correspondiente a los nueve procesos de recursos humanos según el modelo cubano (Cuesta & Valencia, 2018).

El artículo, aunque tiene en cuenta los modelos de gestión socioeconómica de Savall et al. (2018) y gestión de recursos humanos de Cuesta & Valencia (2018) también se fusiona estos dos modelos en cuanto a lo referente a la organización del trabajo con el método para la solución de problemas García & Fleitas (2013) y los requisitos planteados por la Normas Cubanas 3000-3002 (2007) para plantear un procedimiento de tres etapas: Identificación del problema existen, Estudio y desarrollo de las causa de problema planteado y Desarrollo de acciones para solucionar las deficiencias detectadas.

En la definición del problema se estudian todos los factores que influyen en el diagnostico integral actual de la organización, estudio planificado a través de un diagrama de Gantt (Terrazas Pastor, 2011). En la segunda etapa se realiza un estudio crítico del proceso teniendo en cuenta todos las técnicas y herramientas de la organización del trabajo tales el Diagrama OTIDA, para obtener las actividades del proceso, el diagrama Pareto para determinar la importancia de las causas que provocan un no aprovechamiento de la jornada de trabajo.

Una vez diseñada la herramienta de control diseñada como hoja de verificación se implementó con el objetivo de identificar los disfuncionamiento, estableciéndose siete acápites fundamentales basados en los procesos que se plantean en la organización científica del trabajo, tales como: los métodos de trabajo empleados, la división y cooperación dentro de los procesos de trabajo, la normalización del trabajo, la

organización y servicio de los cargos, las diferentes condiciones existente en los puestos de trabajo, la forma de organizar los salarios a diferentes niveles y la disciplina laboral planteado por Marsán et al. (2011) y el método de experto para validar los disfuncionamientos encontrados y método de costeo ABC para cuantificar los costes (Zambrano et al., 2018).

Se aplica el método de experto Delphi por Saltos Salgado et al. (2021) y se utiliza la tabla de valores de concordancia de Kendall según Negrón-González et al., (2020). A partir de realizado el procesamiento estadístico se determina H1, por lo que se puede afirmar que existe concordancia entre los expertos y es consistente y por lo tanto se identificaron los disfuncionamientos existentes.

La existencia del disfuncionamiento asociado a la indisciplina laboral, en la empresa preocupa a los directivos, que lo cuantifican a partir de la aplicación método ABC o costeo basado en actividades, que proyectó tres ítems destacados que son insuficiente satisfacción de los trabajadores, descontrol de la dirección de los procesos que permiten trabajadores cometiendo indisciplinas laborales y no trabajan y exceso de utilización del tiempo de trabajo y descanso (por encima de 30 minutos), como aparecen en la **Tabla 4**.

**Tabla 4: Cuantificación de disfuncionamiento indisciplina laboral**

Ítem que componen el disfuncionamiento indisciplina laboral	Incidencia en los resultados económicos	Cuantificación de los costes ocultos
Insuficiente satisfacción de los trabajadores	Aumentos innecesarios de costes de producción (salario a los trabajadores que no producen)	Llegadas Tardes a la producción (como promedio 0,24 horas/día-trabajador) 0,24 horas/día*190,6 horas/mensuales*8,7 Unidades Monetarias/ horas=397,97 Unidades Monetarias/Mes
Descontrol de la dirección de los procesos que permiten trabajadores cometiendo indisciplinas laborales y no trabajan		Tiempo por encima del establecido en que los trabajadores conversan durante la JL (como promedio 0,55 horas/día-trabajador*190,6 horas/mes*8,7 Unidades Monetarias/ horas =912,02 Unidades Monetarias/ horas)
Exceso de utilización del tiempo de trabajo y descanso (por encima de 30 minutos)		Tiempo en que los trabajadores descansan fuera del tiempo establecido (como promedio 0,33 horas/ día - trabajador)

Para proyectar soluciones se realizó un estudio de tiempos con la técnica del cronometraje por actividades y desarrollando su método estadístico, en lo cuáles se identificaron los tiempos correctos a seguir para cada operación del proceso, por lo que se eliminan actividades que no se deben realizar, se logran disminuir el tiempo de 20 a 15 minutos y

por ende eliminar 5 minutos en el desarrollo de la actividad, lo que contribuye directamente a un aumento de la productividad del trabajo en 5%.

