

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LA INFLUENCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD. CASO: DESPACHO MENDOZA Y
ASOCIADOS**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

L.C.E.A. LOURDES MARINA SOTO NÚÑEZ

Director de Tesis

**Dr. Raúl González Núñez
Codirector de Tesis**

Dra. Mariana Monserrat Valenzuela Montoya

Mexicali, B. C. Diciembre del 2020

Dedicatoria

A mi esposo David que me brindó todo su apoyo en el transcurso de este proyecto.

Agradecimiento

A mis profesores de los cuales aprendí cosas nuevas.

Contenido

Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Generalidades del Proyecto.....	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Situación actual.....	4
2.3 Problemática	5
2.4 Justificación.....	5
2.5 Objetivo general	6
2.6 Objetivos particulares.....	6
2.7 Preguntas de investigación	8
Capítulo III. Marco teórico y contextual.....	9
3.1 Evolución Histórica.....	9
3.1.1 Edad Antigua.....	9
3.1.2 Edad Media.....	11
3.1.3 Edad Moderna.....	12
3.1.4 Edad Contemporánea.....	14
3.2 Diseño Organizacional	16
3.2.1 Factores Claves en el Diseño Organizacional.....	19
3.2.2 Factores Ambientales.....	19
3.2.3 Factores Estratégicos.....	19
3.2.4 Factores Estratégicos.....	21
3.2.5 Organizaciones Mecánicas y Orgánicas.....	21
3.2.6 Diseños Tradicionales de Organización.....	22
3.2.7 Diseños Contemporáneos de Organización.....	23
3.3 Las Etapas de la Organización:	25

3.3.1	División del trabajo.....	25
3.3.2	Jerarquía.....	25
3.3.3	Departamentalización.....	27
3.3.4	Especialización.....	27
3.3.5	Planeación.....	27
3.3.6	Dirección.....	28
3.4	Estructura Organizacional	29
3.4.1	Elementos de la organización: (requerimientos).....	29
3.4.2	¿Qué es organizar?.....	29
3.4.3	Estructura organizacional.....	30
3.4.4	Principios de una organización.....	30
3.4.5	Estructura organizativa formal.....	30
3.4.6	Actividades necesarias para crear una organización.....	31
3.5	Productividad.....	32
3.5.1	Definición de productividad según autores.....	35
3.5.2	Medición de la productividad	36
3.5.3	Productividad laboral	37
3.5.4	Factores determinantes de la productividad laboral.....	38
3.5.5	Como se mide la Productividad.....	44
3.5.6	Modelos para medir la productividad.....	46
3.6	Contadores Públicos.....	47
3.6.1	Antecedentes de la contabilidad.....	50
Capítulo IV. Metodología.....		52
4.1	Enfoque de investigación	52
4.2	Alcances temporales, espaciales y disciplinarios	52

4.3	Instrumentos de investigación.....	53
4.4	Sujetos de estudio.....	55
4.5	Operacionalización de variables.....	55
4.6	Instrumento.....	57
Capítulo V. Desarrollo del caso de estudio.....		59
5.1	Análisis descriptivo.....	59
5.2	Descripción de objetos de estudio.....	59
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones.....		91
Conclusiones.....		91
Recomendaciones/ Propuesta de mejora.....		92
Bibliografía.....		97

Lista de Tablas

Tabla 1. Definición de productividad según autores.....	35
Tabla 2. Épocas de la contabilidad.....	50
Tabla 3. Operacionalización de variables.....	56
Tabla 4. Estructura del instrumento de diseño organizacional	57
Tabla 5. Valoración de los Indicadores de Productividad y Diseño Organizacional.	80
Tabla 6. Productividad.....	81
Tabla 7. Productividad promedio.....	81
Tabla 8. Niveles de productividad	82
Tabla 9. Niveles en porcentajes	82
Tabla 10. Diseño organizacional	83
Tabla 11. Diseño organizacional medio	83
Tabla 12. Niveles de calificaciones	84
Tabla 13. Porcentajes	85
Tabla 14. Diseño organizacional promedio	86
Tabla 15. Productividad promedio ponderado.....	87
Tabla 16. Estructura de tareas	88
Tabla 17. Estructura de tareas promedio	88
Tabla 18. Responsabilidades	89
Tabla 19. Responsabilidades medio	89
Tabla 20. Relación de autoridad dentro de la organización	90
Tabla 21. Relación de autoridad dentro de la organización medio.....	90
Tabla 22. Propuestas en la variable de productividad.....	94
Tabla 23. Propuestas en la variable de diseño organizacional	95

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Edad promedio de los trabajadores	60
Gráfica 2. Sexo.....	60
Gráfica 3. Estado civil.....	61
Gráfica 4. Tiempo laborado en la empresa	61
Gráfica 5. Grado de estudios.....	62
Gráfica 6. Existencia de algún manual o documento que describa cada una de las áreas y puestos de trabajo.	63
Gráfica 7. La definición de los objetivos de mi trabajo es respaldo para alcanzarlos	63
Gráfica 8. El organigrama de la empresa me permite entender con claridad la cadena de mando.....	64
Gráfica 9. Considero que la cadena de mando en la empresa es clara	65
Gráfica 10. La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo	65
Gráfica 11. La gerencia revisa y evalúa el diseño de los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa.....	66
Gráfica 12. La gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa	67
Gráfica 13. La gerencia establece políticas referentes a la mejora de la calidad, el servicio, para optimizar los flujos de los trabajos y la productividad.....	68
Gráfica 14. La gerencia reinventa su estructura organizacional buscando optimizar la posición competitiva de la empresa.....	69
Gráfica 15. Se me presentan dudas al momento de desempeñar las labores de mi puesto	69
Gráfica 16. Es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados	70
Gráfica 17. Conoce claramente las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo a su cargo.....	71
Gráfica 18. Se responde a todas las necesidades que demandan las personas a su cargo, para la realización del trabajo.....	72

Gráfica 19. La gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización	73
Gráfica 20. La gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones	74
Gráfica 21. Se les permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución	75
Gráfica 22. La autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo.....	76
Gráfica 23. La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos.....	77
Gráfica 24. Considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización	78
Gráfica 25. Las responsabilidades que tiene responden al grado de autoridad que posee	79

Lista de figuras

Figura 1. Variables que se relacionan con la productividad	35
Figura 2. Medición de la productividad.....	46
Figura 3. Escala de Likert.....	54

Resumen

En este estudio se indagó en el diseño organizacional en las diferentes áreas funcionales de un despacho contable así como en su productividad se estudió a los trabajadores del despacho y al contador general mediante encuestas aplicadas de las cuales se pudieran obtener resultados reales con los cuales proponer una mejor en la productividad en base al diseño organizacional, ya que se presume que las variables de Diseño Organizacional y Productividad tiene influencia entre ellas, y la mejora de una influirá en la otra. Siendo su objetivo proponer una estrategia de mejora de la productividad basada en el diagnóstico de la situación que la empresa presenta en cuanto a organización, productividad y diseño organizacional mediante un estudio de caso. Obteniendo como resultado del análisis realizado que la productividad del despacho se encuentra en un nivel promedio de 3.42 puntos lo cual la posiciona en un nivel medio. En relación con el diseño organizacional su promedio fue de 3.06 puntos el cual también tiene un nivel medio, por lo cual se observan fallas en la administración del despacho contable, como la división de áreas, descripción de puestos, así como la realización de un organigrama, involucrar al personal tomando en cuenta sus aportaciones. Derivado de estos resultados se hace una propuesta que puede dar solución a esta problemática, ya que al implementarla mejoraría la productividad del despacho.

Palabras clave: diseño organizacional, productividad, despacho contable.

Abstract

This study investigated the organizational design in the different functional areas of an accounting firm, as well as its productivity, the workers of the firm and the general accountant were studied through applied surveys from which real results could be obtained with which to propose a better in productivity based on organizational design, since it is assumed that the variables of Organizational Design and Productivity have an

influence on each other, and the improvement of one will influence the other. Its objective being to propose a productivity improvement strategy based on the diagnosis of the situation that the company presents in terms of organization, productivity and organizational design through a case study. Obtaining as a result of the analysis carried out that the productivity of the office is at a medium level, influencing this the lack of an organizational design which also came out at a medium level, for which there are observed failures in the administration of the accounting office, such as the division of areas, job description, as well as the realization of an organization chart, involve the staff taking into account their contributions. Derived from these results, a proposal is made that can provide a solution to this problem, since implementing it would improve the productivity of the office.

Key words: organizational design, productivity, accounting office.

Capítulo I. Introducción

El mundo organizacional se encuentra sujeto a continuos cambios, muchos de ellos representan grandes amenazas para las empresas, frente a ellas, cada compañía se ve en la necesidad de crear y desarrollar estrategias encaminadas a la obtención de ventajas comparativas que le permitan alcanzar, mantener y superar su posicionamiento dentro de su ámbito socio-económico.

En la continua guerra de competitividad que se evidencia en el mercado actual, factores como el Liderazgo, la Cultura organizacional, el Capital humano, y la Productividad, desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la competitividad de una empresa.

Michael Porter en su obra “Ser Competitivo manifiesta que la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices, han acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes” (Porter, 2009).

Actualmente organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. Las compañías deben ofrecer valor a sus clientes, y los países tienen que ofrecer valor como emplazamientos de negocios. Y en la actualidad esto resulta tan válido para un hospital que ofrece atención sanitaria como para una fundación que realiza contribuciones benéficas o para una empresa que produce un producto o un servicio. Ofrecer valor social - altos beneficios sociales por dólar invertido - se está conviniendo rápidamente en el imperativo para cualquier organización que busque fomentar el bien público (Porter, 2009).

Es bien sabido que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante dentro de la trama de la economía de todos los países, como oportunidad cada vez más frecuente para generar fuentes de empleo en un estado, y México no es la excepción, pues, aunque este tipo de compañías no tienen una incidencia significativa en el mercado, ya que no venden grandes volúmenes y su actividad no requiere de la inversión de grandes sumas de capital, predomina una importante utilización de mano de obra, por lo que son básicas en la vida económica del país, en especial para los sectores más vulnerables de la sociedad, desde el punto de vista económico.

Capítulo II. Generalidades del Proyecto

2.1 Antecedentes

El despacho contable Mendoza y asociados, se fundó en 1988 en la ciudad de Mexicali, Baja California, cuando el C.P. Arturo Mendoza después de haber realizado sus estudios en la ciudad de Mexicali, B.C., y haber adquirido experiencia en distintos despachos contables, decide emprender el proyecto de fundar el despacho contable Mendoza y Asociados con la intención de ofrecer sus servicios de contabilidad, auditoría, impuestos, administrativos y financieros.

En el año 1990 el C.P.C Héctor Soto, quien ya llevaba varios años colaborando en el despacho contable es nombrado socio, siendo una pieza clave en la consolidación de la firma contable debido a su gran compromiso y alta ética profesional.

Durante todos estos años el despacho contable Mendoza y Asociados se ha caracterizado por procurar a sus clientes un servicio personalizado, confiable y eficaz atendiendo sus necesidades contables, fiscales, administrativas, financieras y de auditoría. Prueba de esto es que aún conserva clientes que han permanecido con ellos desde su fundación y que han depositado con confianza su información contable generación tras generación.

Los clientes del despacho, son personas físicas y morales (micro, pequeñas y medianas empresas). Su trayectoria profesional, la vocación de servicio de cada miembro del despacho y la confianza que los clientes han depositado en ellos, es lo que los incentiva a seguir brindando sus servicios.

Toda organización independientemente de cualquier giro, requiere reconocer el contexto en el que está establecida, ya que con esto podrá identificar sus fortalezas,

debilidades, capacidades, oportunidades y riesgos que conlleva con el fin de establecer estrategias que le permitan lograr sus objetivos.

Hoy en día las empresas se enfrentan a cambios sobre la manera de comercializar o en la forma de ofrecer sus servicios, esto se debe al alto nivel de competitividad que ejercen las demás organizaciones en un mismo mercado todo ello originado por la globalización.

De ahí que, para obtener una ventaja competitiva respecto a las demás empresas, la organización requiere entrar en una serie de procesos administrativos que le permitan alcanzar sus objetivos y metas.

La pequeña y mediana empresa requiere de la asesoría y consultoría de un despacho contable para lograr establecer mecanismos administrativos que le permita enfocar sus actividades. De ahí que el apoyo con despachos contables es un método de prestar ayuda o asesoramiento a las organizaciones con el objetivo de mejorar su actividad contable y financiera y tener mayores beneficios económicos y sociales. La importancia de estas asesorías radica en el método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales financieras de la empresa. (Rueda, 2006).

La asesoría en este rubro ayuda a los directores, gerentes y cualquier personal al mando, a diagnosticar y resolver problemas o inconvenientes que la empresa llegase a tener atendiendo así aspectos de gestión administrativa, financiera y contable.

2.2 Situación actual

Debido a la importancia de que este tipo de pequeñas empresas como lo son los despachos contables, continúen apoyando a las pequeñas y medianas empresas, se encontró que no se cuenta con un documento formal que les permita a los

trabajadores tener clara cada una de las actividades que deben desempeñar y hacia donde se deben dirigir, por lo que sus responsabilidades no están definidas y con ello se corre el riesgo de una disminución en la productividad de los empleados al retrasar, duplicar, omitir o realizar mal sus actividades.

Una de las principales consecuencias que surgen al no tener claramente definidas las actividades que se deben realizar por parte de los empleados, es que pudieran surgir multas aplicadas por el SAT, por la falta de presentación de las obligaciones fiscales de los clientes o la realización errónea de estas.

2.3 Problemática

Por lo anteriormente expuesto y de acuerdo a la experiencia en el Despacho, se desconoce en qué momento surge esta problemática que es la falta de un diseño organizacional, lo que si se conoce es que a partir de que se comenzaron a realizar las presentaciones vía internet de impuestos se empezaron a notar avisos e invitaciones del SAT, por no presentarse en tiempo y forma los impuestos, o la omisión de estos, ya que se presentaban a destiempo, lo que ha ocasionado el pago de multas. Esta situación tiene como consecuencia que crea incertidumbre entre los clientes del despacho ya que al llegarles invitaciones de presentación de declaraciones o multas se dan cuenta que no se están presentando en tiempo sus declaraciones, situación que repercute en la imagen y credibilidad del despacho contable.

2.4 Justificación

Dada la situación actual que se vive, es de gran importancia que se implemente un adecuado diseño organizacional en cualquier administración ya que de ello depende que los procesos se realicen de una manera adecuada para que el rendimiento en la productividad mejore.

Mediante la observación y medición de estas dos variables que son diseño organizacional y productividad se puede arrojar un sinnúmero de problemáticas las cuales se deben modificar o crear criterios aplicables a la empresa a estudiar.

Una de las principales ventajas que se obtendrán con este estudio, es que el despacho se beneficiará aumentando la productividad y con ello el profesionalismo y la imagen del despacho ante sus clientes, desarrollándose en cada departamento de manera adecuada todas las actividades y con ello se gana de nuevo la buena percepción que tienen los clientes del buen servicio del despacho.

Este tipo de estudios permitirá que además de que se beneficie el despacho, lo podrán consultar cualquier otra organización que tenga el mismo problema adecuándolo a sus propias necesidades.

Por último, con este tipo de estudio se puede determinar aquellas actividades que permitan mejorar la productividad del Despacho Contable se debe tener una descripción de las actividades que debe realizar cada puesto, dada la importancia de identificar y definir las actividades de cada área ya que con ello los trabajadores van a tener la seguridad de estar realizando todas sus actividades y se podría ver reflejado en un aumento de la productividad.

2.5 Objetivo general

Diagnosticar la situación que la empresa presenta en materia de organización, productividad y diseño organizacional, con el fin de proponer acciones que mejore el funcionamiento del Despacho.

2.6 Objetivos particulares

Diagnosticar la situación que presenta la empresa en cuanto a la organización.

Determinar la situación de la empresa en cuanto a productividad.

Establecer los cambios en la organización que impacten sobre la productividad.
Proponer una estrategia de mejora de la productividad y el diseño organizacional.

2.7 Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación en que se encuentra la organización en cuanto a su diseño organizacional?
- ¿Cuál es la situación en que se encuentra la organización en cuanto a productividad?
- ¿De qué manera el despacho contable podrá identificar qué actividad le corresponde realizar a cada empleado?
- ¿Qué tipo de estrategia de mejora basada en el diagnóstico de la medición de productividad puede adoptar una pequeña empresa que ofrece servicios contables?

Capítulo III. Marco teórico y contextual

La presente investigación tiene como finalidad comprobar que un Diseño Organizacional estructurado en base a las necesidades particulares de un despacho contable va a impactar de manera positiva en que haya una productividad más alta a la hora en que los trabajadores desempeñan sus funciones diarias, lo cual conllevará en una mejora de tiempos y en el proceso.

Se realizó este trabajo basándose en el método inductivo, ya que se presentan y analizan definiciones de conceptos que son relevantes para desarrollar el estudio de caso.

3.1 Evolución Histórica

Para remontar a los orígenes de la Contabilidad es necesario recordar que las más antiguas civilizaciones conocían operaciones aritméticas rudimentarias llegando muchas de estas operaciones a crear elementos auxiliares para contar, sumar restar, etc. Tomando en cuenta unidades de tiempo como el año, mes y día. Una muestra del desarrollo de estas actividades es la creación de la moneda como único instrumento de intercambio.

De tal manera que se puede aseverar que los orígenes de la Contabilidad son tan antiguos como el hombre, por lo tanto, la *Historia de la Contabilidad* merece el estudio detallado de cada etapa.

3.1.1 Edad Antigua

En el año 6000 antes de Cristo existieron elementos necesarios para considerar la existencia de actividades contables, por un lado, la escritura, por otro los números y desde luego elementos económicos indispensables, como ser el concepto de propiedad y la aceptación general de una unidad de medida de valor.

El antecedente más remoto de ésta actividad, es una tablilla de barro que

actualmente se conserva en el Museo Semítico de Harvard, considerado como el testimonio contable más antiguo, originario de la Mesopotamia, donde años antes había desarrollado una civilización llegando la actividad económica a tener gran importancia.

