

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL.

FACULTAD REGIONAL DE SANTA CRUZ.

**“Cultura y diseño organizacional del Consejo Profesional de
Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones”**

Alumna: Ortas María Juliana.

Carrera: Tecnicatura Universitaria en Administración.

Año: 2023.

Dedicatorias

Dedico mi trabajo con todo mi corazón a mis padres Gabriela y Gustavo, quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer y me empujaron siempre para adelante. Gracias a ellos hoy pude llegar a esta meta.

A mi novio y mejor amigo German que siempre me brindo su comprensión y cariño, creyendo y apoyándome para que siga cumpliendo mis sueños.

A mi amiga facultativa y compañera de estudio Tatiana que desde el día uno fue mi apoyo psicológico y me ayudo en los momentos más difíciles a lo largo de estos años.

A mi querido Jesús que sin el nada seria posible.

¡Gracias a todos!

Bibliografía.

Tema de Investigación	4
Problema de Investigación.....	5
Objetivos	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Hipótesis.....	6
Diagrama de Gantt	7
Matriz de consistencia con el Plan de obtención de datos.....	8
Marco Teórico.....	9
Desarrollo Metodológico.....	13
Elementos de Recolección de datos.....	14
Resultados de la Investigación.....	21
La cultura organizacional del CPCEM	21
Cambios durante los últimos diez años en el CPCEM.....	28
El diseño organizacional del CPCEM	29
Departamentalización y relaciones de poder del CPCEM	32
Conclusión.....	36
Bibliografía	38

Tema de Investigación

“Análisis de la Cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones”.

El proyecto de investigación que se lleva a cabo, consiste en realizar un análisis descriptivo, tanto de la cultura, como el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones. El mismo se realiza, debido a que este ente en los últimos años, ha crecido notablemente en cuanto al número de matriculados, lo que ha llevado a su vez a aumentar el número de empleados y a cambiar notablemente su gestión administrativa, generando que el diseño y la cultura organizacional no se encuentren claramente definidos.

Es por esto, que se busca conocer como está definida la cultura organizacional de este ente, cuáles son los valores, normas y reglas que rigen el comportamiento dentro de la misma organización, entre sus empleados y con el exterior. Además, se trata de definir cuáles son las relaciones de poder que existen entre los empleados, los papeles y habilidades administrativas dentro de la organización, para así poder conocer si existe un organigrama establecido que defina las relaciones de jefe y subordinados de los miembros.

Problema de Investigación.

¿Cómo se encuentra definida la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones?

El problema de investigación planteado para la realización de este proyecto, esta expresado como una pregunta que busca indagar, es decir conocer como están definidas por un lado la cultura organizacional, y por otro, el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.

Para responder a este problema, se utilizará información obtenida mediante la elaboración de elementos de recolección de datos, que se aplicaran a los empleados de la sede Posadas y tanto al presidente actual, como anterior del consejo directivo, página web del consejo y manual de organización del CPCEM.

Con toda la información obtenida anteriormente, mas todos los datos recabados durante la investigación se buscará dar respuesta a este problema planteado para así poder conocer, como se ha dicho anteriormente, como está establecida la estructura organizativa de este ente, los elementos que componen a su cultura organizacional y el organigrama que que define el funcionamiento del mismo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.

Objetivos Específicos.

1. Describir la cultura organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas e identificar sus principales características.

2. Conocer cuáles son los principales cambios que ha sufrido el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones, a nivel organizacional, en los últimos 10 años.

3. Identificar como está establecido el diseño organizacional dentro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones en la actualidad.

4. Definir cuáles son los departamentos y las relaciones de poder que existen entre los empleados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.

Hipótesis

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones no cuenta con una cultura organizacional claramente definida ni un diseño organizacional establecido.

Diagrama de Gantt

Actividades	MESES																			
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	SEMANAS																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FASE 1																				
Recolección de información	■	■																		
Redacción de marco teórico			■	■																
FASE 2																				
Elaboración de instrumentos					■	■														
Recolección de datos							■	■												
Análisis de datos									■	■										
FASE 3																				
Organización de la información												■	■							
Redacción del proyecto														■	■	■	■			
Revisión general																		■		
Presentación																			■	

Matriz de consistencia con el Plan de obtención de datos

Tema	Problema	Objetivo Gral	Hipótesis	Variables
Análisis de la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.	¿Cómo se encuentra definida la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones?	Analizar la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.	El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones no cuenta con una cultura organizacional claramente definida ni un diseño organizacional establecido.	_La Cultura organizacional. _El Diseño organizacional.