El procedimiento implementado muestra una herramienta para controlar los disfuncionamientos existentes en el proceso de organización del trabajo y sus costes a través del monitoreo de indicadores diseñados. En la investigación se identifican y cuantifican costes ocultos derivados de tiempos improductivos por indisciplinas laborales ascienden a 1 857 unidades monetarias por mes para cada trabajador del proceso de producción de la empresa. Además, se rediseña el proceso de gestión de la organización del trabajo, teniendo en cuenta los requisitos que se plantean en el conjunto de Normas Cubanas 3000-3002 (2007), se tienen en cuenta los indicadores necesarios para chequear el mismo.

Todo lo anteriormente planteado resume un análisis exhaustivo que va más allá de aumentar el ahorro económico a la organización y llega a aumentar las reservas de productividad y aumentar el rendimiento empresarial a través de la mejora continua en la evaluación de indicadores de la gestión de los recursos en los procesos fundamentales.

El tercer artículo titulado “***Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales***” define como línea fundamental: analizar la existencia de disfuncionamientos y costes ocultos a partir de la gestión por competencias y para ello muestra el procedimiento diseñado que va dirigido al análisis de los disfuncionamientos y costes ocultos detectados en la gestión de competencias laborales.

Para las organizaciones es de gran valor que en el diseño del proceso de gestión por competencias se tengan en cuenta las actividades y los ítems que componen los disfuncionamientos y costes ocultos detectados mediante estudios de organización del trabajo.

La investigación se desarrolla en tres fases:

I Fase: A partir de un estudio del proyecto estratégico de la empresa, donde se tienen en cuenta la matriz de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, los objetivos, visión y misión, así como el cumplimiento de los indicadores empresariales y la identificación de los principales procesos se determinan las competencias organizacionales.

II Fase: Una vez detectados los procesos que añaden valor o procesos claves, se realiza un estudio de la gestión de la organización del trabajo detallado por cada actividad que se realiza. En esta fase se reúnen las deficiencias que se detectan mediante diferentes métodos y herramientas y los cuáles generan disfuncionamientos. Los costes ocultos generados a partir de la existencia de estos disfuncionamientos se desglosan por el método de costeo por actividades ABC. El control de gestión en esta fase es primordial para gestión eficiente de los costos indirectos (Arellano et al., 2017; Rodríguez Acosta, 2018).

En el desarrollo del artículo se muestran detalladamente cada uno de los elementos pertenecientes a las actividades identificadas en los procesos revisados para así identificar cuáles las competencias necesarias para ejecutar las mismas con la máxima efectividad posible esto se muestra en los Mapas de Actividades por procesos y dentro de ellas a las que corresponden a cada cargo.