Entre los años 5400 a 3200 antes de Cristo, se originaron los primeros vestigios de organización bancaria, situada en el Templo Rojo de Babilonia donde se recibían depósitos y ofrendas que se presentaban con intereses.

Para el año 5000 antes de Cristo, en Grecia, había leyes que imponían a los comerciantes la obligación de llevar determinados libros, con la finalidad de anotar las operaciones realizadas.

Hacia el año 3623 antes de Cristo, en Egipto, los faraones tenían escribanos que, por órdenes superiores, anotaban las entradas y los gastos del soberano debidamente ordenados.

Por el año 2100 antes de Cristo, Hammurabi, que reinaba en Babilonia, realiza la célebre codificación que lleva su nombre y en ella se menciona la práctica contable.

Por el año 594 antes de Cristo, la legislación de Salomón, establece jurídicamente que el consejo nombrase por sorteo entre sus miembros, diez legistas, para construir el “Tribunal de Cuentas”, destinado a encomendar a funcionarios, diversos servicios administrativos que debían rendir cuentas anualmente.

Entre los años 356 al 323 antes de Cristo, período de apogeo del imperio de Alejandro Magno, el mercado de bienes creció de tal manera hasta cubrir la península Báltica, Egipto y una gran parte del Asia Menor (India), originando ejercitar un adecuado control sobre las operaciones por medio de anotaciones.

En Roma, las personas dedicadas a la actividad contable dejaron testimonio escrito en los “Tesseræ consulare”, tablillas de marfil o de otro hueso de animal de forma oblonga con inscripciones que muestran el nombre de algún esclavo o liberto, de su

amo o patrón y la fecha, así como la anotación de “Spectavit”, es decir. “Revisado por”.

Como fehaciente testimonio, del año 85 antes de Cristo, se encontraron unas tabillas que textualmente una de ellas decía: “Revisado por Coecero, esclavo de fafinio, el 5 de octubre, en el consulado de Lucio Cinna y Cneo Papiro”, con certeza se sabe que, durante la República, como del Imperio, la contabilidad fue llevada por plebeyos.

En resumen, los romanos llevaron una contabilidad que constaba de dos libros el “Adversaria” y el “Codex”. El Adversaria estaba constituido por dos hojas anversas unidas por el centro, destinado a efectuar registros referentes al Arca (Caja), dividido en dos partes, el lado izquierdo denominado el Acepta o Acceptium destinado a registrar los ingresos y en el lado derecho denominado el Expensa o Expensum destinado a registrar los gastos.

El Codex estaba también constituido por dos hojas anversas unidas por el centro, destinadas a registrar nombre de la persona, causa de la operación y monto de la misma. Se encontraba dividido en dos partes, el lado izquierdo denominado “Accepti” destinado a registrar el ingreso o cargo a la cuenta y el lado derecho “Respondi” destinado al acreedor.

3.1.2 Edad Media

Entre los siglos VI y IX en Constantinopla, se emite el “Solidus” de oro con peso de 4.5 gramos, que se constituyó en la moneda más aceptada en todas las transacciones internacionales, permitiendo mediante esta medida homogénea la registración contable. Razón por la cual, no es raro que ciudades italianas alcanzaran un alto conocimiento y desarrollo máximo de la contabilidad.

En 1157, ansaldus Boilardus notario genovés, repartió beneficios que arrojó una asociación comercial, distribución basada en el saldo de la cuenta de ingresos y egresos dividida en proporción a sus inversiones.

Se conservan desde 1211 en Florencia, cuentas llevadas por un comerciante florentino anónimo con características distintas para llevar los libros, método peculiar que dio origen a la Escuela Florentina, donde el Debe y el Haber van arriba el uno al lado del otro en diferentes parágrafos cada cual.

Los célebres juegos de libros utilizados por la Comuna de Génova se encuentran llevados haciendo uso de los clásicos términos “Debe” y “Haber” utilizando asientos cruzados y llevando una cuenta de pérdidas y ganancias, la que resume el saldo de las operaciones suscitadas en la comuna.

Del año 1327, se tienen noticias del primer auditor “Maestri Razionali”, cuya misión consistía en vigilar y cotejar el trabajo de los “Sasseri” y conservar un duplicado de dichos libros, uno de estos se denomina “Cartulari” (Libro mayor) escrito en pergamino data de 1340 y se conserva en el Archivo del Estado de Génova.

Un nuevo avance contable se enmarca entre los años 1366 y 1400, donde los libros de Francesco Datini muestran la imagen de una contabilidad por partida doble que involucra, por primera vez, cuentas patrimoniales propiamente dichas, conservándose tales antecedentes en Francia.

3.1.3 Edad Moderna

Se considera como pionero en el estudio de la partida doble a Benedetto Cotrugli Rangeo nacido en Dalmacia, autor de “Della mercatura et del mercante perfetto”, obra que termino de escribir el 25 de agosto de 1458 y publicada en 1573, se conserva un ejemplar en la Biblioteca de Marciana – Venecia. En dicho libro, el capítulo destinado a la contabilidad en forma explícita establece la identidad de la

partida doble, además señala el uso de tres libros: “Cuaderno” (Mayor), “Giornale” (Diario) y “Memoriale” (Borrador), incluyendo un libro copiador de cartas y la imperiosa necesidad de enseñar contabilidad.

Sin lugar a duda, el más grande autor de su época, fue Fray Lucas de Paciolo, nacido en el burgo de San Sepulcro Toscana el año 1445, ingreso joven al monasterio de San Francisco de Asis, se especializó en teología y matemáticas, fue incansable viajero enseñando sus especialidades en varias universidades de Roma, se dice que vivió en Milán con Leonardo de Vinci y debido a la invasión francesa se trasladaron a Florencia, donde fue secretario del cardenal de dicha diócesis. En 1494 publica su tratado titulado “Summa de aritmética, geometría, proportioni et proportionalita”, dividido de dos partes, la primera en aritmética y algebra y la segunda en Geometría, ésta última subdivida en ocho secciones, siendo la última de éstas el “Distincio nona tractus XI” titulado “Trattato de computi e delle scritture” que incluye 36 capítulos, consideró que la contabilidad en su aplicación requiere conocimiento matemático.

En 1509, realiza una nueva reimpresión de su tratado, pero solo el “Tractus XI” donde no únicamente se refiere al sistema de registración por partida doble basado en el axioma: “No hay deudor sin acreedor”, sino también a las prácticas comerciales concernientes a sociedades, ventas intereses, letras de cambio, etc. Con gran detalle, ingresa en el aspecto contable explicando el inventario, como una lista de activos y pasivos preparado por el propietario de la empresa antes que comience a operar. Habla del “memoriale” un libro donde se anota las transacciones en orden cronológico y detalladamente. Explica del “Gionale” a través de exposición sumaria al respecto: Toda operación será registrada por sus efectos de crédito y débito, toda transacción en moneda extranjera será convertida a moneda veneciana. Describe el “Cuaderno” denominación que recibe el libro mayor.

El expansionismo mercantilista se encargó de exportar al nuevo continente la contabilidad por partida doble. Sin embargo, en América precolombina, la

contabilidad era una actividad usual entre los pobladores. Es a partir del siglo XVII, que surgen los centros mercantiles, profesionales independientes, con funciones orientadas primordialmente a vigilar y revisar la veracidad de la información contable.

3.1.4 Edad Contemporánea

A partir del siglo XIX, la contabilidad encara trascendentales modificaciones debido al nacimiento de especulaciones sobre la naturaleza de las cuentas, constituyendo de esta manera y dando lugar a crear escuelas, entre las que podemos mencionar, la personalista, del valor, la abstracta, la jurídica y la positivista. Además, se inicia el estudio de principios de Contabilidad, tendientes a solucionar problemas relacionados con precios y la unidad de medida de valor apareciendo conceptos referidos a depreciaciones, amortizaciones, reservas, fondos, etc.

El sistema de enseñanza académica se racionaliza, haciéndose más accesible y acorde a los requerimientos y avance tecnológico. Además, se origina al diario mayor único, el sistema centralizador, la mecanización y la electrónica contable incluyendo nuevas técnicas relacionadas a los costos de producción. Las crecientes atribuciones estatales, enmarcan cada vez los requisitos jurídico -contable, así como el desarrollo del servicio profesional. (Baldiviezo, 2008).

“Existen indicios de la práctica de la contabilidad desde hace siglos. Ya existía de forma profesional en el antiguo Egipto, ejercida por un escriba, que era un especialista en la teneduría de libros y cuyo papel social era de primer orden (Ezzamel, 1994). También existe constancia de la existencia de teneduría de libros en China, durante la dinastía Chou (1256-1122 a.C.), con objeto de registrar el origen y destino de los impuestos recaudados por el gobierno imperial (Mathews y Perera, 1991).

En todo caso, la necesidad de información sobre las transacciones comerciales es tan antigua como el intercambio comercial. Por ello, no resulta extraño que desde el surgimiento del comercio se tengan noticias de prácticas contables. En la economía de mercado del oeste europeo, desarrollada alrededor del año 1000 d.C., la información que demandaba el mercader para su negocio sobre qué vender y a qué precio se la ofrecían los precios de mercado y por lo tanto no requería información detallada de costes.

El primer estudio riguroso sobre contabilidad lo realizó Fray Luca Pacioli en el siglo XV, quien recogió en su tratado *Summa Arithmetica, Geometría, Proportioni et Proportionalita* el sistema contable de la partida doble, tal como era practicado por los mercaderes venecianos de su tiempo (Hernández, 1994). No obstante, aunque el trabajo de Pacioli supuso un hito para la contabilidad financiera y la partida doble, no lo ha sido para la de gestión, que siguió un currir independiente. La partida doble se creó como un modo de guardar un registro de lo que se debía y te debían y no como ayuda para la toma de decisiones y el control interno.

Hasta hace algunos años, la historiografía contable anglosajona solía datar el nacimiento de la contabilidad de costes hacia el final del siglo XIX o principios del XX (ver Johnson y Kaplan, 1988 y Fleischman y Parker, 1991). Así, según *The Academy of Accounting Historians*, hasta 1885, año en el que se publicó un libro de Netcalfe titulado "*The Cost of Manufacturers*" no se puede hablar de contabilidad de costes como disciplina contable. Sin embargo, esto no significa que anteriormente no existiera lo que Littleton (1933) denomina contabilidad de pre-costes (Donoso, 2001). Así, se pueden encontrar asignaciones de costes en la Edad Moderna en distintos países europeos (Ver por ejemplo Solomons, 1952; Parker y Yamey, 1994 y Edwards, 2000).

En todo caso, y siguiendo a Johnson y Kaplan (1988), antes del siglo XIX las transacciones tenían lugar en el mercado entre un propietario, que a la vez era empresario, e individuos que no eran parte de la empresa tales como los

proveedores de materia prima, trabajadores a destajo y clientes. La eficiencia para el empresario se reducía a obtener más dinero de las ventas que el que debía pagar a sus proveedores de materia prima y trabajo.

Sin embargo, el surgimiento de las fábricas, al final del siglo XVIII y comienzos del XIX, cambió esta concepción ya que los precios de mercado no daban información para el control y la toma de decisiones internas. Concentrando a los trabajadores en un mismo recinto y con una organización jerarquizada se obtenían mayores ganancias que canalizando las actividades en el mercado. Se creó así una demanda de información contable nueva sobre el control de transacciones internas. Por ello, ante la falta de información sobre los precios de los procesos de transformación internos, la gerencia creó herramientas para conocer la eficiencia del trabajo y del material y, a la vez, motivar y evaluar al personal.

Por lo tanto, según Johnson y Kaplan (1988), los orígenes de la contabilidad de gestión moderna pueden hacerse coincidir con la emergencia de las empresas gestionadas jerárquicamente a comienzos del siglo XIX, como las armerías y las fábricas textiles. Estas empresas se constituyeron para desarrollar un proceso de producción complejo (multietapas) aprovechando las economías de escala de procesos relativamente intensivos en capital durante la revolución industrial.” (Hidalgo, 2005).

3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009), es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

Para Don Hellriegel y John W., (Don Hellriegel & John W. Slocum, s.f.) el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional de acuerdo a Chiavenato (2009) debe tomar en cuenta las siguientes variables:

Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.

Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.

Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.

Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan. (Chiavenato, 2000).

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. Específicamente, debe:

Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras.

Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.

Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

3.2.1 Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo, proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional. (Robayo, 2021).

3.2.2 Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son: 1) las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros, y 2) la forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia. Tal vez la mejor forma de entender el impacto del ambiente sobre el diseño organizacional es observar los diversos factores que comprende el ambiente. Los cuatro factores que consideramos más importantes son: proveedores, distribuidores, competidores y consumidores.

3.2.3 Factores Estratégicos

Muchos factores estratégicos afectan las decisiones de diseño organizacional. Nos enfocamos en uno de los marcos de estrategias competitivas más conocidos, que fue desarrollado por Michael Porter, de Harvard University. De acuerdo a sus planteamientos, las organizaciones necesitan distinguirse y colocarse en posición

diferente de sus competidores con el fin de construir y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de construir una ventaja competitiva en diversas formas, pero tres estrategias parecen esenciales para crear esa ventaja: bajo costo, diferenciación y enfoque:

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

Diferenciación: Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia. Una organización que escoge una estrategia de diferenciación suele usar un diseño de organización por producto, por el cual cada producto tiene sus propios departamentos de manufactura, comercialización e investigación y desarrollo.

Enfoque: Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria. Una organización que escoge una estrategia enfocada puede utilizar cualquiera de varios diseños de organización que van desde el funcional hasta el de producto y el de red, para satisfacer las preferencias de sus consumidores. La elección de diseño organizacional refleja el nicho de un grupo particular de compradores, un mercado regional o clientes con gustos, preferencias o necesidades especiales. La idea básica es especializarse en formas que otras organizaciones sean incapaces de igualar con efectividad. La mayor

desventaja que enfrenta la organización que usa una estrategia de enfoque es el riesgo de que el nicho fundamental del mercado se desplace en forma gradual hacia características de un mercado más amplio.

3.2.4 Factores Estratégicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

3.2.5 Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

Una organización mecánica está diseñada para que los individuos y funciones se conduzcan en formas predecibles. Esta organización se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, la centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas y una rígida jerarquía de autoridad. Se recalca el seguimiento de procedimientos y reglas.

En contraste, una organización orgánica se caracteriza por un uso bajo a moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura flexible de autoridad con menos niveles en la estructura. El grado de especialización de los puestos es bajo; en su lugar, se requiere un amplio conocimiento de muchos diferentes puestos. Se espera el autocontrol y se recalca la coordinación entre empleados. En tiempos recientes, más organizaciones se están moviendo hacia un enfoque de administración orgánico para promover la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción del personal.

3.2.6 Diseños Tradicionales de Organización

Diseño Funcional: Incluye la creación de puestos, equipos y departamentos con base en las actividades especializadas. El agrupamiento funcional de los empleados es la forma de más amplio uso y aceptación de dividir por departamentos. Este diseño presenta ventajas y desventajas. En el lado positivo permite la identificación y asignación clara de responsabilidades y los empleados lo comprenden con facilidad. Las personas que realizan tareas similares y se enfrentan a problemas parecidos trabajan juntas, con lo que incrementan las posibilidades de interacción y respaldo correspondido. Una desventaja es que el diseño funcional fomenta un punto de vista limitado que centra la atención en un grupo de tareas más estrecho. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un conjunto.

Diseño de Lugar: Significa establecer en forma geográfica las unidades principales de una organización, al mismo tiempo que se conservan aspectos importantes del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de un área geográfica se encuentran en una sola ubicación. Este diseño tiene varias ventajas potenciales. Cada departamento o división se halla en contacto directo con los clientes de su localidad y se adapta con mayor facilidad a sus demandas. Una rápida respuesta es una gran ventaja de las organizaciones que usan el diseño de lugar. Es evidente que organizarse de acuerdo al lugar incrementa los problemas de control y coordinación. Si las unidades regionales cuentan con procedimientos distintos de personal, compras y distribución, la administración pasará dificultades para alcanzar la integración.

Diseño de Producto: Significa establecer unidades auto contenidas, cada una capaz de desarrollar, producir y comercializar sus propios bienes o servicios. La mayoría de las organizaciones que producen múltiples bienes o servicios, utilizan alguna forma de diseño del producto. Esto reduce la sobrecarga de información que tendrían que enfrentar los administradores con un diseño organizacional sólo funcional.

Diseño Multidivisional: En este las tareas se organizan por divisiones sobre la base del producto o de los mercados geográficos en que se venden los bienes o servicios.

3.2.7 Diseños Contemporáneos de Organización

Diseño Multinacional: Estas empresas de negocios múltiples se llaman organizaciones multinacionales porque producen y venden productos o servicios en dos o más países. Este diseño trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y áreas geográficas. Una complicación adicional que los administradores deben enfrentar es que frecuentemente están separados por cultura y lengua. Un balance perfecto requiere un diseño complejo. Por tanto, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en la importancia relativa de que se le debe dar a los diseños organizacionales de lugar y producto.

Diseño de Red: Se enfoca en compartir la autoridad, responsabilidad y recursos entre la gente, departamentos u otras organizaciones que deben cooperar y comunicarse frecuentemente para alcanzar metas comunes. Se deben aplicar varios diseños (funcional, por producto o lugar) en una organización de red conforme cambian metas y tareas.

Organización Virtual: Busca coordinar y vincular a la gente de muchas ubicaciones diferentes para que se comuniquen y tomen decisiones en tiempo real. Tal organización está formada por redes de organizaciones en evolución constante. Los usuarios de computadores personales avanzadas pueden aprovechar fácilmente las bases de datos de la compañía y trabajar en forma conjunta como si estuvieran en el mismo salón.

La organización: La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "organismo". Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: esas diversas, con todo tienen un fin común o idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás: obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teología específica.

Para (Saldivar, 2009) la definen como: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

a) La organización se refiere a estructurar quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa.

b) Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades".

c) Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

d) La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona.

3.3 Las Etapas de la Organización:

3.3.1 División del trabajo

Consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. Comenzó a aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en la producción. Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades, los objetivo que solo podría lograrse mediante la automatización relativa de la actividad humana. El principio de la división del trabajo, que comenzó a aplicarse en los obreros por la administración científica, se amplió a la organización cuando apareció la teoría clásica.