Variable	Def. conceptual	Def. Operacional	Dimensiones	Indicadores
_La Cultura organizacional. _El Diseño organizacional.	_El conjunto de valores, normas que definen el comportamiento de los empleados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Prov. de Mnes. _Estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de poder que existen entre los miembros del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones.	_Entrevistas. _Encuestas.	_Tipología cultural. _Ambiente de trabajo. _Sistema de comunicación. _Estructura organizacional.	_Fortaleza de la cultura. _Lenguaje propio de la organización. _Símbolos materiales. _Valores compartidos por el personal. _Involucramiento en el trabajo y compromiso de los empleados. _Relación entre el personal. _Percepción del personal. _Comunicación eficaz. _Comunicación eficiente. _Departamentalización. _División de tareas. _Funciones y misiones. _Relaciones de poder.

Marco Teórico

El análisis que se realiza en esta presente investigación, involucra al Consejo Profesional de Ciencias económicas de la Provincia de Misiones, que también se lo denominará a lo largo de este trabajo como "CPCEM". El mismo fue fundado en 1958 y forma parte de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).

Este organismo tiene como principal función, la reglamentación y el control del ejercicio de las profesiones de ciencias económicas. Su sede central se encuentra en la Ciudad de Posadas y tiene ocho delegaciones en distintos puntos de la provincia. El consejo directivo está formado por un presidente, secretaria, tesorero y seis vocales titulares y seis vocales suplentes, además de un tribunal de ética. (<https://www.cpcemnes.org.ar/institucional/el-consejo>. 01/08/23)

Dicha organización, tiene cambios de autoridades cada dos años, motivo por el cual se produce una constante modificación con cada renovación de mandato, no solo en cuanto a la forma de trabajar entre los empleados, sino también en su estructura, el aspecto de la organización, misión, visión y valores.

Es por esto, que el trabajo analiza cómo está conformada la **cultura organizacional** de esta institución, es decir "*el sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás*" (Robbins S. P. y Judge T. A. cap17. p2.) y el cual, también es "*es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar **normas** apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados*" (Robbins S. P. y Judge T. A. cap 17.p8).

Los **valores**, según Tamayo (1996), "son principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales o colectivos", estos son de gran importancia para conocer la fortaleza de la cultura, es decir si es débil o fuerte ya que una **cultura fuerte** es aquella "*en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente entre sus miembros*" (Robbins S. P. y Judge T. A. cap 17.p6)

Esta cultura se transmite a los empleados mediante: la **historia**, los **rituales** que son “*secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización*” (Ibarra, P. 2023, La cultura Organizacional); el **lenguaje**, que es “*la forma de identificar a los miembros de una cultura*” (Robbins S. P. y Judge T. A. cap17. p16.), y los **símbolos materiales** que “*revelan el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamiento*” (Robbins S. P. y Judge T. A. cap 17.p17)

El **ambiente laboral** que hay en el CPCEM, es un factor de suma importancia también de analizar, el cual Robbins (2009) expresa que “*tiene un efecto significativo en la motivación de los empleados*”, además de la **percepción del personal**, que “*es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno*” (Robbins S. P. y Judge T. A. cap3. p79.)

Lo dicho anteriormente, se verá reflejado en el **involucramiento en el trabajo** que tendrán los miembros, el cual “*mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella*” (Robbins S. P. y Judge T. A. cap3. p79.) y el **compromiso** con la organización, es decir “*el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular, las metas de ésta y desea mantener su relación con ella*”. (Robbins S. P. y Judge T. A. cap3. p79.) Esto se debe, a que como explica Chiavenato (2009) “*el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad y no en la realidad en sí*”.

Por otro lado, esta investigación también busca analizar cómo está definido el **diseño organizacional** de este ente, “*el proceso, donde los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategias*”. (Ortiz, S. 2023. Tendencias del Diseño organizacional) Pero para conocer el diseño organizacional, es necesario conocer primero cual es la **misión y visión** de esta organización, los cuales según Chiavenato (2009) “*la primera incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno, mientras que la visión es la imagen que tiene actualmente la organización en el presente y que quiere tener en el futuro*”.

La conformación de la **estructura organizacional**, también tiene un alto grado de importancia dentro de esta investigación ya que este *“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, dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”* (Chiavenato Mc Grawhill, I. cap4. p111).

Pero más precisamente, se busca conocer las **relaciones de poder** entre el personal del consejo, que según Álvarez Sánchez Y. (2010), *“se definen en un juego de jerarquía, de acuerdo con el tipo de organización y pueden ser de orden vertical y horizontal”* y la **departamentalización** que según Chiavenato (2009), *“es la especialización horizontal que se realiza cuando aumenta el número de personal y de funciones por cumplir”*, en otras palabras, como se dividen las tareas que realiza el personal del CPCEM en distintos departamentos especializados en diversas áreas.