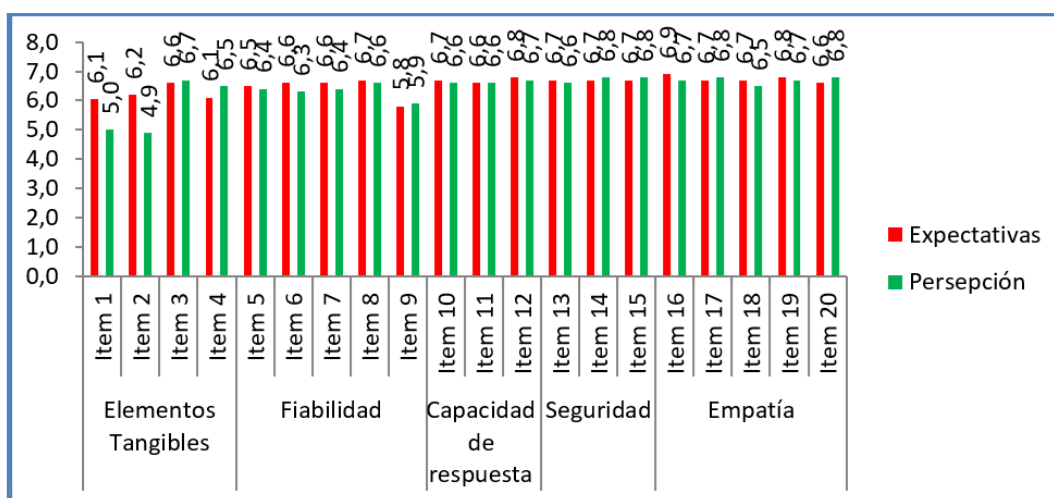
En este estudio específico se hallaron disfuncionamientos relacionados con la errónea caracterización de las competencias necesarias, personas que le faltan competencia para desarrollar su cargo y los casos en que las capacitación y formación no estaba dirigido a las acciones necesarias detectadas en el diagnóstico realizado.

Con esta investigación se demuestra la relación directa y esencial que existe entre los resultados de los estudios de la gestión de la organización del trabajo en los procesos claves de la empresa y la identificación correcta de las competencias laborales, pues una aporta a la otra los elementos necesarios para alcanzar los objetivos exitosos a nivel de cargo, actividad, proceso y empresa.

Aunque al determinar en cada actividad el coste que se generan, por presentar competencias inadecuadas, generarían los registros necesarios para poder cuantificar los costes ocultos de la empresa.

El artículo: “*Modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los Recursos Humanos*”, muestra la presentación del modelo que integra los procedimientos aplicados anteriormente en la identificación y determinación de costes ocultos como ente integrador, además de exponer los resultado de una nueva aplicación en hoteles cubanos también partiendo del estudio de los procesos de recursos humanos siendo fundamental al ser empresas de servicio identificar de las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades utilizando el modelo SERVQUAL en una muestra de 75 clientes donde se determinaron las brechas existentes entre cada ítem, Ver *Diagrama 1*

**Diagrama 1: Resultado de la aplicación del Modelo SERVQUAL en el hotel.**  
Fuente: Negrón-González et al., (2021)



Los ítems asociados a la gestión de recursos humanos que dieron incidencia directa en la calidad son los que tiene que ver con la gestión del tiempo en la fiabilidad y el nivel de conocimientos de los trabajadores para satisfacer a los clientes relacionados con la seguridad, para validar la existencia de los disfuncionamientos se realizó el análisis factorial por el método reducción de variable, para identificar las reservas de productividad existentes quedando planteadas las relación disfuncionamientos – costes ocultos Ver **Tabla 5**.

**Tabla 5: Cuantificación de disfuncionamientos – costes ocultos**

Subprocesos	Disfuncionamientos Elementales	Ítem que componen el disfuncionamiento	Incidencia en los resultados económico	Cuantificación de costes ocultos
Organización del Trabajo	Tiempos improductivos de los trabajadores. (53.1 %)	Falta de satisfacción por parte de los trabajadores.	Afectaciones a las cuotas de producción	Ausentismo: 1440 UM/año. Impuntualidades: 223 155 UM/año.
TOTAL				23366.7 UM/año
Evaluación del desempeño	Existencia de trabajadores cuya evaluación del desempeño no se corresponde con su desempeño real. (3.2 %).	En la evaluación del desempeño no se tienen en cuenta el cumplimiento de las competencias laborales.	Gastos en que se incurren por efectuar pagos que no se corresponden con el desempeño real de determinados trabajadores.	Exceso de salario de trabajadores: 11047 UM/año.
TOTAL				235 642 UM/año

Presentar los resultados de parte de la aplicación del modelo junto al procedimiento en un hotel ha generado un análisis integral que permite definir disfuncionamientos que coexisten y como ponderar los costes ocultos que se generan, así como encontrar reservas de productividad que contribuya a aumentar los resultados tanto de calidad para el hotel como mejores resultados económicos siempre siendo controlados a través de indicadores.