3.3.2 Jerarquía

La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función demandando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. También denominado principio escalar. En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo.

Los autores clásicos conceptúan que la autoridad es el poder formal de una persona o una institución. Fayol decía que la "autoridad es el derecho de dar órdenes y exigir obediencia".

Según los autores neoclásicos, la autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para conseguir los objetivos previstos por la organización.

La autoridad se distingue por tres características:

1. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan.
2. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo.
3. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización.

El grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad asumida por la persona.

Autoridad y responsabilidad son dos de los términos más incomprendidos de la literatura administrativa. Según los autores clásicos y neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior - subordinado y del hecho de exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Se dice que la responsabilidad se delega a los subordinados, aunque lo que se delega es la autoridad y no solo la responsabilidad.

Las técnicas de delegación de autoridad son las siguientes:

1. Delegar la tarea completa. El gerente debe delegar una tarea entera a una persona, y le exige mayor iniciativa, permite al gerente controlar mejor los resultados.
2. Delegar en la persona adecuada. Todas las personas no tienen las mismas capacidades motivaciones.
3. Delegar responsabilidad y autoridad. El individuo debe responsabilizarse de la ejecución de la tarea y la autoridad para llevarla a cabo de lo mejor.
4. Proporcionar información adecuada. Debe darse información acerca de que, como, cuando, donde, quien y por qué.
5. Mantener retroalimentación. Abrir líneas directas de comunicación con el subordinado para responder preguntas y proporcionar orientación, sin ejercer control.
6. Evaluar y recompensar el desempeño. El gerente no debe evaluar los métodos empleados, sino los resultados.
7. Cuanto más grande sea la organización, tiende a tener más niveles en su estructura jerárquica. La estructura formal indica una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar descrita por Fayol).

En la actualidad las empresas intentan reducir sus niveles jerárquicos para conformar una organización más sencilla, acercar la base a la cúpula y hacerla más competitiva en un mundo de cambios y transformaciones constantes.

3.3.3 Departamentalización

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos. Por lo tanto, la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes unos de los otros.

3.3.4 Especialización

La especialización permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción; la especialización del trabajo propuesta por la administración científica fue una manera de disminuir los costos de producción y aumentar la eficiencia. Las propuestas de Taylor para separar la planeación de la ejecución del trabajo, así como la separación de la ejecución y el control, son corolarios del principio de especialización. Los autores clásicos adoptan estos criterios y pasan a preocuparse por la especialización de los órganos que conforman la estructura organizacional.

3.3.5 Planeación

Se constituye en la primera función Administrativa, sirviéndolo de base a los demás. Esta determina de modo anticipado los objetivos a corto plazo y largo plazo, y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlo. A través del desarrollo debemos

determinar la jerarquía de objetivos que deseamos alcanzar; tomando en cuenta los objetivos de la Empresa en conjunto y los objetos de cada departamento.

3.3.6 Dirección

Es la tercera función Administrativa su papel es ejecutar o poner en marcha las actividades dar acción y dinamizar la empresa va relacionada directamente con los recursos humanos de la empresa. La función de dirección se encarga de orientar la actividad de las personas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Para que la planificación y la organización puedan ser eficaces, los administradores deben tener relaciones interpersonales con sus subordinados; estas relaciones deberán ser dinámicas y comunicadas con liderazgo.

Los directores dirigen a los gerentes éstos a los supervisores y estos dirigen a los planeados u obreros. La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- Dirección global: Abarca a la empresa en su totalidad, concierne al presidente de la empresa y a cada director en su respectiva área.
- Dirección departamental: abarca cada departamento de la empresa, corresponde al nivel táctico de la empresa.
- Dirección operacional: orienta a cada grupo de personas (supervisión) corresponde al nivel operacional de la empresa.
- Control como función restrictiva y coercitiva: Es el denominado control social aplicado en las organizaciones y en la sociedad para prohibir el individualismo y las libertades de las personas (compartimentos no aceptados).
- Control como sistema automático de regulación: Utilizado con el fin de mantener un sistema en funcionamiento, detectando posibles irregularidades.
- Control como función administrativa: Forma parte del proceso administrativo, del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar el logro de los objetivos recomprobar si la actividad controlada está alcanzada.

3.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. (Armenta, 2009)

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

3.4.1 Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

3.4.2 ¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

3.4.3 Estructura organizacional

De acuerdo a Strategor (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Por su parte, Mintzberg (1984) define la estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

3.4.4 Principios de una organización

Eficacia: una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa (Armenta, 2009).

Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La organización formal: es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal: son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

3.4.5 Estructura organizativa formal

Características Estructura organizativa formal según (Armenta, 2009)

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan una estructura organizativa formal según (Armenta, 2009):

1. Tamaño: empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja. + especialización
2. Tecnología: la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
3. Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

3.4.6 Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.
- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados porque si no, no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando:

1. Similitud de funciones.
2. Proximidad geográfica.
3. Complejidad de las funciones.
4. Tipo de dirección y control.
5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

3.5 Productividad

La productividad es estudiada por diversas disciplinas; presenta sus orígenes en las ciencias económicas, siendo reconocido Adam Smith, como quien introdujo el concepto en “La riqueza de las naciones”. Desde la ingeniería, (Satish et al. 2013) plantean que la productividad es en gran medida una función de la toma de decisiones en varios niveles, y debería ser entendida en las organizaciones, caracterizadas en el contexto actual por condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y retroalimentación retardada. (Cequea y Rodríguez-Monroy 2012) develan la multidimensionalidad del concepto al enunciar que la productividad es “el resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos”.

Por esto, los gobiernos y empresas propenden por la mejora de la productividad en las organizaciones, (Porter 2009) afirma que “El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, la actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital”; de otro lado, el Consejo Privado de Competitividad de Colombia lo reafirma. La productividad para Porter es el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos (las cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos. La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo; es la causa fundamental de la renta per cápita nacional (Porter, 1990).

En cualquier discusión económica, la productividad ocupa un primer plano en las apreciaciones tanto de los dirigentes políticos como de los hombres de negocios. El concepto de productividad merece pues, una consideración seria y detenida. Precisa, para lograrla, examinar uno tras otro los criterios de quienes están interesados en el desarrollo de esta herramienta gerencial.

Desde el punto de vista económico, el elemento final en el cual el inversionista se forma su juicio sobre el progreso de su empresa es, tradicionalmente, el último renglón del estado de ganancias y pérdidas: la utilidad. Lograr una tendencia favorable de ésta con relación a un rendimiento satisfactorio del capital invertido es la meta final. La utilidad refleja el resultado neto de los esfuerzos de la gerencia en planear y desarrollar la producción, las compras, el mercadeo, los recursos humanos, las transacciones financieras y los otros factores de las operaciones de la empresa.

Sin embargo, a largo plazo, el factor más importante para el buen desenvolvimiento de una empresa es su adaptación al progreso tecnológico y a los avances de la administración científica, lo que resulta en nuevos y mejores productos, de mayor calidad, a precios más accesibles al consumidor.

Las variables fundamentales que originan una mayor productividad es la formalización de funciones, la estandarización, el control de funciones y sobre todo la existencia de un manual de organización, en donde se indique de manera estructurada la organización de la operación en la empresa en cuestión (Belausteguigoitia, 2006).

Estas variables se relacionan con el concepto de productividad de la siguiente manera:

- Formalización de funciones: Determinar por escrito las funciones que deben realizar cada uno de los miembros de la organización, dando a conocer los

parámetros de su estipulación; da como resultado que cada elemento del equipo de trabajo de la empresa tenga el conocimiento exacto de lo que le corresponde hacer dentro del rol que desempeña, provocando con ello que las personas se enfoquen en lo que les corresponde llevar a cabo y aumentar consecuentemente la productividad en su labor.

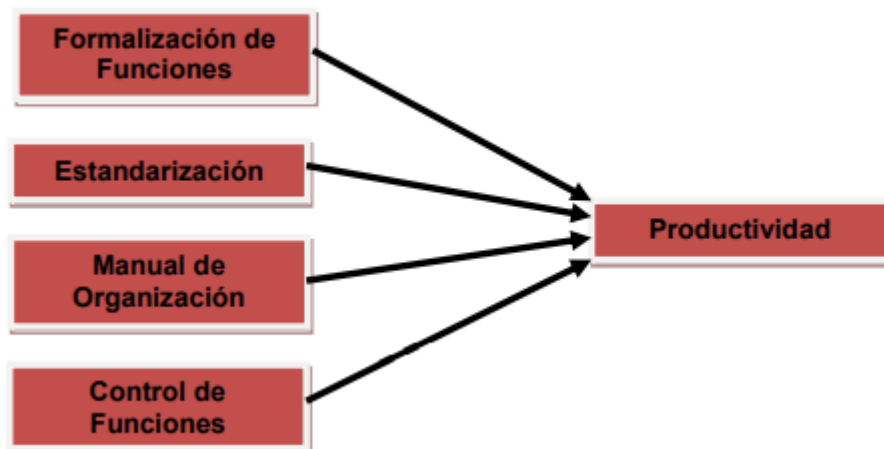
- Estandarización: Estipular los parámetros en los que se debe realizar cada una de las funciones de los miembros de la organización, es de suma importancia porque se pueden efectuar las mediciones de desempeño necesarias para mantener un nivel de operación adecuado y enfocado al aumento de la productividad laboral, la cual traerá consecuentemente un mayor rendimiento de los recursos.

- Control de funciones: La supervisión, medición y dirección de los esfuerzos del equipo de trabajo provoca una mayor motivación por parte de los miembros de la organización, ya que los incentivos por niveles de desempeño altos permiten que los empleados laboren con entusiasmo y consecuentemente sus actividades las realicen con una visión de mejora continua.

- Manual de organización: Si la empresa cuenta con una estructura definida que permita una distribución de funciones adecuada a las necesidades de su giro; además de tener las descripciones de puestos que eviten la multiplicidad de funciones dentro de la operatividad de la organización, podrá cerrar procesos de manera flexible utilizando los recursos de forma eficiente y eficaz provocando con ello un aumento en la productividad de la empresa.

A continuación, se presenta una figura con las variables que se relacionan con la productividad. (Ver Figura 1).

Figura 1. Variables que se relacionan con la productividad



Fuente: elaboración propia

3.5.1 Definición de productividad según autores

En la siguiente tabla se presenta un resumen en el cual se describen las definiciones de productividad que ha habido a lo largo de los años según diferentes autores. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Definición de productividad según autores

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Prokopenko	1989	Algunos métodos sencillos y prácticos de analizar la productividad en la empresa son: medida de la productividad, sistemas de medición para planificar y analizar, sistemas de medición para medir la productividad, productividad del valor agregado de la empresa. (Parra, 2001)
Schroeder	1992	La relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo. (Hidalgo M. M., 2013)
Stoner y Freeman	1994	La medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella. (Hidalgo M. M., 2013)
Chiavenato	2000	La productividad es un efecto (no una causa) de la administración de varios recursos. La productividad es una relación medible entre el producto

		obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados en la producción. (Hidalgo M. M., 2013)
Koontz y Wehrich	2004	Es la razón aritmética de producto-insumo, dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de la calidad. (Hidalgo M. M., 2013)
Porter	2009	“El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, la actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital”. (Ludym Jaimes., 2018)
Fahed-Sreih,	2012	Resalta el rol del personal en la mejora de la productividad. (Ludym Jaimes, 2018)
Cequea y Rodríguez-Monroy	2012	“El resultado de la articulación armónica entre la tecnología, la organización y el talento humano, combinando en forma óptima o equilibrada los recursos para la obtención de los objetivos”. (Ludym Jaimes., 2018)
Satish et al.	2013	Es en gran medida una función de la toma de decisiones en varios niveles, y debería ser entendida en las organizaciones, caracterizadas en el contexto actual por condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad y retroalimentación retardada. (Ludym Jaimes, 2018)
La Organización Internacional del Trabajo (OIT)	2013	Es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla. (Hidalgo M. M., 2013)
Consejo Privado de Competitividad de Colombia	2016	“El principal desafío que enfrenta el sector privado es el aumento de su productividad”. (Ludym Jaimes, 2018)

Fuente: elaboración propia.

3.5.2 Medición de la productividad

Para algunos autores, la productividad se concentra en la medición de indicadores, cuya variación en el tiempo evidencia el comportamiento de la empresa y el estímulo en el proceso de toma de decisiones.

Existen muchas formas de medir y analizar la productividad de la empresa; depende de los objetivos que se busquen. Según Prokopenko (1989), citado por Blanco (1999), algunos métodos sencillos y prácticos de analizar la productividad en la empresa son los siguientes:

- Medida de la productividad de los trabajadores.

- Sistemas de medición para planificar y analizar las necesidades de mano de obra en las unidades de producción.
- Sistemas de medición de la productividad del trabajo orientados a la estructura del uso de los recursos de mano de obra.
- Productividad del valor agregado de la empresa.

Sobre el particular, (Blanco, 1999) argumenta que tradicionalmente la productividad total de la empresa, se ha visualizado como una razón matemática entre el valor de todos los productos y servicios fabricados o prestados y el valor de todos los recursos utilizados en hacer el producto o prestar el servicio en un intervalo de tiempo dado, si esta razón resulta mayor que la unidad, indica que de alguna manera se está agregando valor a los recursos durante la producción, en otras palabras, que la salida del sistema productivo es mayor que su entrada.

La mayor dificultad para esta medición la constituye la diversidad de unidades de medida que se utilizan, además de los instrumentos y tiempo que son necesarios para hacerla, de ahí la necesidad de trabajar con unidades comunes tanto para los productos como para los recursos. Las más utilizadas son las unidades monetarias y las horas planta. Entre las dos, para efectos prácticos, la de mayor utilidad es la unidad monetaria. Por lo tanto, la información de costos de los recursos utilizados en la producción y precios de venta actualizados de los productos debe estar disponible. (Rincón de Parra, 2001).

3.5.3 Productividad laboral

Es producir más con los mismos recursos. Generalmente se mide como el incremento de la producción que no puede explicarse por mayor acumulación de recursos. Sin embargo, también puede medirse con un enfoque puramente laboral:

lo que un trabajador puede producir con una hora de su trabajo (México ¿Cómo vamos?, 2020).

3.5.4 Factores determinantes de la productividad laboral

La productividad laboral o productividad del factor humano, y su impacto en el desempeño empresarial, son estudiados desde diferentes enfoques y disciplinas. Desde la economía, (Adam Smith 1776) afirma que el producto anual de la tierra y del trabajo de la nación solo puede incrementarse por dos vías: un adelanto en las facultades productivas del trabajo útil que dentro de ellas se mantiene, o el aumento en la cantidad del trabajo. Desde la ingeniería, la Productividad Laboral se concibe como el resultado del sistema productivo generado por el desempeño de las personas en un lugar de trabajo y está asociado con la optimización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización (Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012). Desde la administración la productividad se considera un índice clave para evaluar el desempeño empresarial y su mejora un objetivo organizacional, el cual con el paso del tiempo toma mayor relevancia (Yang y Su, 2012).

La productividad es relevante, (Porter 2009) afirma: “la productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo. El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar ésta a lo largo del tiempo”. Ahora bien, la amplitud de literatura del tema evidencia la creciente importancia del capital humano en las economías, donde el conocimiento es una de las principales fuentes de ventajas competitivas (Davide et al., 2010). Durante un largo período fue común considerar al trabajador como sólo otro factor de producción a explotar en las empresas para obtener la máxima utilización (Putnik et al., 2012); sin embargo, otra línea de pensamiento valora y resalta el rol del personal en la mejora de la productividad (Fahed-Sreih, 2012).

Los hallazgos de la revisión de literatura incluyen diversas investigaciones en términos de la productividad laboral, dando evidencia de aportes en diferentes sectores, sobresaliendo la cantidad de estudios del tema en el sector de la construcción, dada su importancia en las economías nacionales. Aunque el enfoque de la investigación es el sector confecciones, algunos elementos explorados en la construcción pueden ser transferidos a las confecciones dada la similitud entre los dos sectores en cuanto al uso intensivo de mano de obra, fundamentalmente de carácter operativo.

En el sector construcción, (Rojas y Aramvareekul 2003) establecen tres categorías asociadas a la productividad laboral: sistemas de gestión y estrategias; mano de obra; medio ambiente de la industria y condiciones externas; identificando las dos primeras como determinantes. Las variables consideradas en la categoría sistemas de gestión y estrategias son: habilidades gerenciales, planeación, gestión de materiales y equipos, y control de calidad; y en la categoría mano de obra: experiencia, actividades de entrenamiento, educación, motivación y antigüedad.

De otro lado, los resultados de (Kazaz y Ulubeyli 2007) indican que los factores económicos ya no son las únicas cuestiones para tener en cuenta en la mejora de la productividad laboral en el sector de la construcción en países en desarrollo, a pesar de que los factores monetarios siguen siendo preeminentes en influir en la productividad de los empleados, los factores socio psicológicos parecen ser cada vez más importantes como factor determinante de la productividad laboral.

Los factores económicos determinantes de la productividad laboral, en orden de importancia relativa son: puntualidad de remuneración, cuantía de la remuneración, seguridad social, pago de incentivos, seguridad en el empleo y afiliación sindical; los factores socio psicológicos incluyen: disciplina de trabajo, condiciones de salud y seguridad, satisfacción en el trabajo, desarrollo de competencias, relaciones con los compañeros de trabajo, responsabilidad, compartir problemas y su solución, oportunidades de actividad social, diferencias culturales, participación de los

trabajadores en la toma de decisiones, distancia a casa y distancia a centros poblados.

Jarkas et al. (2012) identificaron como factores significativos de la productividad de los operarios en el sector de la construcción los siguientes: habilidad de la mano de obra, escasez de materiales, supervisión del trabajo, escasez de mano de obra experimentada, comunicación entre administración y operarios, falta de liderazgo de los supervisores, épocas de alta temperatura, demoras en responder a solicitudes de información, falta de suministro de trabajo con el transporte y proporción del trabajo subcontratado. Sin embargo, (Naoum 2016), quien estudia la productividad laboral en el sector de la construcción, plantea que se necesitan más investigaciones para establecer la relación entre productividad laboral y los conceptos modernos de optimización del rendimiento, como cadena de suministro, lean construcción e ingeniería de valor.