Para la investigación es relevante poder presentar dos aplicaciones prácticas en dos hoteles diferentes, del mismo país, lo cual muestra las herramientas que se utiliza para la identificación y posterior cuantificación en el análisis de problemas unidos a la existencia de los disfuncionamientos y por consecuencia a los costes ocultos que se crean. Además de mostrar cómo se perfeccionan los parámetros al realizar las mejoras correspondientes y el monitoreo de los indicadores como elemento de control, como se muestra en los resultados, tanto en Gemar et al., (2019) como Negrón-González et al., (2021).



## 7. CONCLUSIONES

La investigación desarrollada que tiene como objetivo proponer un modelo que contribuya a identificación y posterior control de los costes ocultos de los procesos de gestión de recursos humanos, el cual se realizó utilizando varias técnicas y herramientas afines a la metodología utilizada y donde sus principales aportes radican:

Partiendo de la utilización del modelo de calidad SERVQUAL por Jasinskis et al. (2016) y Matsumoto (2014) se realiza la identificación de ítem que se asociasen a la gestión de recursos humanos , los cuáles pueden provocar insatisfacción a los clientes en las empresas cubanas fundamentalmente en hoteles teniendo en cuenta tanto la expectativa como la percepción de los mismos, para ello fueron muy importante los ítems asociados a “Cuando un Hotel excelente promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace”, “Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes” y “El Hotel comprende las necesidades específicas de sus clientes”.

Basándose en la combinación de Modelos de Gestión Socioeconómica de Savall & Zardet (2019), Gestión de Recursos Humanos de Cuesta (2012) y Modelos de calidad SERVQUAL de Jasinskis et al. (2016), se pudo identificar qué elementos dentro de las operaciones que componen los procesos de recursos humanos dentro de la organización pudieran ser disfuncionamientos que afecten a la satisfacción del cliente y para ellos se tuvieron en cuenta los nueve procesos que son: el autocontrol de los procesos, la gestión por competencias laborales, evaluación de los trabajadores, su estimulación tanto material como moral, la selección del personal, su formación y capacitación, la organización del trabajo, así como comunicación corporativa y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

A partir de la identificación de estas actividades se logró mostrar cómo se debe calcular los costes ocultos generando nuevos sistemas de registros de control e ítems de costes ocultos en la contabilidad de las empresas cubanas.

Se propone un procedimiento de tres etapas que contribuye al perfeccionamiento incesante de la gestión de recursos humanos con el objetivo lograr elevar los resultados organizacionales y engendrar riquezas y servicios que compensen las exigencias de los clientes, a través de un mayor desempeño, así como un aumento de la productividad laboral.

El procedimiento que se aplica contribuye al desarrollo continuo de la gestión de recursos humanos, además de ser esencial para la determinación de los disfuncionamientos relacionadas con: la mala gestión del tiempo, la fluctuación laboral y tiempos improductivos por problemas técnicos y organizativos. Los costes ocultos se cuantifican en valor de 13 249,89 MU / año y se evidencia una mejora en los procesos repercutiendo en el cumplimiento de los requisitos del modelo cubano (Normas Cubanas 3000-3002, 2007).

## 8. REFERENCIAS

- Abad, A. A., Frías, R. J., & García, N. de L. (2016). Hacia un modelo conceptual de intangibles para instalaciones hoteleras / Going to a conceptual model of intangibles for hotel installations. *Retos Turísticos*, 15(2), 1-12.
- Acevedo, J. A. S., & Gómez, M. I. A. (2011). Modelo y Estrategias de Desarrollo de la Logística y las Redes de Valor. *Nueva Empresa. Gestión Empresarial En Cuba Nueva Etapa*, 7(3), 1682–2455.
- Alagaraja, M., & Githens, R. P. (2016). Capacity and Capability Building for National HRD: A Multi-Level Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 15(1), 77–100. <https://doi.org/10.1177/1534484315623908>
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource: Gestion por Competencias/ Competency Management* (Ediciones Granica S.A, Ed.; reimpresión).
- Arellano, O. C., Quispe, G. F., Ayaviri, D. N., & Escobar, F. M. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(1), 33–46. <https://doi.org/10.18271/ria.2016.253>
- Armijos, F. B. M., Bermúdez, A. I. B., & Mora, N. V. S. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&nrm=iso&tlng=)
- Baghadam, G., Sayadi, S., Tavakoli, H. M., Salajegheh, S., & Sheykhi, A. (2020). *Revista Conrado*. *Conrado*, 16(74), 169–179. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000300169&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000300169&lng=es&nrm=iso&tlng=)
- Bampoky, B. (2012). Les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises : quelles perspectives pour la maximisation de la valeur ? *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 15-16(1), 127-166. <https://doi.org/10.3917/rcg.015.0127>
- Basse, B. E., Tapang, A. T., Basse, B. E., & Tapang, A. T. (2012). Capitalized Human Resources Cost and Its Influence on Corporate Productivity: A Study of Selected Companies in Nigeria. *International Journal of Financial Research*, 3(2), 48–59. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:jfr:ijfr11:v:3:y:2012:i:2:p:48-59#.YTTvEggHAGE.mendeley>
- Beer, M., Walton, R. E., Spector, B., Lawrence, P. R., & Mills, D. Q. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases*. Free Press. <https://books.google.es/books?id=IukPAQAAMAAJ>
- Bermúdez, H. L. R. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94-104. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.34>

- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the Theory and Practice of Business Coaching. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486. <https://doi.org/10.1177/1534484316673177>
- Blaga, P., & Jozsef, B. (2014). Human Resources, Quality Circles and Innovation. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1458-1462. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00611-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00611-X)
- Briñez, M., González, A., & Romero, V. (2016). Prospectiva del capital intelectual: Cuadro de mando integral como generador de valor empresarial. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 2(1), 65–80.
- Carneiro, P. (2010). *Arquitectura de las prácticas de alto rendimiento de gestión de operaciones (HPOMP): definición de los constructos, modelo factorial y relación con los resultados* [Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València].. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/7583>
- Castellano, J. M., Peñalvo, J. L., Bansilal, S., & Fuster, V. (2014). Promoción de la salud cardiovascular en tres etapas de la vida: nunca es demasiado pronto, nunca demasiado tarde. *Revista Española de Cardiología*, 67(9), 731-737. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2014.03.012>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L. <https://books.google.es/books?id=4I-KtgAACAAJ>
- Chitescu, R. I., & Lixandru, M. (2016). The Influence of the Social, Political and Economic Impact on Human Resources, as a Determinant Factor of Sustainable Development. *Procedia Economics and Finance*, 39, 820-826. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30259-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30259-3)
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cuesta, A. S. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86-98. <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V17I57.10674>
- Cuesta, A. S. (2015). Human Resources Management in the Company, Performance and Sense of Commitment. *Review of Business Management*, 17(56), 1134-1148. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1736>
- Cuesta, A. S. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe>
- Cuesta, A. S., & Valencia, M. R. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Ecoe Ediciones. <https://books.google.es/books?id=58E0DgAAQBAJ>
- Cuesta, A. S., & Valencia, M. R. (2018). Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135–145.