Estos conceptos, están dirigidos a eliminar el desperdicio, minimizar costos de transacción, así como a la mejora y transferencia de conocimientos y experiencia entre todas las partes. De otro lado, con la mirada en el sector confecciones (Kaur et al. 2016) desarrollaron un estudio con el objetivo de generar conciencia sobre el impacto positivo de la implementación del lean como la solución definitiva que podría conducir a la industria global de prendas de vestir hacia el logro de la excelencia empresarial en la competencia de hoy en día.

El estudio desarrollado por Islam y Shazali (2011) genera evidencia cuantitativa de las variables de impacto en la productividad de las industrias con mano de obra intensiva, centrado en el sector de prendas de vestir; se identifica que la productividad está positivamente asociada con el ambiente de trabajo favorable, además se halla una correlación significativamente positiva entre el gasto en I+D y la productividad.

De igual forma Ikram y Su (2015) centrados en el sector de confecciones, indagaron los determinantes de la productividad en pymes de Lahore, Pakistán; se identificaron como determinantes: la ambición y la motivación de los empresarios, la edad de la empresa, la instalación de la unidad del generador eléctrico, las facilidades del banco, y la gestión del capital de trabajo, se encontró que la productividad está asociada positivamente con la edad de la pyme. Otra área de estudio de la Productividad Laboral corresponde a la industria manufacturera.

Desde allí, Aiello y Ricotta (2016) tras investigar sobre los factores que explican la variación de la productividad total de los factores en empresas manufactureras de siete países de la Unión Europea plantearon que las diferencias en la productividad se deben a características firmes, pero no observables de la empresa. Además, en cuanto al papel de la localización, demostraron que el efecto del país es más influyente que el de la región en la explicación de la productividad.

En España se identifica la formación como determinante de la productividad laboral en la industria manufacturera. Las empresas con mayor probabilidad de invertir en la formación del personal son aquellas con más trabajadores, mayor nivel de cualificación de los empleados, relaciones laborales más estables, alta participación del capital extranjero, nivel superior de capacitación tecnológica, alto nivel de asociaciones tecnológicas con otras organizaciones y actividad innovadora más intensa (Batalla-Busquets y Myrthianos, 2015).

En esta misma línea, al evaluar el impacto de las variables del capital humano sobre la productividad laboral en la industria manufacturera de Malasia se concluye que el nivel de educación alcanzado por los empleados influye de forma significativa en la productividad laboral; las industrias manufactureras podrían mejorar su posición competitiva aumentando su mano de obra altamente calificada (Yunus et al., 2014). Fahed-Sreih (2012) examina los factores de mejora de la productividad laboral en diversos sectores del Líbano, y determinan que los factores determinantes son: delegación, decisión mediante empoderamiento, decisiones en conjunto y

comportamiento de los empleados. La delegación es la variable más significativa en este estudio.

La mejora de la productividad debe ser un trabajo permanente en las empresas, Satish et al. (2013) encontró que existe una correlación mayor entre el crecimiento de la productividad y los programas de gestión (programas que cambian el método de trabajo), que con las prácticas de trabajo actuales. Esto significa que, si las empresas han aplicado la mayoría de las prácticas de trabajo modernas y han logrado grandes resultados iniciales, su mejora de la productividad laboral disminuye en otro momento si no hacen otro cambio radical y exitoso.

De otro lado, el análisis de los determinantes de la productividad laboral muestra que la innovación tecnológica, las innovaciones organizativas y las tecnologías de información y comunicación, en su orden, tienen impacto en los niveles de productividad laboral en pymes (Davide et al., 2010). Sin embargo; desde la dinámica de sistemas, se plantea que los factores determinantes de la productividad están interrelacionados de forma compleja, por lo que las investigaciones tienden a concentrarse en los efectos de uno de estos factores y no explican el efecto de todos los factores influyentes. La productividad del trabajo está influenciada por varios factores que tienen interacciones complejas entre sí (Nasirzadeh y Nojedehi, 2013).

En fin, una cuestión concomitante frente a la productividad es ¿qué factores son más importantes y en qué sectores? (Syverson, 2011). Esto ratifica la necesidad de estudiar para cada sector los determinantes de la productividad, para este caso en las pymes de confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, y aportar desde la academia al sector confecciones. (Ludym Jaimes, 2018)

La productividad día por día es un término más cotidiano, a nivel empresarial, sectorial, regional y nacional. Su relevancia es resumida por Porter al afirmar que: "La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de una nación a largo plazo. El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus

empresas para lograr altos niveles de productividad y para aumentar está a lo largo del tiempo".

El tema central de este escrito es la productividad del factor humano, denominada productividad laboral, dado su impacto en el desempeño empresarial. El interés por estudiar la productividad y específicamente la productividad laboral radica en encontrar los aspectos influyentes en la mejora de la productividad organizacional. Se plantean a lo largo del tiempo diversas metodologías de medición de la productividad laboral. Considerándola como la relación entre las salidas del proceso productivo y las entradas de capital de trabajo; sin embargo, dependiendo de la mirada desde la cual se estudie y las motivaciones de los investigadores, existen diversos planteamientos sobre el tema.

Muñoz en su estudio del clúster de confección textil y moda de Medellín, desarrollado en 17 empresas, encontró que la cultura de no medir la productividad se debe en gran medida a la existencia de una gerencia poco capacitada en temas relacionados con la administración y la productividad.

De otro lado, se resalta la trascendencia del sector confecciones a lo largo de la historia a nivel nacional, y en el área local de Bucaramanga. El estudio se centró en el AMB considerando que, de 1317 empresas de Santander registradas ante la Cámara de Comercio dedicadas a la confección de prendas de vestir, 1218 están ubicadas en el AMB, es decir, el 92.5%, según información correspondiente al primer trimestre de 2014.

El sector confecciones constantemente se perfila como foco estratégico departamental en los proyectos o programas para apalancar la competitividad de Santander, evidenciando la necesidad de abordar su gestión de la productividad laboral.

Reconociendo la relevancia del sector, se da paso a justificar la necesidad de estudiar la PL para pymes de confecciones. Dada la falencia de planteamientos teóricos sobre la gestión de la productividad laboral en pymes, lo cual es aún más relevante en el sector de interés, ya que la industria textil y principalmente la de confecciones se caracteriza por procesos con uso intensivo de mano de obra, principalmente no calificada. Los costos laborales en Colombia son altos lo cual estimula el interés por su control, así como por la productividad laboral considerando su estrecha relación.

3.5.5 Como se mide la Productividad

Según (Alexander A. Correa Espinal., 2017) podemos encontrar distintas propuestas de sistemas con los cuales medir el desempeño en una organización. Como ejemplo los siguientes:

Performance Measure Questionnaire (PMQ):

Cuestionario propuesto en 1990 por Dixon, Nanni y Vollmann, tiene como propósito determinar la extensión en la cual las medidas de desempeño son reconocidas por los gestores implicados, así como su relevancia e impacto en el resultado a largo plazo. Es una herramienta que permite realizar cuatro tipos de análisis: alineación, congruencia, consenso y confusión.

Strategic Measurement and Reporting Technique

(SMART): La pirámide de Lynch y Cross desarrollada en 1991, pretende llevar la visión de la organización, traducida en objetivos financieros, a los sistemas de operación. Utiliza dos tipos de medidas: las que miden la eficiencia interna y las que miden la efectividad externa en términos de mercados.

Modelo *Quantum* de Medición del Desempeño (MQMD):

La matriz de Hronec presentada en 1994 asocia todos los procesos a la estrategia de la organización por medio de un conjunto de medidas de desempeño que abarcan tres niveles: la organización, los procesos y las personas.

Siete Criterios de Desempeño (SCD):

Modelo de Sink y Tuttle propuesto en 1993, evalúa el desempeño global de la organización por medio de todos sus puntos clave en relación a los siguientes criterios de desempeño: eficacia, eficiencia, calidad, productividad, innovación y lucro.

Balanced Scorecard (BSC): Metodología de Kaplan y Norton presentada en 1992 sugiere medir el desempeño desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada: desarrollo y aprendizaje, ¿podemos continuar mejorando y creando valor?; interna del negocio, ¿en qué debemos sobresalir?; del cliente, ¿cómo nos ven los clientes? y financiera, ¿cómo nos ven nuestros accionistas?

Integrated Performance Measurement System (IPMS):

Propuesto por Bittici, Carrie y McDevitt en 1997, busca viabilizar el desdoblamiento de la visión y de la estrategia por medio de la estructura jerárquica y promover la integración entre la unidad operacional, la supervisión, la gerencia media y la alta dirección.

Integrated and Dynamic Performance Measurement System (IDPMS):

Presentado por Ghalayini, Noble y Crowe en 1997, pretende la integración de las tres principales áreas funcionales de la empresa (gerencia, equipos de mejora y piso de fábrica). Se enfoca en el intercambio de información y en la retroalimentación entre las áreas.

Performance Prism (PP):

Desarrollado por Neely, Adams y Crowe en 2001, utiliza el prisma de desempeño para responder preguntas relacionadas a la satisfacción de los interesados, a las estrategias, a los procesos, a las capacidades y a la contribución de los interesados (*stakeholders*).

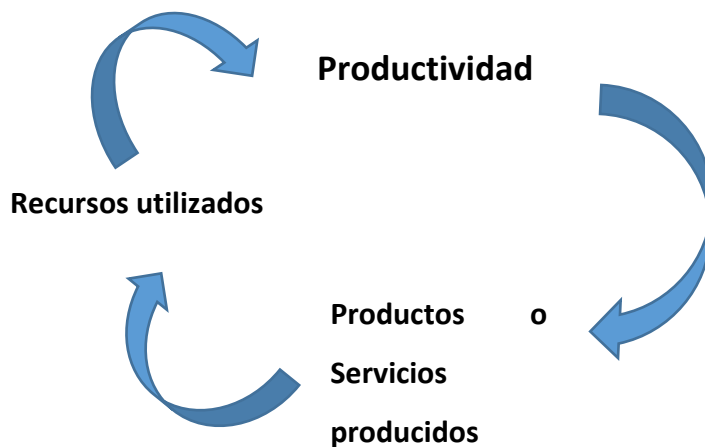
Modelo de Excelencia de la Gestión (MEG):

Herramienta elaborada por la Fundación Nacional de la Calidad del Brasil en 2008, provee una visión amplia de cómo optimizar el desempeño organizacional. Se trata de una herramienta de diagnóstico más que de un sistema de medición.

3.5.6 Modelos para medir la productividad

Para medir la productividad de una empresa de forma rápida (Calvo, 2015) explica que podemos aplicar la siguiente fórmula: **Productividad = (Productos o servicios Producidos) / (Recursos Utilizados)**. (Ver Figura 2).

Figura 2. Medición de la productividad



Fuente: elaboración propia.

O, lo que es lo mismo, una empresa es productiva cuando se consigue optimizar el uso de los recursos. Parece, fácil, pero es frecuente que caigamos en algunos errores que nos descuadren la ecuación. Si realmente queremos saber cómo de productiva es nuestra empresa, podemos empezar por seguir unos consejos que nos ayudarán a medir la productividad real.

3.6 Contadores Públicos

Los contadores públicos juegan un papel muy importante para las empresas modernas; no obstante, desde hace 111 años, la historia de la contaduría pública en México inició un 25 de mayo de 1907, cuando Don Fernando Diez Barroso recibió el primer título de Contador de Comercio que se expidió en México y quien más tarde proporcionó cambios a los planes de estudio de las universidades más reconocidas, de tal manera que el título cambió y se convirtió en el de contador público.

Desde los cambios a los planes de estudio, han sido varias generaciones de jóvenes que han encontrado en esta profesión el espacio adecuado para desarrollarse y contribuir con el avance de la nación mexicana cuya historia de éxito no sería posible concebir sin la labor de los hombres y las mujeres que han fusionado su ser con la profesión de contadores.

El servicio que ofrece el asesor contable es cada vez más frecuente en las empresas, puesto que con el paso del tiempo, la contabilidad se ha consolidado como una de las áreas de conocimiento fundamentales en el desarrollo de la nación, puesto que el ámbito de acción y trascendencia que tiene esta profesión en los negocios para el cumplimiento de las obligaciones fiscales ha llegado a ser uno de los principales motores del desarrollo del Estado mexicano. (Marketing, 2019)
(CPMD Y COMPAÑÍA, S.C., 2019)

En México se cuenta con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., quien es el encargado de regular la profesión de contaduría pública en el país y quienes a lo largo de los años han mantenido el espíritu y la dedicación de los visionarios pioneros que decidieron formar este prestigioso organismo.

Podría entenderse como una omisión en esta historia no hablar posiblemente de la primera mujer contadora en México, Sor Juana Inés de la Cruz, que de acuerdo con testimonios era la encargada de llevar cuenta y razón de las actividades del Convento en donde profesó, además de ser una de las grandes poetisas del mundo. El 11 de septiembre de 1917, cuando se constituyó la Asociación de Contadores Titulados, misma que entonces agrupaba a contadores de comercio y que cambió de nombre al de Instituto de Contadores Públicos Titulados de México en ese mismo 1923.

Posteriormente después de muchas discusiones que culminaron con una serie de pláticas y debates muy formales, se decidió suprimir el adjetivo “Titulado” y así se pasó a dar vida al nombre de la institución como Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), esto durante la asamblea extraordinaria del 12 de septiembre de 1955 y bajo la presidencia de Tirso Carpizo.

“Los comienzos del ejercicio profesional fueron muy penosos para los contadores mexicanos. Pocos o nadie creían en ellos, se les consideraba faltos de experiencia, muchas personas no sabían lo que era un Contador Público, se creía que eran Tenedores de Libros por horas, cuando más se les consideraba Peritos Contadores, para actuar ante los tribunales, no faltó quien pretendiera designarlos como Licenciados en cuestiones mercantiles, pero además muchas personas los reputaban como Tenedores de Libros sin colocación”, expresó Rafael Mancera refiriéndose al periodo de 1907 a 1917 al dictar una conferencia en el Club Rotario de la Capital el 29 de Julio de 1947. (Historia, 2020)

Introducción a la Historia de la Contabilidad

Desde el principio de los tiempos la humanidad ha tenido y tiene que mantener un orden en cada aspecto y más aún en materia económica, utilizando medios muy elementales al principio, para luego emplear medios y prácticas avanzadas para facilitar el intercambio y/o manejo de sus operaciones.

La contabilidad nace con la necesidad que tiene toda persona natural o jurídica que tenga como actividad: el comercio, la industria, prestación de servicios, finanzas, etc. De poder generar información de los recursos que posee; y poder entender si llego o no a los objetivos trazados.

“La Contabilidad como disciplina está inmersa en la vida de las organizaciones ya que es indispensable el registro adecuado de todas las operaciones que se celebran considerando para ello los factores que en esta época se presentan como son los tratados de libre comercio, globalización, internacionalización, mercado competitivo, cambios administrativos entre otros mismos que de alguna manera influyen en esta técnica” (Sotomayor, 2002).

Con esto Sotomayor nos dice que la Contabilidad es parte fundamental de las Organizaciones, aunado a esto el aplicarla de la mejor manera en tiempo y forma, para así lograr que cualquier administración este procesando sus datos de la manera adecuada y tener certeza de los datos recabados al momento de requerirlo.

Hoy en día es un reto el saber elegir el mejor método informático para capturar y guardar la información para procesar los datos que se necesitan al realizar informes contables. ya que no es solo importante para el Contador o Gerente del área, sino que toda esta información es utilizada y leída por los socios y clientes para tener conocimiento del estado en el que se encuentra la organización.

“La contabilidad constituye un Sistema que amalgama principios generalmente aceptados, técnicas, criterios y métodos a efecto de propiciar la adecuada clasificación, registro e integración de las transacciones expresadas en términos

cuantitativos y monetarios que se realicen en una Organización pública o privada” (Sotomayor, 2002).

“La contabilidad es el sistema de información que mide las actividades de una empresa, procesa los datos hasta convertirlos en informes y comunica los resultados a quienes toman decisiones. La contabilidad es “el lenguaje de los negocios”. Cuanto mejor entienda usted del lenguaje de los negocios, mejor administrará su propia empresa.” (Charles T. Horngren, 2010)

“La función de la contabilidad en los negocios es ofrecer información a los gerentes para aplicarla en la operación de una empresa. Además, la contabilidad proporciona información a otros usuarios para evaluar el desempeño económico y las condiciones de un negocio. Por lo tanto, la contabilidad se define como un sistema de información que genera reportes para los usuarios acerca de las actividades económicas y las condiciones de un negocio. Considere a la contabilidad como “el lenguaje de los negocios”. Esto se debe a que es el medio por el cual la información financiera de una empresa se reporta a los usuarios.” (Carl S. Warren, 2016).

3.6.1 Antecedentes de la contabilidad

La Tabla 2 muestra un resumen de las épocas de la Contabilidad. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Épocas de la contabilidad

ÉPOCA	AÑO	DESCRIPCIÓN
EDAD ANTIGUA	323-6000 a.C.	Existieron elementos necesarios para considerar la existencia de actividades contables, por un lado, la escritura, por otro los números y desde luego elementos económicos indispensables, como ser el concepto de propiedad y la aceptación general de una unidad de medida de valor. (Hidalgo, 2005)
EDAD MEDIA	1157-1400	En Constantinopla, se emite el “Solidus” de oro con peso de 4.5 gramos, que se constituyó en la moneda más aceptada en todas las transacciones internacionales, permitiendo mediante esta medida homogénea la registración contable. (Hidalgo, 2005)
EDAD MODERNA	1458-1573	Se considera como pionero en el estudio de la partida doble a Benedetto Cotrugli Rangeo nacido en Dalmacia, autor de “Della mercatura et del mercante perfetto”, obra que termino de escribir el 25 de agosto de 1458 y publicada en 1573 (Hidalgo, 2005)

EDAD CONTEMPORÁNEA	1800 a la fecha	A partir del siglo XIX, la contabilidad encara trascendentales modificaciones debido al nacimiento de especulaciones sobre la naturaleza de las cuentas, constituyendo de esta manera y dando lugar a crear escuelas, entre las que podemos mencionar, la personalista, del valor, la abstracta, la jurídica y la positivista. (Hidalgo, 2005)
---------------------------	-----------------	--

Fuente: elaboración propia basado en (Hidalgo, 2005).