- de Armas, M. S., Álvarez, Y. R., & Ballesteros, M. H. (2019). Gestión de los recursos humanos jóvenes en el contexto socioeconómico y demográfico cubano actual. *Edumecentro*, 11(3), 262–268.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130.
- García, V., & Fleitas, S. (2013). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. *Nueva Empresa*, 9, 122–135.
- Gemar, G., Negrón, A. M. G., Lozano, C. J. P., Guzmán, V. F. P., & Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62.
- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Management estratégico y recursos humanos*. Harper & Lynch. <https://books.google.es/books?id=VWpPQwAACAAJ>
- Herrera, L. R., Velázquez, R. Z., & Pérez, M. C. (2020). El aseguramiento material y financiero en la educación superior cubana. *Economía y Desarrollo*, 163(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842020000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000100005&lng=es&nrm=iso&tlng=)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., Sacristán, P. M., & Moreno, M. P. S. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (11a. ed.). Cengage Learning.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene, B., & Simanavicius, A. (2016). Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 559-572. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1177465>
- Jinhua, S. (2016). Research on the Implementation of Human Resource Cost Management and Performance Pay in Colleges. *Proceedings of the 2016 International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2016)*. <https://doi.org/10.2991/seiem-16.2016.68>
- Kandananond, K. (2013). Applying 2k Factorial Design to Assess the Performance of ANN and SVM Methods for Forecasting Stationary and Non-stationary Time Series. *Procedia Computer Science*, 22, 60-69.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Gestión 2000.
- Kendall, M. G., & Stuart, A. (1964). Inference and Relationship. *Reviewed Work: The Advanced Theory of Statistics*, 35(3), 1371–1380.
- King, K. G. (2016). Data Analytics in Human Resources. *Human Resource Development Review*, 15(4), 487-195. <https://doi.org/10.1177/1534484316675818>
- Mansor, M. F., Abu, N. H., Rashid, I. M. A., & Sa'aban, S. (2017). Human Resource Outsourcing Practicing: Does Cost Reduction and Business Strategy Affect Government Link Companies (GLCs)? *Advanced Science Letters*, 23(4), 3042-3045. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7646>

- Marsán, J. R., Cuesta, A., García, V., & Padilla, C. (2011). *Organización del Trabajo. Ingeniería de Métodos* (978th-959th-07-1420th-7th ed.). Editorial Félix Varela.
- Matsumoto, R. N. (2014). Development of Servqual Model for the measurement of the service quality in the publicity company Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 34, 181–209. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&nrm=iso&tlng=)
- Menachof, D. A., Bourlakis, M. A., & Makios, T. (2009). Order lead-time of grocery retailers in the UK and greek markets. *Supply Chain Management : An International Journal*, 14(5), 349–358.
- Mergenthaler, M., Weinberger, K., & Qaim, M. (2009). Quality assurance programs and access to international markets: the case of horticultural processors in Vietnam. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(5), 359-368. <https://doi.org/10.1108/13598540910980279>
- Mesa, G. P., Serra, R. T., & Fleitas, S. T. (2009). Metodología para la gestión de los activos fijos intangibles visibles en una universidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 154–161.
- Molina, R. I. R., Villa, I. A., Escobar, L. S. A., Barrera, C. L. L., & Ramírez, R. J. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of human talent in public health organizations. *Espacios*, 39(37), 22.
- Montoya, J. N. M., & Montoya, J. D. N. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 21–38.
- Morales, A. C. (2009). Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. *Editora Política, La Habana*.
- Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2021). Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos. *Economía Y Negocios*, 12(2), 01-17.
- Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 26(1), 15–29.
- Niebel, B. W., Freivalds, A., & Osuna, M. A. G. (2004). *Ingeniería industrial 11a: métodos, estándares y diseño del trabajo*. Alfaomega. <https://books.google.es/books?id=3A-fRAAACAAJ>
- Normas Cubanas 3000-3002, O. N. de N. (2007). *Normas Cubanas 3000-3002. Un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*.
- Numpaque-Pacabaque, A., & Rocha-Buevas, A. (2016). Modelos SERVQUAL y SERVQHOS para la evaluación de calidad de los servicios de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 64(4), 715-720. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54839>

- Ordóñez-Santos, M. L. (2010). Concepciones paradigmáticas de los costos ocultos. *Dialéctica*, 2(27), 89-23.
- Oliva, E. J. D., & Gómez, Y. D. (2014). Evolución conceptual de los modelos de medición de la percepción de calidad del servicio: *Una mirada desde la educación superior*. *Suma de negocios*, 5(12), 180-191. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70040-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70040-0)
- Ubilla, M. A. B., Barreno, E. R. Z., Freire, F. O., & Sánchez, M. T. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista empresarial*, 13(2), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361518>.
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725-743. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo>
- Peralta Gómez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, (19), 81-109. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301905>
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias* (Edición 2). Editorial Ramón Areces. Madrid
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid. <https://books.google.es/books?id=9o5yDwAAQBAJ>
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F., & Alonso García, M. A. (2021). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid. <https://books.google.es/books?id=Fv02EAAAQBAJ>
- Puchol Moreno, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7a edic. Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.es/books?id=ZlgZPthdssQC>
- Pugachev, I., Kulikov, Y., Markelov, G., & Sheshera, N. (2017). Factor analysis of traffic organization and safety systems. *Transportation research procedia*, 20, 529-535. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.01.086>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rodríguez Acosta, A. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual. *Cofin Habana*, 12(2), 204-213.
- Ruiz González, M. D. L. Á., Bodes Bas, A., & Dominicis Matas, D. (2016). Metodología de intervención socioeconómica: una experiencia en la empresa cubana. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 77-90.

- Saltos Salgado, M. F., Benavides Salazar, C. F., & Benavides Salazar, J. C. (2021). Adopción factores influyentes en el principio de celeridad del proceso. Análisis y alternativas sobre la base del método Delphi y método general de solución de problemas. *Conrado*, 17(79), 234–241.
- Savall, H. (2011). *Por un trabajo más Humano*. Information Age Publishing. <https://books.google.es/books?id=mQAoDwAAQBAJ>
- Savall, H., Peron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. (2018). *Socially responsible capitalism and management*. Routledge.
- Savall, H., Péron, M., Zardet, V., & Bonnet, M. , & Zardet, V. (2019). *Socially Responsible Capitalism and Management*. Taylor & Francis Group. <https://books.google.es/books?id=qL0xzAEACAAJ>
- Savall, H., & Zardet, V. (2016). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (67), 55-82.
- Savall, H., & Zardet, V. (2017). *Strategic Engineering of the Reed: reflections on socio-economic Strategy and Implementation*. Information Age Publishing. <https://books.google.es/books?id=GQ0oDwAAQBAJ>
- Savall, H., & Zardet, V. (2019). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8(16), 17-43. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/268>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, 28, 7–32.
- Ubilla, M. A. B., Barreno, E. R. Z., Freire, F. O., & Sánchez, M. T. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 13(2), 1–15.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Vargas-Fernández, T., & Cuesta-Santos, A. (2018). Las competencias para el turismo sostenible. Su determinación empírica Competences for a sustainable tourism. Its empirical determination. *Ingeniería Industrial*, 39(3), 226–236.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos. El capital de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zambrano, M. I. Z., Véliz, V. F. B., Armada, E. T., & López, M. R. (2018). Los costos de calidad: su relación con el sistema de costeo ABC. *Cofin Habana*, 12(2), 179–189.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33-46.



## ANEXO 1: PUBLICACIONES

Título: Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba

Referencia: Negrón González, Ana María, Fleitas Triana, María Sonia, Gémar Castillo, Germán, Negrón González, José Carlos, García Fenton, Vania, & Trujillo Reyna, Yoimi. (2018). Identificación de costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 6-20.