Capítulo IV. Metodología.

El presente capítulo describe el diseño de la investigación realizada a fin de alcanzar los objetivos señalados y responder a las preguntas de investigación, también presenta el enfoque de investigación, así como los alcances temporales, espaciales y disciplinarios, los instrumentos de investigación diseñados fueron encuestas al gerente y a los trabajadores del Despacho Contable para recolectar los datos, las técnicas utilizadas para la validación y la confiabilidad de los instrumentos utilizados en este medio.

En este trabajo se estudió a los trabajadores del despacho y al contador general mediante encuestas aplicadas de las cuales se pudiera obtener resultados reales con los cuales proponer una mejora en el diseño organizacional que influirá en mejorar la productividad.

4.1 Enfoque de investigación

Se trata de un estudio de caso de corte descriptivo, cuantitativo, y transversal; (Hernández, 2014), de corte descriptiva pues se detallan las características de las variables de estudio y se expresa la situación actual de la organización, cuantitativa a través de la obtención y procesamiento de datos numéricos con los cuales se busca la comprobación de la hipótesis de investigación y puesto que la recolección de datos se lleva a cabo en un solo momento se considera transversal.

4.2 Alcances temporales, espaciales y disciplinarios

Para lograr los objetivos propuestos este estudio abarca los siguientes alcances: alcance temporal: el periodo de estudio fue mayo 2019 hasta diciembre 2020. Para el alcance espacial: el estudio contempla la organización de la empresa y la productividad. Y en lo que respecta al alcance disciplinar: abarca la organización y diseño organizacional.

4.3 Instrumentos de investigación

El instrumento que se utilizó de acuerdo a las necesidades requeridas en el despacho contable, fue el de encuestas a los trabajadores y al contador general, en donde se utilizaron una serie de preguntas elaboradas bajo las necesidades percibidas en el despacho, así como tuvieron la opción de contestarlas con las opciones de escala de Likert, siendo estas: nunca, a veces, generalmente y siempre.

La escala de Likert basados en (QuestionPro, 2020) es un método de medición que se utiliza por investigadores y tiene como objetivo evaluar la opinión y actitudes de las personas.

Entre varios tipos de escalas de medición que existen que van enfocadas al comportamiento de las personas, la escala de Likert es de las más utilizadas.

Siendo esta una escala que califica mediante el cuestionamiento a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, la cual es ideal para medir las reacciones, los comportamientos y actitudes de una persona.

La escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas ya que se les da un rango desde muy malo hasta muy bueno por decir un ejemplo, a diferencia de una simple pregunta que se puede contestar con un sí o un no, en la cual no sabemos los rangos.

A esta escala se le da este nombre por el psicólogo Rensis Likert, el cual distinguió entre una escala apropiada, la cual surge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems, los cuales pueden ser 8 o más, y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Esta escala se utiliza principalmente en investigaciones de mercados cuando se quiere comprender las opiniones y actitudes que tienen los consumidores hacia un

producto, servicio, marca o en un mercado meta y con ella se realizan mediciones y podemos conocer el grado de conformidad de la persona encuestada hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Al responder a un ítem de la escala de Likert, la persona que está llenando la encuesta responde en base a un nivel de acuerdo o desacuerdo. La escala de Likert utiliza formato de respuestas fijos que son utilizados para medir actitudes y opiniones, por lo cual esta escala permite determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo que comienza con un totalmente de acuerdo a un totalmente desacuerdo, asumiendo con esto que las actitudes pueden ser medidas.

Sus respuestas pueden variar por niveles de medición, permitiendo escalas hasta de 9 elementos los cuales se configuran previamente. En donde siempre se debe tener un elemento neutral para los usuarios que estén ni de acuerdo ni en desacuerdo. (QuestionPro, 2020).

Figura 3. Escala de Likert



Fuente: QuestionPro,2020

Bertram (2008) señala que las llamadas escalas de Likert son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre

una afirmación, a las cuales se les da el nombre de ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional. (Matas, Scielo, 2018)

En sus orígenes dicho instrumento era una colección de ítems, en donde una mitad expresaba la posición acorde a la actitud a medir y la otra mitad en contra, en donde cada ítem iba acompañado de una escala de valoración ordinal, en dicha escala se incluía un punto medio neutral, puntos a izquierda y derecha, siendo originalmente de desacuerdo y de acuerdo, con respuestas numéricas de 1 a 5, en horizontal aparecían las escalas alternativas espaciadas uniformemente al lado del ítem e incluyendo las etiquetas numéricas.

La escala de Likert tiene una gran importancia ya que es muy utilizado en Ciencias Sociales, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, para Dawes lo fue debido que las técnicas actuales son sensibles a la calidad de datos. (Dawes, 2008). Para Adelson y McCoach no parece haber un acuerdo en el formato óptimo de las escalas (Adelson y McCoach, 2010). Citado en (Matas, Scielo, 2018).

4.4 Sujetos de estudio

Con el fin de recabar la información relevante para esta investigación se inició esta acción aplicando encuestas a los 4 empleados del Despacho Contable Mendoza y Asociados a través de las cuales se calificó el Diseño Organizacional que existe actualmente en el despacho.

4.5 Operacionalización de variables

En la siguiente tabla 3, se pueden observar las variables, como están definidas, sus dimensiones e indicadores que fueron utilizados para desarrollar el presente trabajo. (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Diseño organizacional	Definición conceptual: El diseño organizacional puede ser entendido como "el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos". Rico, 2004.	Estructura de tareas	Existencia de un manual que describa las actividades que deben realizar los trabajadores, así como la definición de los objetivos de los trabajadores, la existencia de una estructura organizacional que busque optimizar los objetivos del despacho.
	Definición operacional: Se refiere a la relación entre estructura de tareas, responsabilidades y relación de autoridad en la organización.	Responsabilidades	La existencia de la delegación de autoridad en el despacho, problemáticas que surgen en los puestos de trabajo, como resuelve la gerencia las decisiones y si se permite la participación a los empleados en resolver problemas cuando surgen.
		Relación de autoridad en la organización	La autoridad que delegan los superiores para que los trabajadores desempeñen sus funciones, definición clara en las líneas de autoridad en el despacho, así como las responsabilidades que tiene cada trabajador conforme al grado de autoridad.
Productividad	Definición conceptual: "Es la eficacia con que funciona el sistema de operaciones. Indica el grado de eficiencia y competitividad de su departamento. Es la razón entre producción e insumos. Stoner, 1996.	Estructura de tareas	Existencia de un manual que describa las actividades que deben realizar los trabajadores, así como la definición de los objetivos de los trabajadores, la existencia de una estructura organizacional que busque optimizar los objetivos del despacho.
	Definición operacional: la forma en que la empresa ordena y estructura sus áreas de organización	Responsabilidades	La existencia de la delegación de autoridad en el despacho, problemáticas que surgen en los puestos de trabajo, como resuelve la gerencia las decisiones y si se permite la participación a los empleados en resolver problemas cuando surgen.
		Relación de autoridad en la organización	La autoridad que delegan los superiores para que los trabajadores desempeñen sus funciones, definición clara en las líneas de autoridad en el despacho, así como las responsabilidades que tiene cada trabajador conforme al grado de autoridad.

Fuente: elaboración propia.

El instrumento fue diseñado en escala de Likert con 4 opciones de respuesta, donde los trabajadores respondieron del 1 (nunca) al 4 (siempre) de acuerdo a su percepción. Fue constituido por 3 dimensiones y 20 ítems en su versión final, como se muestra a continuación (ver Tabla 4).

Tabla 4. Estructura del instrumento de diseño organizacional

Estructura del instrumento de Diseño organizacional			
Dimensión	Ítems	Escala de Likert	Frecuencias
Estructura de tareas	1,2,3,4,5,6,7,8,9 ,10	1 a 4	Nunca a siempre
Responsabilidades	11,12,13,14,15,16		
Relación de autoridad en la organización	17,18,19,20		

Fuente: elaboración propia.

4.6 Instrumento

El instrumento fue un cuestionario con preguntas que constan de 20 ítems divididos en 3 dimensiones: I) Estructura de tareas, II) Responsabilidades y III) Relaciones de autoridad dentro de las organizaciones; los encuestados mostraron su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones utilizando una escala de medida de Likert de 4 puntos, se solicitó que seleccionaran entre las siguientes opciones: 1) Nunca, 2) A veces, 3) Generalmente y 4) Siempre.

Adicionalmente, se llevó a cabo la aplicación de instrumento de autoevaluación en cuestión de productividad al contador general quien es el que cuenta con el máximo cargo dentro del despacho. El instrumento fue un cuestionario con preguntas que cuenta con 24 ítems dividido en dos partes una en escala de Likert de 4 puntos mostrando su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones, se

solicitó que seleccionara entre las siguientes opciones: 1) Nunca, 2) A veces, 3) Generalmente y 4) Siempre y la segunda parte en respuestas dicotómicas.

Posteriormente a la aplicación de los cuestionarios anteriores se procedió a la captura de los resultados en el programa Excel, los cuales fueron exportados al programa estadístico SPSS versión 20 para procesarlos.

Derivado del análisis del procesamiento de los resultados se detectaron los niveles de diseño organizacional del despacho.

Capítulo V. Desarrollo del caso de estudio

El presente trabajo se enfoca en proponer una estrategia de mejora de la productividad basada en el diagnóstico de la situación que la empresa presenta en cuanto a organización, productividad y diseño organizacional. Por lo tanto, en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al contador y empleados, se procedió a establecer la relación entre el Diseño Organizacional y la Productividad del Despacho.

A continuación, se presentan los resultados del estudio de caso, primeramente, se define el perfil de los objetos de estudio y posteriormente se ilustran los resultados de las pruebas estadísticas aplicadas, para finalizar con la validación de los resultados de diseño organizacional.

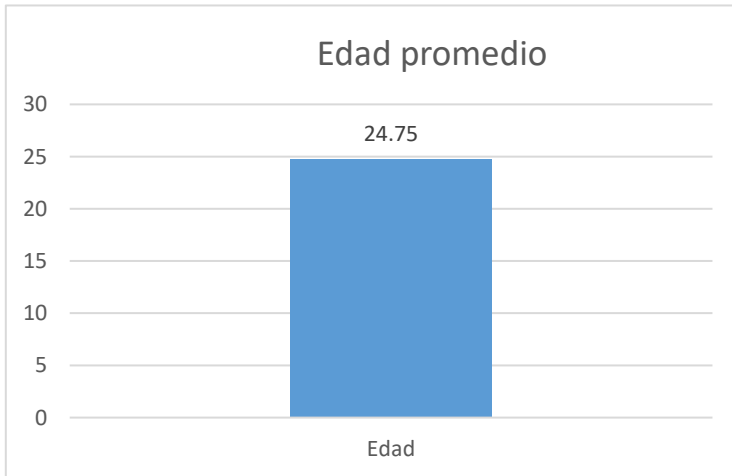
5.1 Análisis descriptivo

La muestra estuvo conformada por un total de 4 empleados del Despacho Contable Mendoza y Asociados y el contador quienes actualmente laboran en él y a quienes se les aplicó la encuesta diseñada para este estudio y con ello medir el grado de diseño organizacional y productividad respectivamente.

5.2 Descripción de objetos de estudio

La conformación de los empleados encuestados del despacho queda de la siguiente manera: La edad promedio de los trabajadores del despacho es de 24 años (Ver Gráfica 1).

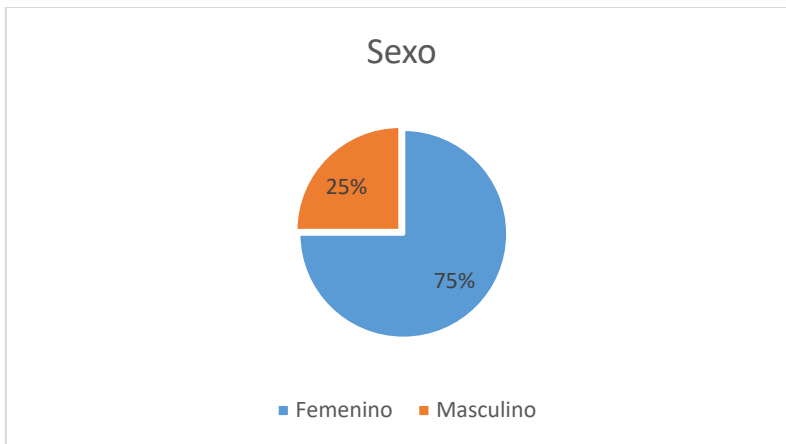
Gráfica 1. Edad promedio de los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

El sexo promedio de los trabajadores es del 75% género femenino y con un 25% género masculino (ver gráfica 2).

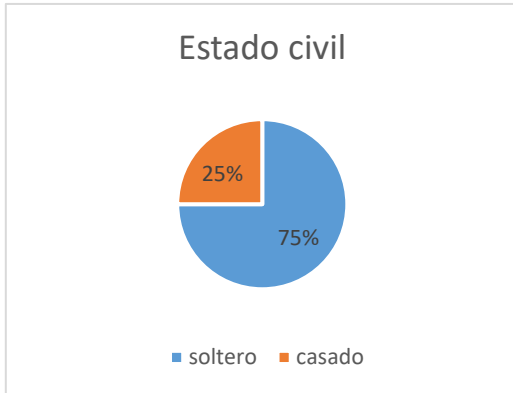
Gráfica 2. Sexo



Fuente: elaboración propia.

Al cuestionar el estado civil de los trabajadores se encontró que un 75% son solteros y un 25% casados (Ver gráfica 3).

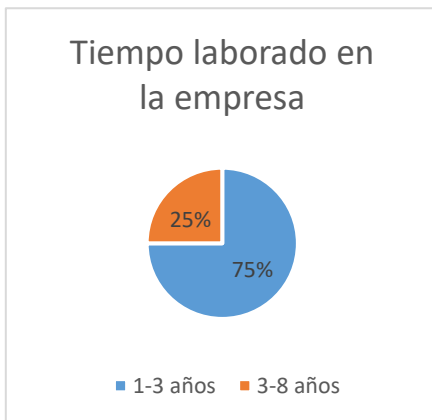
Gráfica 3. Estado civil



Fuente: elaboración propia.

El tiempo laborado de los trabajadores en el despacho con un 75% va de 1 a 3 años y con un 25% de 3 a 8 años (ver gráfica 4).

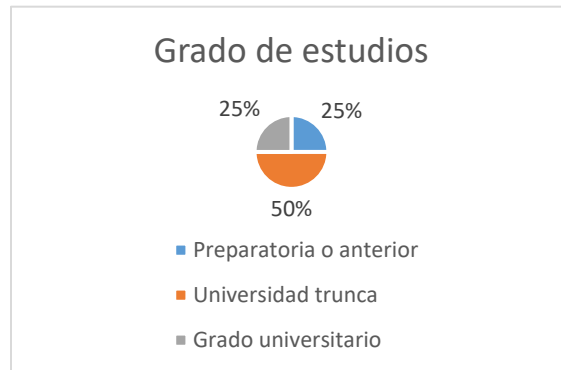
Gráfica 4. Tiempo laborado en la empresa



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al grado de estudios, un 50% cuentan con universidad trunca, un 25% cuenta con preparatoria o anterior y otro 25% cuenta con grado universitario (Ver gráfica 5).

Gráfica 5. Grado de estudios



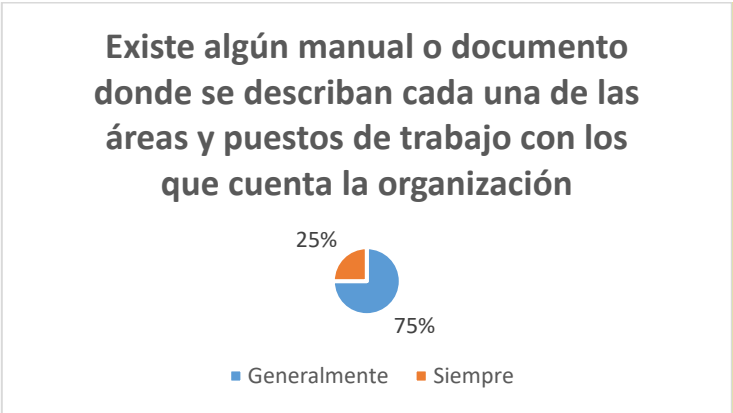
Fuente: elaboración propia.

Variable Diseño Organizacional

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores del despacho que incluyen preguntas relacionadas con las dimensiones de: estructura de tareas, responsabilidades, relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, productividad y motivación.

En lo que respecta a la pregunta de si existe algún manual o documento donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo con los que cuenta la organización, según el análisis estadístico se observa que un 25% de los trabajadores dice que siempre se cuenta con un manual que describa sus actividades y puestos en el despacho, mientras que un 75% dice que generalmente (ver gráfica 6).

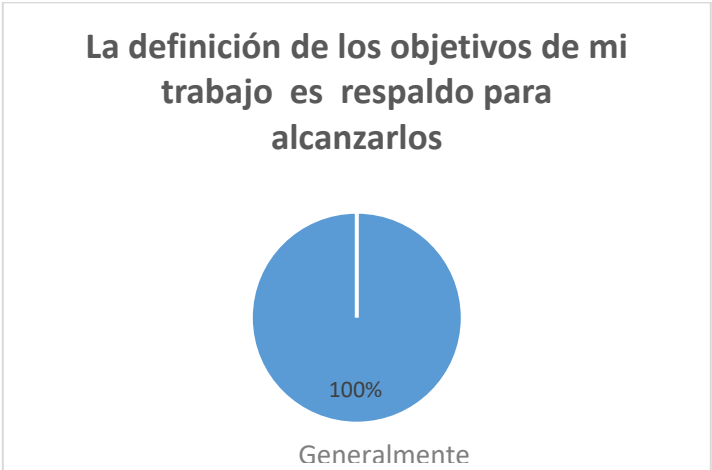
Gráfica 6. Existencia de algún manual o documento que describa cada una de las áreas y puestos de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de si la definición de los objetivos de mi trabajo es respaldo para alcanzarlos según el análisis estadístico la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores opinan que para ellos generalmente la definición de los objetivos es respaldo para alcanzarlos. (Ver gráfica 7).