Resumen: La organización del trabajo juega un papel fundamental en la eficiencia de los procesos, diversos autores plantean la necesidad de evaluar su impacto en los resultados de la empresa a través de indicadores de gestión. Por otra parte, la Organización Internacional de Trabajo ha definido los tiempos que pueden generar en derroches para la producción. Además, estudios franceses han mostrado que la incorrecta gestión del tiempo puede generar disfuncionamientos y estos incidir en costos ocultos. Todos estos elementos muestran como el análisis siempre es desde una visión estratégica y no con una fundamentación técnica desde la organización del trabajo. Es por ello que los autores no explican o muestran procedimientos o metodologías de cómo identificar los disfuncionamientos y examinarlos, por lo cual esta investigación analiza como cuantificar los costos ocultos asociados a las disfuncionalidades existentes en el proceso de organización del trabajo para evitar que estos afecten a la productividad y como objetivo: identificar los costos ocultos a partir de un estudio de organización del trabajo en una empresa del sector farmacéutico en Cuba. Las técnicas fundamentales utilizadas son la entrevista, la encuesta y la lista de chequeo. En la indagación se detectó como principales disfuncionamientos: la inexistencia de instrumentos y herramientas necesarias y los tiempos improductivos por indisciplina laboral, este último genera altos costos, para ello se proponen indicadores que permiten monitorear su comportamiento. El procedimiento aplicado aporta una herramienta para controlar los disfuncionamientos existentes en la organización del trabajo y sus costos a través de indicadores.

DOI: 10.4067/S0718-33052018000100006

Título: Procedure for the continuous improvement of human resource management

Referencia: Gemar, Germán, Negrón-González, Ana M., Lozano-Piedrahita, Carlos J., Guzmán-Parra, Vanesa F., & Rosado, Norberto. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1), 53-62.

Resumen: The hotel sector in the historic center of Havana reveals deficiencies in customer satisfaction regarding human resource. This research is aimed at analyzing the results of the implementation of a continuous improvement of human resource management that allows the enhancement of services quality, assuming the Cuban norm. The main results show that 55% of the items identified with the application of the SERVQUAL model show quality deficit associated with processes of human resource management, such as work competences and work organization. The main dysfunctions identified were unproductive times due to organizational and technical issues and labor fluctuation. Subsequently, hidden costs due to deficiencies were calculated, which amount to a value of 13 249,89 MU/year. To monitor these problems, objectives and indicators are proposed through the Integral Command Table, as well as a plan of corrective and preventive actions.

DOI: 10.15446/ing.investig.v39n1.72402

Título: Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales

Referencia: Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 26(1), 15-29.

Resumen: La investigación tiene como objetivo identificar los disfuncionamientos y costos ocultos existentes en la gestión por competencias. Se utilizan los métodos teóricos; análisis y síntesis, inductivo y deductivo y se aplica un procedimiento de tres etapas, que se muestra a través de un estudio de caso realizado en un hotel del centro histórico de la Habana. Se obtienen como resultados la cuantificación del costo oculto generado por el disfuncionamiento: existencia de trabajadores no idóneos para ocupar el cargo que ascienden a 2117.52 UM /año. También se rediseñaron las competencias a los tres niveles y se plantearon indicadores de control, por lo que se concluye que es esencial controlar adecuadamente los costos ocultos para una proyección más objetiva de las competencias laborales, y gestionar con éxito las necesidades de la organización, procesos y actividades que deben ejecutarse en los distintos cargos.

DOI:

Título: Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos

Referencia: Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2021). Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos. *Economía Y Negocios*, 12(2), 01-17. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.946>

Resumen:

Una adecuada identificación y cuantificación de costos ocultos de la gestión de recursos humanos contribuye a aumentar la efectividad en la gestión empresarial. Actualmente, en muchas empresas no se reflejan los costos ocultos en sus balances económicos, ni en sus registros financieros. El objetivo es analizar los resultados de la aplicación de un modelo de gestión de costos ocultos para la mejora continua de los recursos humanos en el sector hotelero. Se ha tomado en cuenta en todo momento las expectativas y necesidades de los clientes y se ha integrado los elementos sociales y económicos de la gestión socioeconómica para contribuir al desarrollo de la calidad del servicio en el sector hotelero. Se han utilizado diferentes técnicas y herramientas, tales como la lista de chequeo, el cuadro de mando integral, el modelo SERVQUAL y un estudio empírico del cual se hizo un análisis factorial como método de reducción de datos, para obtener las correlaciones entre más de las 57 variables observables. Este estudio permitirá alcanzar niveles superiores en el desempeño laboral, además de un incremento en la productividad del trabajo y calidad del servicio.

DOI: 10.29019/eyn.v12i2.946