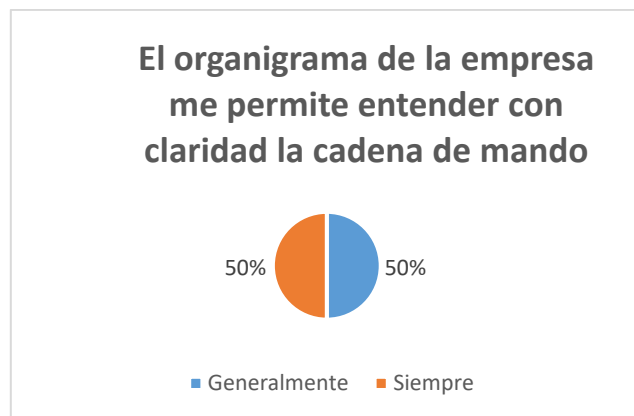
Gráfica 7. La definición de los objetivos de mi trabajo es respaldo para alcanzarlos



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de si el organigrama de la empresa me permite entender con claridad la cadena de mando según el análisis estadístico la gráfica muestra que el 50% de los trabajadores opina que el organigrama permite entender con claridad la cadena de mando y el otro 50% dice que siempre (Ver gráfica 8).

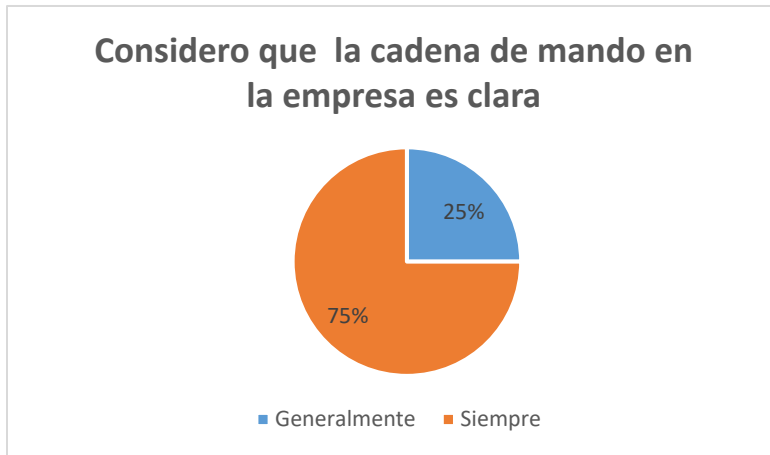
Gráfica 8. El organigrama de la empresa me permite entender con claridad la cadena de mando



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de si considero que la cadena de mando en la empresa es clara. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 75% de los trabajadores considera que siempre es clara la cadena de mando 25% expresa que generalmente (Ver gráfica 9).

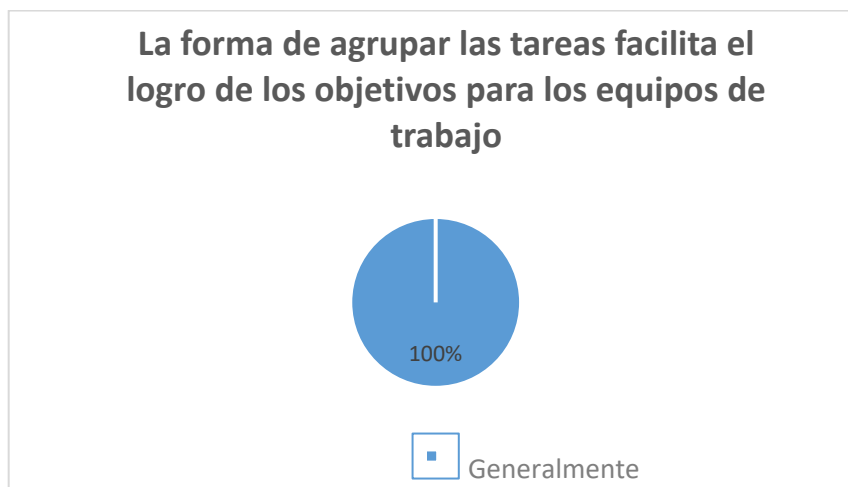
Gráfica 9. Considero que la cadena de mando en la empresa es clara



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de según el análisis estadístico la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores cree que generalmente la forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos (Ver gráfica 10).

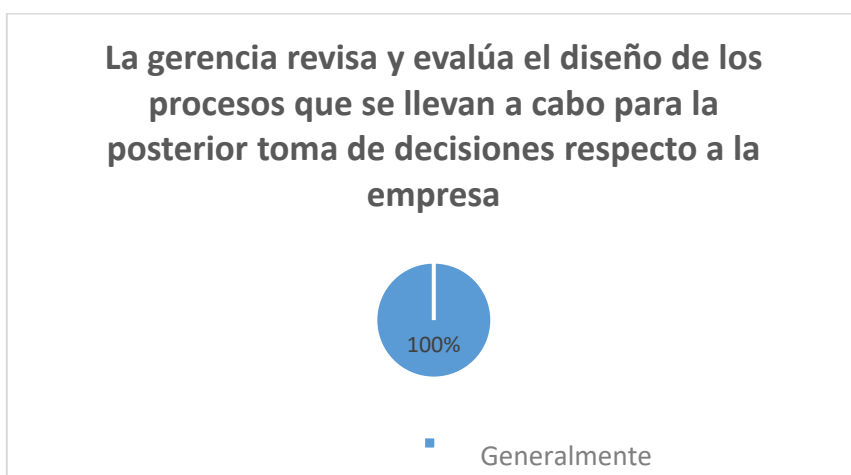
Gráfica 10. La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de si la gerencia revisa y evalúa el diseño de los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa el análisis estadístico la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores opina que generalmente la gerencia revisa y evalúa el diseño de los procesos que se llevan a cabo en el despacho para posteriormente tomar decisiones respecto al despacho (Ver gráfica 11).

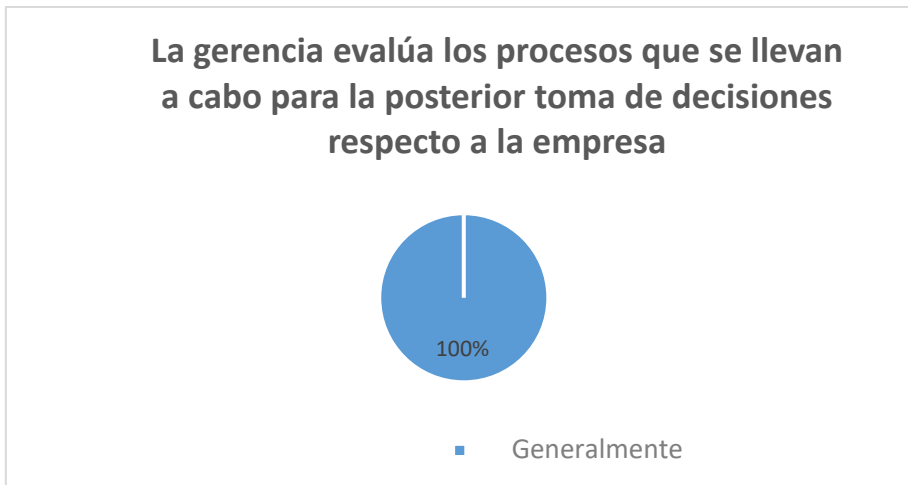
Gráfica 11. La gerencia revisa y evalúa el diseño de los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta si la gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores opina que generalmente la gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo (Ver gráfica 12).

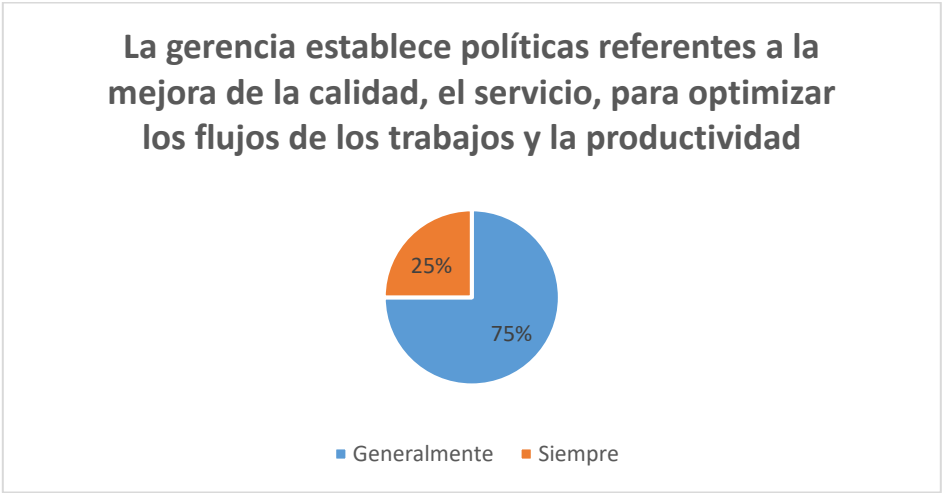
Gráfica 12. La gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta si la gerencia establece políticas referentes a la mejora de la calidad, el servicio, para optimizar los flujos de los trabajos y la productividad Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores dijo que la gerencia siempre establece políticas para la mejora de calidad el servicio, para optimizar el flujo de trabajo y la productividad, mientras que un 75% dijo que generalmente (Ver gráfica 13).

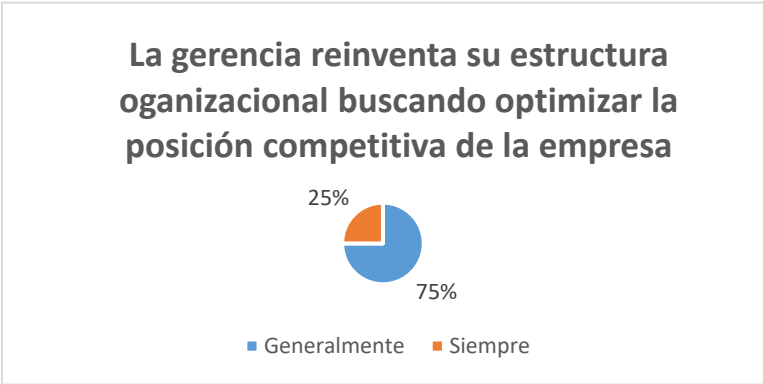
Gráfica 13. La gerencia establece políticas referentes a la mejora de la calidad, el servicio, para optimizar los flujos de los trabajos y la productividad



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta si la gerencia reinventa su estructura organizacional buscando optimizar la posición competitiva de la empresa Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores dijo que la gerencia siempre se reinventa en cuestión de estructura organizacional buscando optimizar la posición competitiva de la empresa, mientras que un 75% dijo que generalmente (Ver gráfica 14).

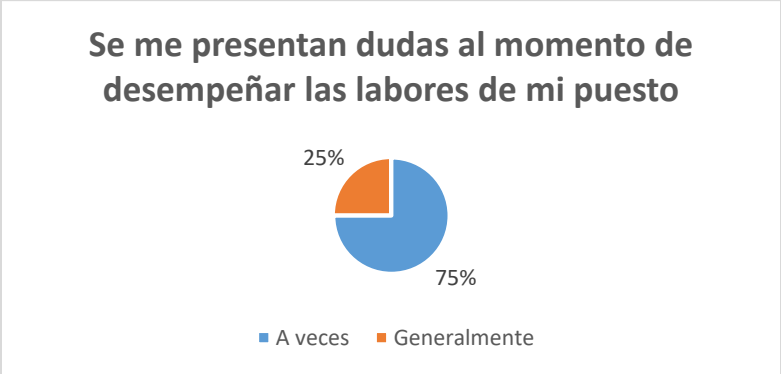
Gráfica 14. La gerencia reinventa su estructura organizacional buscando optimizar la posición competitiva de la empresa



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la pregunta de si se presentan dudas al momento de desempeñar las labores del puesto. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% los trabajadores dijeron que generalmente se les presentan dudas al momento de desempeñar las labores en su puesto y un 75% contestó que a veces (Ver grafica 15).

Gráfica 15. Se me presentan dudas al momento de desempeñar las labores de mi puesto



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta si es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores contestó que son asertivos cuando delegan autoridad a otros empleados (Ver gráfica 16).

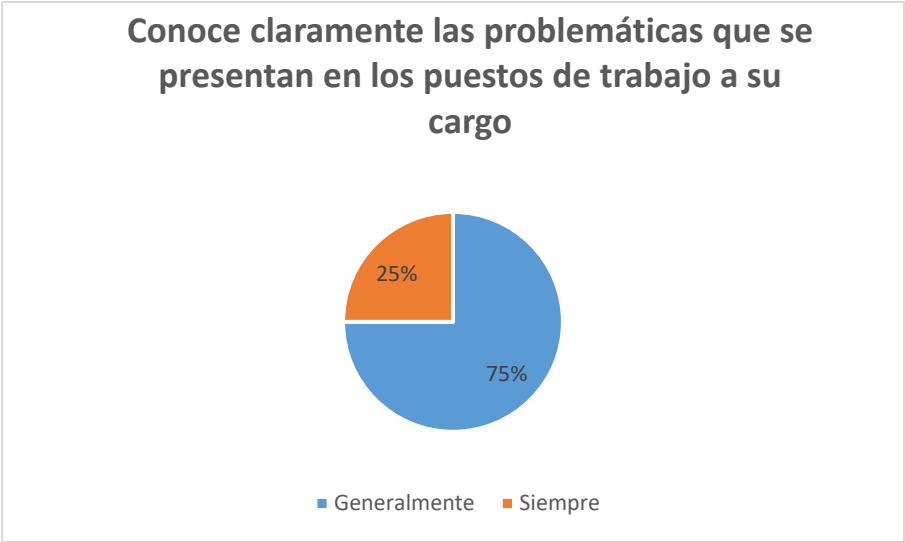
Gráfica 16. Es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta si conoce claramente las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo a su cargo según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores dijo que siempre tiene conocimiento claro sobre las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo a su cargo mientras que un 75% dijo que generalmente (Ver gráfica 17).

Gráfica 17. Conoce claramente las problemáticas que se presentan en los puestos de trabajo a su cargo



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta si se responde a todas las necesidades que demandan las personas a su cargo, para la realización del trabajo Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores cree que siempre se responde a todas las necesidades que demandan las personas que están bajo su cargo para la realización del trabajo y un 75% contestó que generalmente (Ver gráfica 18).

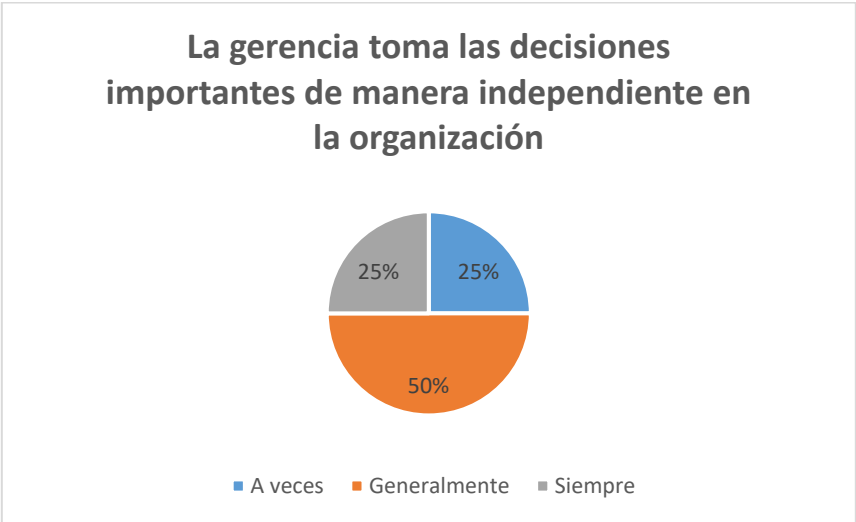
Gráfica 18. Se responde a todas las necesidades que demandan las personas a su cargo, para la realización del trabajo



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si la gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores contestó que la gerencia siempre toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización, otro 25% que a veces y 50% que generalmente (Ver gráfica 19).

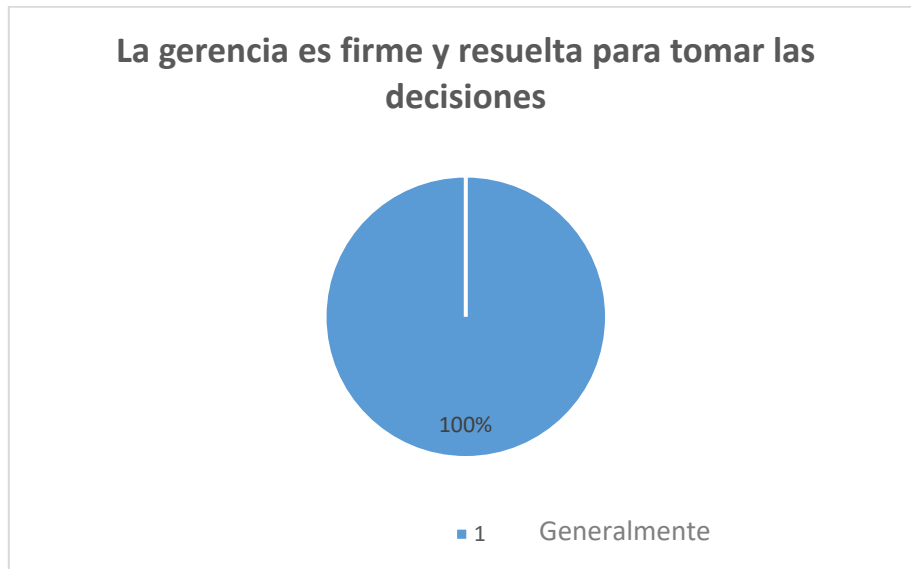
Gráfica 19. La gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si la gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que del 100% de los trabajadores encuestados dicen que generalmente la gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones (Ver gráfica 20).

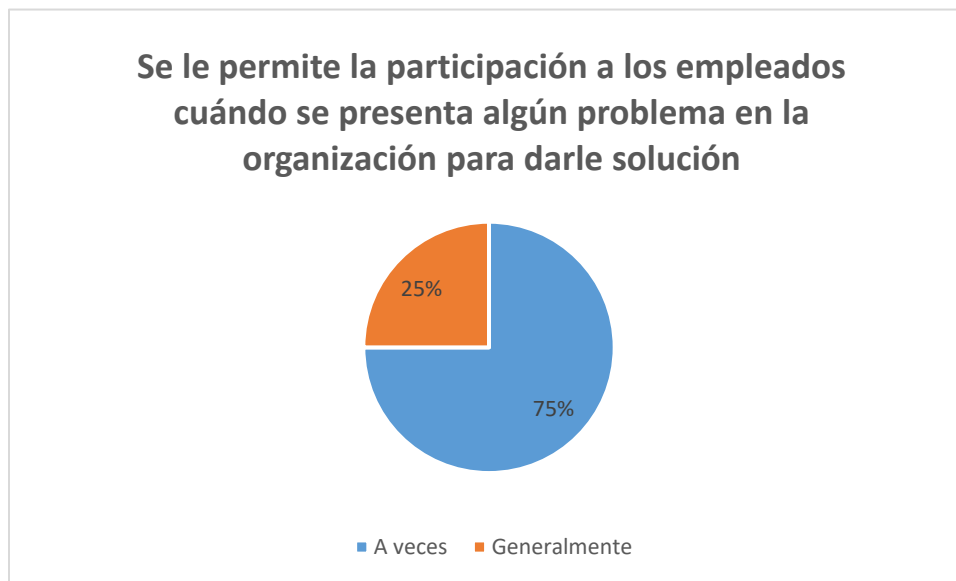
Gráfica 20. La gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si se les permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución Según el análisis estadístico la gráfica muestra que un 25% de los trabajadores encuestados opinó que generalmente se les permite la participación cuando se presenta algún problema en la organización para darle solución (Ver gráfica 21).

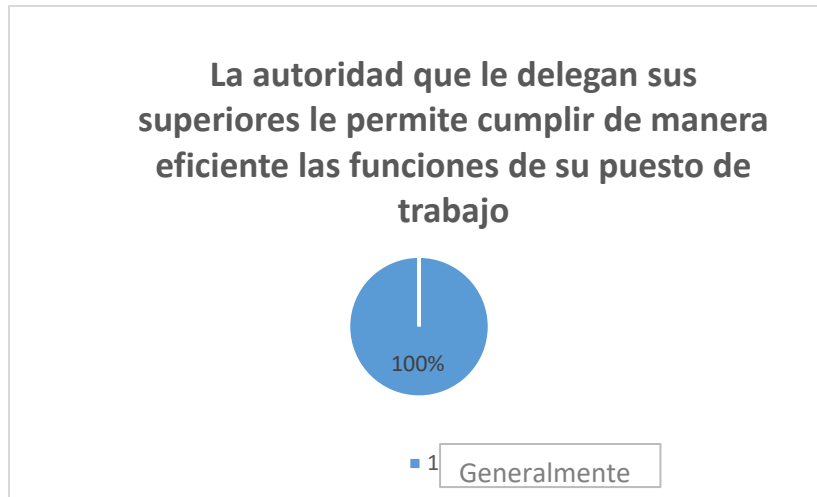
Gráfica 21. Se les permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si la autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo, según el análisis estadístico la gráfica muestra que del 100% de los trabajadores encuestados respondieron que generalmente la autoridad que les delegan sus superiores les permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo (Ver gráfica 22).

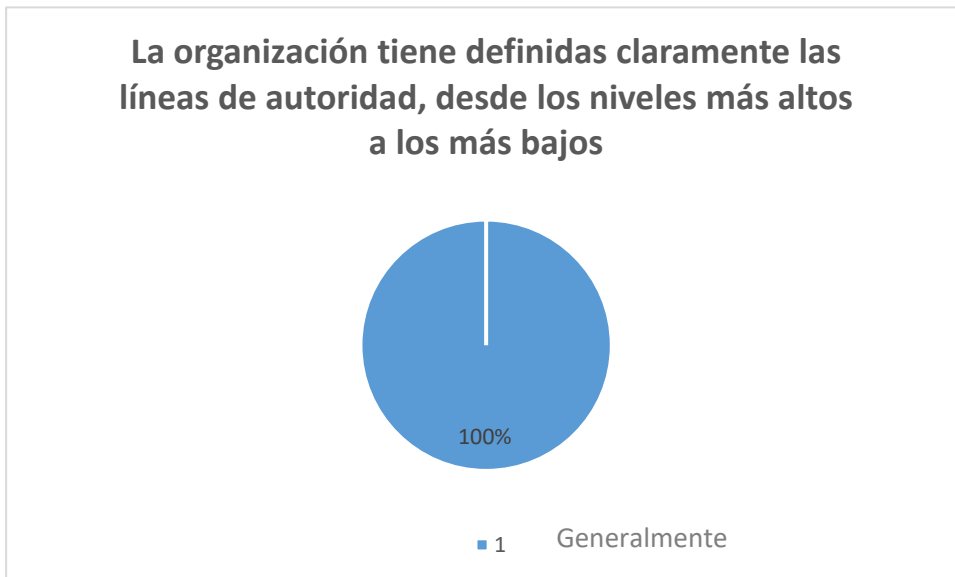
Gráfica 22. La autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si la organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos, según el análisis estadístico la gráfica muestra que del 100% de los trabajadores encuestados dijeron que generalmente la organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad (Ver gráfica 23).

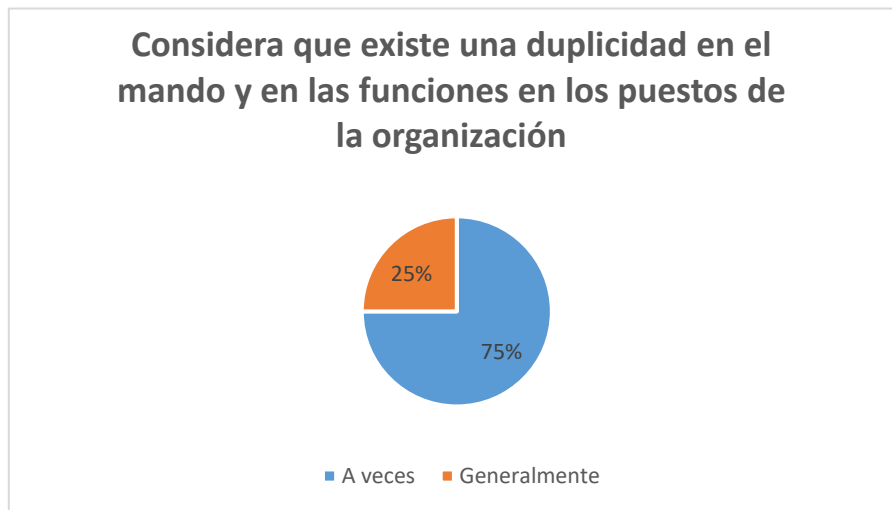
Gráfica 23. La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que de los trabajadores encuestados un 25% dijo que generalmente considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización y un 75% dijo que a veces (ver gráfica 24).

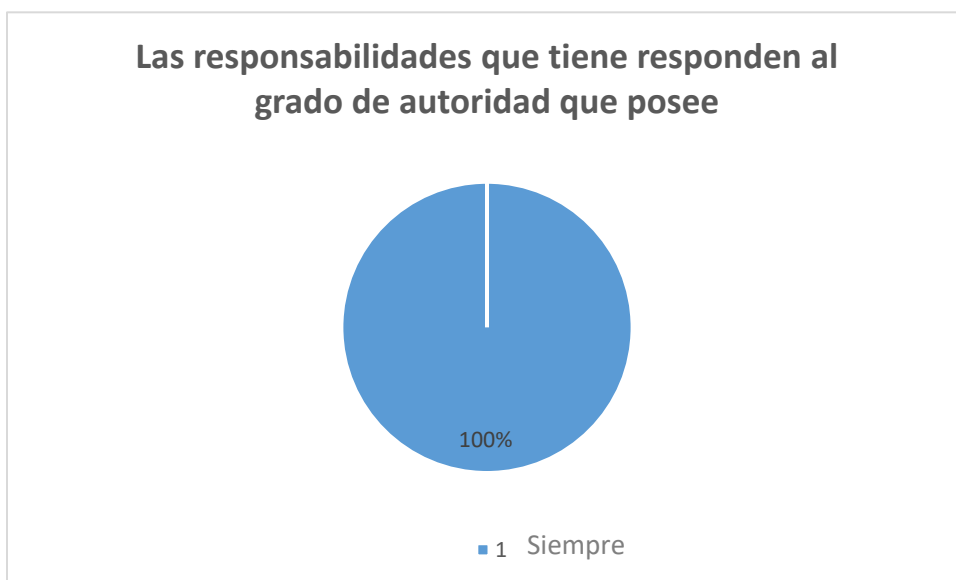
Gráfica 24. Considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de si las responsabilidades que tiene responden al grado de autoridad que posee. Según el análisis estadístico la gráfica muestra que del 100% de los trabajadores encuestados opina que siempre las responsabilidades que tiene responden al grado de autoridad que posee (Ver gráfica 25).

Gráfica 25. Las responsabilidades que tiene responden al grado de autoridad que posee



Fuente: elaboración propia.

Variable Productividad

En esta variable se aplicó una encuesta al Contador del Despacho de género masculino quien tiene una edad de 65 años y cuenta con más de 30 años de experiencia. Al cual se le preguntó si existe un ambiente abierto a la creatividad de los empleados, si se les proveía de recursos o capacitación, si se comunicaban las metas, los objetivos y los valores que existen en el despacho, si se promueve la cooperación entre el personal y se aprecian los aportes de mejora que ello pudieran tener, si él cómo contador general encargado aplica los valores institucionales, si se mantiene motivado al personal, así como si mostraba reconocimiento a sus trabajadores para que mejoren su desempeño, si involucra a sus trabajadores en las tomas de decisiones importantes para la empresa, si se apoya en las decisiones de los trabajadores, etc.

Para valorar los resultados obtenidos en la encuesta de productividad, se procedió a valorar los resultados obtenidos, en primer lugar, se calcularon los promedios de los resultados tanto de productividad y de diseño organizacional agrupando por dimensiones y posteriormente se asignó un valor al nivel de ambas variables como se puede observar en la tabla 5 de acuerdo con el promedio que obtuvo en las respuestas de la encuesta (Ver tabla 5).

Tabla 5. Valoración de los Indicadores de Productividad y Diseño Organizacional.

Indicador	Promedio ponderado	Valoración
Productividad y Diseño Organizacional	1	Nulo
	2	Bajo
	3	Medio
	4	Alto

Fuente: elaboración propia.

Resultados obtenidos en la variable de Productividad

Como resultado de la encuesta de Productividad se obtuvo que el despacho está en un nivel medio con un promedio de 3.42, como resultado de la falta de involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones importantes, tampoco hay un ambiente abierto a la creatividad de los empleados ni se capacita de manera constante a los trabajadores, se presenta un déficit en el seguimiento de las reglas o sistemas del despacho ya que estos no se adaptan a los cambios que surgen en él. En las encuestas se refleja una falta de reconocimiento hacia los trabajadores en cuestión de aportaciones que pudieran tener para el desempeño de las funciones en el despacho. (Ver Figuras 6 y 7).

Tabla 6. Productividad

Indicador	Promedio dimensión
PRODUCTIVIDAD	3.42

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Productividad promedio

Indicador	Promedio dimensión
PRODUCTIVIDAD	MEDIO

Fuente: elaboración propia.

Influencia del Diseño Organizacional en la Productividad

En la variable de Diseño organizacional los resultados de la encuesta fueron que los trabajadores perciben que al momento de desempeñar sus labores surgen dudas, es muy baja la participación que se les permite a los trabajadores para dar solución cuando se presentan problemas dentro del despacho, así como que existe duplicidad de mando y al desarrollar sus funciones. Los trabajadores consideran que se deben definir sus objetivos claramente para poder alcanzarlos tal como la agrupación de ellos.

Como resultado de la encuesta de Productividad se tuvo que en el despacho es muy bajo el nivel en el que se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones importantes, tampoco hay un ambiente abierto a la creatividad de los empleados ni se capacita de manera constante a los trabajadores, se presenta un déficit en el seguimiento de las reglas o sistemas del despacho ya que estos no se adaptan a los cambios que surgen en él. En las encuestas se refleja una falta de reconocimiento hacia los trabajadores en cuestión de aportaciones que pudieran tener para el desempeño de las funciones en el despacho.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al contador y empleados, se procedió a establecer la relación entre el Diseño Organizacional y la Productividad del Despacho.

En primer lugar, se calcularon los promedios de los resultados de diseño organizacional agrupando por dimensiones y posteriormente se asignó un valor al nivel de diseño organizacional como se puede observar en la tabla 8 de acuerdo con el promedio que obtuvo (Ver Tabla 8).

La calificación del nivel se asignó bajo el siguiente criterio:

Tabla 8. Niveles de productividad

Se considera:	Cuando:
Bajo nivel	1 a 2 puntos
Medio nivel	2.1 a 4 puntos
Alto nivel	4.1 a 5 puntos

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se calcularon los porcentajes de los resultados de cada dimensión de elementos de diseño organizacional como se puede observar en la tabla 9, para luego asignarle una calificación de acuerdo con el porcentaje obtenido. La calificación se asignó de acuerdo con el grado de cumplimiento observado según el siguiente criterio (Ver Tabla 9):

Tabla 9. Niveles en porcentajes

Se considera:	Cuando:
No cumple	0% – 33%
Cumple medianamente	34% - 66%
Cumple	67% - 100%

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el promedio de 3.06 que se obtuvo en la encuesta de diseño organizacional, lo cual refleja que si bien el despacho está en un nivel medio, se puede ver como área de oportunidad para mejorar en los niveles menos destacados como lo son despejar las dudas que surgen del área de trabajo en el que se desempeñan los trabajadores, así como incluirlos en la toma de decisiones relevantes en lo que a ellos compete, la claridad y alcance de los objetivos en el despacho es otro punto muy importante ya que de ello depende que se alcancen los niveles esperados y la descripción de puestos. (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Diseño organizacional

Indicador	Promedio dimensión
Diseño organizacional	3.06

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla muestra el nivel medio que se obtuvo en la encuesta de diseño organizacional. (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Diseño organizacional medio

Indicador	Promedio dimensión
Diseño organizacional	MEDIO

Fuente: elaboración propia.

La gerencia tiene que revisar y evaluar cómo se llevan a cabo los procesos ya que de esto depende la toma de decisiones, se necesita ser más asertivo en la delegación de autoridad a los empleados, así como tomar en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones, siendo firme en ello. Definir claramente las líneas de autoridad, desde niveles altos a los más bajos.

Como ya se mencionaba los resultados de las encuestas de las variables de productividad y diseño organizacional fueron que los trabajadores perciben que al

momento de desempeñar sus labores surgen dudas, que como se comentaba en los resultados de productividad no se capacita de manera constante a los trabajadores, es muy baja la participación que se les permite a los trabajadores para dar solución cuando se presentan problemas dentro del despacho, esto se reflejó en la encuesta de productividad dando como resultado que no se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones, así como que existe duplicidad de mando y al desarrollar sus funciones. Los trabajadores consideran que se deben definir sus objetivos claramente para poder alcanzarlos tal como la agrupación de ellos, ya que como se menciona en la encuesta de productividad existe una falta de estipulación de reglas o sistemas para el seguimiento de estas en el despacho lo cual causa confusión en los trabajadores y no saben a qué darle prioridad.

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al contador y empleados, se procedió a establecer la relación entre el Diseño Organizacional y la Productividad del Despacho.

En primer lugar, se calcularon los promedios de los resultados de diseño organizacional agrupando por dimensiones y posteriormente se asignó un valor al nivel de diseño organizacional como se puede observar en la Tabla 12 de acuerdo con el promedio que obtuvo. (Ver Tabla 12).

La calificación del nivel se asignó bajo el siguiente criterio:

Tabla 12. Niveles de calificaciones

Se considera:	Cuando:
Bajo nivel	1 a 2 puntos
Medio nivel	2.1 a 4 puntos
Alto nivel	4.1 a 5 puntos

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se calcularon los porcentajes de “Si” en los resultados de cada dimensión de elementos de diseño organizacional como se puede observar en la tabla 11, para luego asignarle una calificación de acuerdo con el porcentaje obtenido. La calificación se asignó de acuerdo con el grado de cumplimiento observado según el siguiente criterio (Ver Tabla 13):

Tabla 13. Porcentajes

Se considera:	Cuando:
No cumple	0% – 33%
Cumple medianamente	34% - 66%
Cumple	67% - 100%

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se pueden observar los promedios en niveles bajos y medios que resultaron de las encuestas de diseño organizacional. La importancia que le dieron los trabajadores a tener definidos los objetivos en el despacho, opinan que la agrupación de tareas les facilita al momento de lograr los objetivos. Sienten que es importante el buen asertividad en cómo se le delega autoridad a cada empleado, ya que cada uno se destaca de manera distinta y es importante colocarlo en el área del despacho en donde mejor desarrolle sus habilidades. La gerencia debe tomar en cuenta la retroalimentación de los trabajadores a la hora de tomar decisiones importantes en el despacho. Definir las líneas de autoridad de manera clara para la buena comunicación entre trabajadores evitando así duplicidad de mando. (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Diseño organizacional promedio

DISEÑO ORGANIZACIONAL	PROMEDIO PONDERADO
Se me presentan dudas al momento de desempeñar las labores de mi puesto	2.25
Se le permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución	2.25
Considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización	2.25
La definición de los objetivos de mi trabajo es respaldo para alcanzarlos	3
La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo	3
La gerencia revisa y evalúa el diseño de los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa	3
La gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa	3
Es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados	3
La gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización	3
La gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones	3
La autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo	3
La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos	3
	2.81

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se pueden observar los promedios en niveles bajos y medios que resultaron de las encuestas de productividad. Abrir espacios para la creatividad de los trabajadores en donde ellos puedan expresar sus ideas en base a sus experiencias laborales, darle el derecho de expresarse creando retroalimentación y aportaciones, así como una capacitación constante. Al rebasar las metas hacerles saber a los trabajadores para con ellos incentivarlos a seguir mejorando mostrando reconocimiento y aprecio hacia ellos recompensándolos de alguna manera. (Ver Tabla 15).

Tabla 15. Productividad promedio ponderado

PRODUCTIVIDAD	PROMEDIO PONDERADO
Involucra a sus trabajadores en la toma de decisiones importantes	2
En el despacho hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados	3
Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	3
Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	3
El despacho es honesto al cumplir con los acuerdos generados con el personal	3
Las reglas y los sistemas del despacho se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	3
Muestra usted aprecio y reconocimiento a sus trabajadores para que mejoren su desempeño	3
Busca aportes de los miembros del equipo	3
Recompensa y reconoce a los trabajadores destacados	3
	2.89

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la estructura de tareas se obtuvo una puntuación promedio de 3.13 la cual significa que existen dudas de los trabajadores al desarrollar sus funciones, habiendo una necesidad inmediata de definir los objetivos, agrupar las tareas que realiza cada uno de una manera fácil, también la importancia en que la gerencia evalúe estos los procesos y el actual diseño organizacional. En la siguiente tabla se puede observar el promedio que se obtuvo derivado de las encuestas en el área de estructura de tareas. (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Estructura de tareas

Indicador	Promedio dimensión
Estructura de tareas	3.13

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel medio estando en 3.13 que se obtuvo derivado de las encuestas en el área de estructura de tareas lo cual indica la falta de mejora que existe en el despacho de la manera en la cual se definen los objetivos que deben seguir los trabajadores, como se mide en los trabajadores el desempeño de tareas y de qué forma evalúa el despacho contable que se estén llevando a cabo de acuerdo a su beneficio. (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Estructura de tareas promedio

Indicador	Promedio dimensión
Estructura de tareas	MEDIO

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el promedio de 2.54 que se obtuvo derivado de las encuestas en el indicador de responsabilidades dando como resultado un nivel medio, el cual indica que se debe mejorar tomando en cuenta la participación de los empleados en la mejora de las problemáticas actuales existentes en el despacho, crear una mayor atención en la asertividad de delegación de autoridad a los empleados y la gerencia debe ser firme en la toma de decisiones que realiza para dar seguridad que los procesos se están llevando de una manera adecuada. (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Responsabilidades

Indicador	Promedio dimensión
Responsabilidades	2.54

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel que se obtuvo derivado de las encuestas en el área de estructura de tareas. En la cual se observa que existe una falta de definición de objetivos en las áreas de trabajo del despacho, esto es que los trabajadores desconocen los niveles que hay que alcanzar, así como que se deben agrupar las tareas que realiza cada trabajador, siendo esto hacerle saber al trabajador las actividades que tiene a su cargo. La gerencia debe poner atención en cómo se realizan los procesos de cada área para verificar si se están llevando acorde al manual, así como evaluarlos cada determinado tiempo, tomar decisiones que beneficien en el desempeño laboral y despejar las dudas que les surgen a los trabajadores al desempeñar sus funciones. (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Responsabilidades medio

Indicador	Promedio dimensión
Responsabilidades	MEDIO

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el promedio de 3.06 que se obtuvo derivado de las encuestas en relación de autoridad dentro de la organización. En la cual se puede observar el resultado que existe en donde los trabajadores expresaron que sienten que existe duplicidad de mando en los puestos del despacho, así como que se debe poner atención a la delegación de autoridad y definir con claridad las líneas de autoridad en todos los niveles. (Ver Tabla 20).

Tabla 20. Relación de autoridad dentro de la organización

Indicador	Promedio dimensión
Relación de autoridad dentro de la organización	3.06

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se puede observar el nivel medio que se obtuvo derivado de las encuestas en el área de estructura de tareas, dando como resultado un nivel medio en el cual se puede observar la falta de atención a los puestos de mando, delegación de autoridad en el despacho. (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Relación de autoridad dentro de la organización medio

Indicador	Promedio dimensión
Relación de autoridad dentro de la organización	MEDIO

Fuente: elaboración propia.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Organizacionalmente el despacho no cuenta con una guía para la elaboración de sus actividades, esto es, no se tiene un manual en el cual se describan las actividades que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo, también es importante asentar que no se cuenta con una división de áreas de trabajo, lo cual es de suma importancia para llevar un orden, y crear protocolos de seguimiento en las actividades para evitar duplicar u omitir procesos.

En cuanto a productividad el despacho si bien salió con un nivel medio, se percibe que se puede mejorar en varios aspectos que muestran falta de atención, como lo es el involucrar a los trabajadores en las cuestiones importantes como toma de decisiones, retroalimentación, aportación de ideas, crear un ambiente en el que los trabajadores puedan ser creativos favoreciendo al despacho.

Capacitar a los trabajadores es parte fundamental del buen desarrollo de sus actividades y el logro de las metas que se pone el despacho, así como adaptar sistemas que sean funcionales para el logro de estas. Reconocer y tomar en cuenta cualquier aportación que pudiera hacer el trabajador para la mejora de las actividades.

Se debe implementar un diseño en la organización como lo es, delimitar las áreas que maneja el despacho, describir las actividades que desarrolla cada área, cuantas personas requiere el área y las funciones que debe desempeñar cada trabajador, todo esto por escrito en un manual. Involucrar de una manera formal al personal tomando en cuenta sus aportaciones y delegándoles autoridad.

En cuestión de organización si bien la empresa por lo general está organizada en la manera de trabajo, en la delegación de autoridad y en comunicación, no siempre se tienen claras las actividades que se deben realizar ni las responsabilidades que tiene cada trabajador del despacho.

La productividad en el despacho está en un nivel medio, esto es, no es baja pero tampoco es alta por lo tanto se debe poner atención en las deficiencias del despacho para ver las áreas de oportunidad que presenta el despacho en mejorar la productividad.

Se deben crear espacios para retroalimentación, esto es que tanto los trabajadores como el contador general aporten en base a su experiencia ideas de mejora en el rendimiento laboral.

Se debe crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades del despacho contable, ya que las encuestas arrojaron que, si bien los trabajadores generalmente si sabían que actividades desempeñar, pero no siempre lo tenían claro, y eso queda claro ya que los niveles de productividad no fueron altos.

Un diseño organizacional adecuado al despacho sería uno en donde existiera por escrito y bien definidos cada una de las áreas y puestos de trabajo, los objetivos que sigue el despacho, un organigrama específico, una cadena de mando clara, la agrupación de tareas, que la gerencia evalúe constantemente los procesos que se llevan a cabo, establecer políticas, reinventar la estructura organizacional buscando optimizar la competitividad del despacho, que los altos mandos sepan delegar autoridad a sus subordinados, que los trabajadores aprendan a reconocer las problemáticas que surgen en su puesto de trabajo y poder darles la solución adecuada, que la gerencia sea firme en su toma de decisiones y que la organización tenga claramente definidas las líneas de autoridad en todos los niveles.

Recomendaciones/ Propuesta de mejora

Finalmente se procedió a precisar cuáles son los aspectos para mejorar la relación Diseño Organizacional – Productividad, para ello se identificaron las áreas de oportunidad en base al análisis de los resultados anteriores (encuestas) poniendo mayor atención a los niveles que resultaron con ponderación de más baja a media.

En la dimensión de motivación, es importante involucrar en la toma de decisiones a los trabajadores para que sientan que sus aportaciones son importantes para el despacho, así como una apertura a la posibilidad de tomar en cuenta su creatividad, tomar el tiempo para darles retroalimentación y capacitación de cómo deben desempeñar sus actividades, compartirles los beneficios cuando las metas del despacho sean superadas, cumplir con los acuerdos que se hagan con ellos, las reglas y los sistemas se deben adaptar con facilidad a los cambios que van siendo requeridos con las circunstancias.

El contador general debe mostrarles reconocimiento a sus trabajadores para con ellos incentivarlos a mejorar su desempeño, por otra parte, es de gran importancia tomar en cuenta sus aportaciones y reconocer o recompensar a los trabajadores que se destaquen en sus labores.

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta la dimensión de estructura de tareas nos dice que, se deben describir las funciones que se deben realizar en cada puesto para que sea más fácil para los empleados tener claras las labores de su puesto. Crear objetivos claros y alcanzables y actualizarlos cuando estos sean alcanzados aunado a esto las tareas se deben agrupar en función de lograr dichos objetivos. La gerencia debe revisar y evaluar constantemente los procesos que se siguen, ya que si estos no están correctamente descritos y aplicados perjudica a los empleados en la elaboración de las tareas diarias.

Conforme a los datos de la dimensión de responsabilidades la gerencia debe ser firme al momento de tomar decisiones importantes, así como tomar en cuenta a los trabajadores y debe ser asertiva al momento de delegar autoridad.

es de gran importancia la delegación de autoridad a los empleados que destaquen por ser líderes ya que en caso que surja alguna situación inesperada, se deba tomar una decisión importante o asumir una responsabilidad. Así como la gerencia debe

ser firme en la toma de decisiones y a su vez tomar en cuenta al personal en la toma de decisiones importantes.

Refiriéndonos a la dimensión de relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, deben considerarse y definirse los rangos de autoridad en el despacho, así como la descripción de actividades de cada puesto. Delegar autoridad precisa, esto es, el trabajador debe saber hasta dónde tiene autoridad en su puesto de trabajo para poder explotar al máximo sus habilidades y tener la seguridad de que lo está haciendo de manera correcta. Definir con un organigrama claro los niveles de autoridad que existen en el despacho.

La siguiente tabla se elaboró en función de los aspectos que resultaron con promedios bajos y medios en las encuestas que se les aplicaron a los trabajadores del despacho las cuales pueden funcionar como áreas de oportunidad para mejoras dentro de este en el área de productividad (Ver Tabla 22).

Tabla 22. Propuestas en la variable de productividad

PRODUCTIVIDAD	PROMEDIO PONDERADO	SOLUCIÓN
Involucra a sus trabajadores en la toma de decisiones importantes	2	Consultar con los trabajadores problemáticas o situaciones importantes para la empresa que se pudieran presentar para escuchar las aportaciones que pudieran tener.
Muestra usted aprecio y reconocimiento a sus trabajadores para que mejoren su desempeño	3	Hacer del conocimiento de los trabajadores que es importante contar con el esfuerzo y apoyo que le brindan al despacho remunerándolos de manera económica o con días libres, etc.
Busca aportes de los miembros del equipo	3	Realizar juntas semanales para conocer perspectivas y aportaciones que pudieran tener los trabajadores.
Recompensa y reconoce a los trabajadores destacados	3	Hacer saber a los trabajadores que se les reconoce por su buen desempeño laboral, fijando premios e incentivos de productividad como pudieran ser bonos, días libres, aumento de sueldo, etc.
Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	3	El personal debe saber lo importante que es para el despacho superar las metas propuestas, esto haciéndolo de su conocimiento y agradeciéndoles y haciéndoles saber que su esfuerzo es muy importante y valorado.

El despacho es honesto al cumplir con los acuerdos generados con el personal	3	Ser realistas al momento de crear acuerdos y llevarlos a cabo de la mejor manera.
Las reglas y los sistemas del despacho se adaptan fácilmente a los cambios requeridos	3	Crear reglas que se apeguen a la realidad del despacho.
Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal	3	Es crucial que se estipulen días y horas para capacitación de los trabajadores y se les provea de los recursos adecuados para desempeñar sus funciones adecuadamente.

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla se elaboró en función de los aspectos que resultaron con promedios bajos y medios en las encuestas que se les aplicaron a los trabajadores del despacho las cuales pueden funcionar como áreas de oportunidad para mejoras dentro de este en el área de diseño organizacional (ver Tabla 23).

Tabla 23. Propuestas en la variable de diseño organizacional

DISEÑO ORGANIZACIONAL	PROMEDIO PONDERADO	SOLUCIÓN
Considera que existe una duplicidad en el mando y en las funciones en los puestos de la organización	2.25	Describir las funciones de cada puesto y crear un organigrama.
Se le permite la participación a los empleados cuándo se presenta algún problema en la organización para darle solución	2.25	Hacer parte a los trabajadores en problemáticas que pudieran surgir.
Se me presentan dudas al momento de desempeñar las labores de mi puesto	2.25	Creación de un manual de descripción de puestos.
La autoridad que le delegan sus superiores le permite cumplir de manera eficiente las funciones de su puesto de trabajo	3	Delegar a los mandos inferiores la libertad de tomar decisiones en la realización de sus actividades.
La organización tiene definidas claramente las líneas de autoridad, desde los niveles más altos a los más bajos	3	Definir las líneas de autoridad existentes en el despacho.
La gerencia toma las decisiones importantes de manera independiente en la organización	3	Tomar en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones importantes para el despacho.
La gerencia es firme y resuelta para tomar las decisiones	3	La gerencia debe tener más firmeza al momento de tomar decisiones.

Es asertivo cuando delega autoridad a otros empleados	3	Conocer el perfil de cada empleado para conocer su capacidad.
La forma de agrupar las tareas facilita el logro de los objetivos para los equipos de trabajo	3	Planear con anticipado cómo se van a llevar a cabo las tareas, para que se realicen con orden.
La gerencia revisa el diseño de los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa	3	Revisar los procesos que se realizan dentro del despacho.
La gerencia evalúa los procesos que se llevan a cabo para la posterior toma de decisiones respecto a la empresa	3	Evaluar los procesos que se están desarrollando para tener la certeza que son funcionales.
La definición de los objetivos de mi trabajo es respaldo para alcanzarlos	3	Los objetivos que quiere alcanzar el despacho debe ir a la par con las herramientas que se les proporciona a los empleados.

Fuente: elaboración propia.

Por último, se hace un extenso agradecimiento al despacho contable Mendoza y Asociados por la apertura y facilidades brindadas para la realización de este trabajo de investigación el cual tiene como objetivo brindar soluciones en base a los resultados obtenidos en las áreas de oportunidad observadas.

En la medida en la que el despacho implemente estas propuestas se verá reflejada una mejoría de manera gradual y positiva en los niveles de productividad y diseño organizacional.

Bibliografía

- Alexander A. Correa Espinal., y. D. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. *Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática (CISCI 2017)*, 190-191.
- Armenta, S. P. (2009). Cómo Impacta el diseño de la Estructura Organizacional actual de AMMAC, en el desempeño laboral de los trabajadores. Mexicali, Baja California.
- Baldiviezo, J. M. (agosto de 2008). *PromonegocioS.net*. Obtenido de Historia de la Contabilidad: <https://www.promonegocios.net/contabilidad/historia-contabilidad.html>
- Calvo, M. (30 de 03 de 2015). *Billage*. Obtenido de ¿Se puede medir la productividad?: <https://www.getbillage.com/es/blog/se-puede-medir-la-productividad>
- Carl S. Warren, J. M. (01 de 01 de 2016). Contabilidad Financiera recurso en línea Decimocuarta edición. En J. M. Carl S. Warren, *Contabilidad Financiera recurso en línea Decimocuarta edición* (pág. 2). CENGAGE Learning.
- Charles T. Horngren, W. H. (2010). Contabilidad. En W. H. Charles T. Horngren, *Contabilidad* (pág. 2). México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2000). Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición. 92. México: McGRAW-HILL.
- Don Hellriegel & John W. Slocum, J. (s.f.). *Comportamiento Organizacional Décima Edición*. Thomson.
- Falconier, L. (2020). *Economía y Administración*. Obtenido de Estructura organizacional: <https://sites.google.com/site/tdeconomia/estructura-organizacional>
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. México, D.F., México.
- Hidalgo. (2005). Evolución histórica de la contabilidad. *Revista Española de la Historia de la Contabilidad*, 102-118.

- Hidalgo, M. M. (2013). Definiciones de productividad. En J. F. María Margarita Chiang Vega, *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres* (pág. 44).
- Historia. (24 de 06 de 2020). *Instituto Mexicano de Contadores Públicos*. Obtenido de Historia: <https://imcp.org.mx/quienes-somos/historia/>
- López, L. J. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *SCIELO*.
- Ludym Jaimes, M. L. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *SCIELO*.
- Ludym Jaimes., M. L. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Scielo*.
- Marketing, E. e. (5 de febrero de 2019). *CPMD Y COMPAÑÍA, S.C.* Obtenido de BREVE HISTORIA DE LA CONTADURÍA PÚBLICA EN MÉXICO: <https://www.cpmc.com.mx/breve-historia-la-contaduria-publica-mexico/>
- Matas, A. (2016). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 47.
- Matas, A. (2018). *Scielo*. Obtenido de Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de estado de la cuestión: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038
- México ¿Cómo vamos?* (24 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.mexicocomovamos.mx/?s=seccion&id=101>
- Parra, H. C. (2001). CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COSTOS: ANÁLISIS DE RELACIONES ENTRE. *Cruzadno fronteras: tendencias de contabilidad directiva para el siglo XXI*.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Obtenido de Harvard Business Review: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

- QuestionPro. (25 de 06 de 2020). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- QuestionPro. (25 de 06 de 2020). Obtenido de ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla?: <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de. *Actualidad Contable Faces*, 54-56.
- Robayo, C. K. (28 de 04 de 2021). Propuesta diseño de un modelo de gestión logística para mejorar eficiencia organizacional de la empresa Electrolux en el cantón Durán. Guayaquil, Ecuador.
- Rodríguez, D. M. (octubre de 2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. La Habana, Cuba.
- s.n. (2020). DIAGNÓSTICO PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN: COMTEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V. *s.n.*, 63-38.
- Saldivar, S. P. (2009). Cómo Impacta el diseño de la Estructura Organizacional actual de AMMAC, en el desempeño laboral de los trabajadores. Mexicali, Baja california, México.
- Sotomayor, M. A. (2002). Control Interno y Auditoría Su aportación en las Organizaciones. En M. A. Sotomayor, *Control Interno y Auditoría Su aportación en las Organizaciones* (págs. 47-48). Nuevo León: Ciudad Universitaria de Nuevo León.