El **proceso de comunicación**, también es un factor importante, ya que *“la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas, en general cumple cuatro funciones básicas en una organización: control, motivación, expresión de emociones e información”* (Chiavenato Mc Grawhill, I. cap11. p309). Es por esto que se debe analizar y comprender si el proceso de comunicación que existe dentro del CPCEM, cumple con la función que le corresponde y si la misma es una **comunicación eficaz y eficiente**, ya que Chiavenato (2009) establece que *“La comunicación eficaz ocurre cuando el destinatario decodifica el mensaje y le agrega un significado que se aproxima a la información o la idea que la fuente quiso transmitir y la eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación”*.

No obstante, existen diversas investigaciones ya realizadas respecto al tema de análisis. El *“Estudio de la cultura organizacional de la Empresa Autohyun”*, el cual según Montaleza Alvarado (2021), expresa que se realizó para conocer cómo funciona el grupo de empleados dentro de esta empresa y como se relaciona con el entorno.

“La cultura y el Clima Organizacional en una Empresa de Servicio Público de Electricidad”, que según Rossaza Galarza (2006), tenía como objetivo medir la cultura y el clima organizacional de dicha empresa. Por otro lado, *“Propuesta de diseño*

organizacional para el área comercial de la empresa industrial A", el cual expresa Hernández Cifuentes (2017), consistió en un análisis de la estructura organizacional del área comercial de una empresa del área industrial.

Por último, también se llevó a cabo una investigación denominada "*Propuesta de Diseño Organizacional para una Mediana empresa denominada Pulpería Chacón*".

Desarrollo Metodológico

La metodología utilizada para realizar esta investigación, consistió en encuestas presenciales a los doce empleados del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, sede Posadas. Además, se realizaron entrevistas personales al presidente de la gestión anterior, Cdor. Miguel Ángel Andújar, y a quien preside en la actualidad esta organización, Cdor. Mariano Lucas Amable. Con todos estos datos, más los obtenidos en el manual de organización del CPCEM se pudieron responder a los objetivos planteados.

Elementos de Recolección de datos

Encuesta personal a empleados del CPCEM

1. ¿Hace cuantos años trabaja en el CPCEM?

Menos de diez años.

Mas de diez años.

2. ¿Sabe cuáles son los valores del CPCEM?

Si.

No.

3. ¿Concuerta usted con dichos valores?

Si.

No.

No se cuáles son.

4. ¿Con que frecuencia se celebran fechas importantes: día de la mujer, día del trabajador, navidad, ¿cumpleaños?

Siempre.

A veces.

Nunca.

5. El CPCEM ¿cuenta con un manual de comportamiento para los empleados?

Si.

No.

6. ¿Considera que es informado sobre las políticas de trabajo del CPCEM?

Siempre.

A veces.

Nunca.

7. ¿Percibe usted que hay términos que forman parte de un lenguaje particular que se utiliza dentro del CPCEM?

No.

Si.

(en caso que su respuesta sea sí) Mencione al menos 1.

.....

8. ¿Cuentan con uniforme o una vestimenta que identifique al CPCEM?

Si.

No.

9. ¿Reconoce que hay elementos en las instalaciones que identifiquen al CPCEM?

Si.

No.

10. Percibe que el ambiente laboral que hay es:

Bueno.

Malo.

11. La relación que tiene con sus compañeros de trabajo es:

Buena.

Medianamente buena.

Mala.

12. Desde que trabaja en el CPCEM, los reconocimientos por su trabajo fueron:

Muchos.

Pocos.

Ninguno.

13. Su crecimiento profesional en los años que trabaja en el CPCEM fue:

Alto.

Mediano.

Ninguno.

14. Decir que trabaja en el CPCEM es algo que le genera:

Orgullo propio.

Prestigio social.

No genera nada.

15. ¿Percibe que es valorado por su trabajo?

Si.

No.

16. ¿Conoce cuál es la misión que tiene el CPCEM?

Si.

No.

Mencione (en caso que su respuesta sea sí).

.....

17. La visión que tiene el CPCEM de hacia dónde va la organización y de cómo llegar, considera que esta:

Muy claro.

Poco claro.

Nada claro.

18. El CPCEM ¿cuenta con un organigrama plasmado?

Si.

No.

19. ¿Cree usted que cada empleado cumple con la función establecida en el organigrama?

Totalmente.

Muy poco.

20. Percibe que la línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta la final esta:

Muy clara.

Poco clara.

21. ¿Pertenece a algún departamento? ¿Cuál?

.....

22. ¿Están claramente definidas las tareas que le corresponde al departamento donde usted trabaja?

Si.

No.

23. ¿Suele haber confusión a cerca de a quienes les corresponden realizar ciertas tareas?

Siempre.

A veces.

Nunca.

24. ¿Qué se debería mejorar en cuanto al funcionamiento del CPCEM?

.....
.....

25. ¿Sabe de la existencia de un plan de comunicación dentro del CPCEM?

Si.

No.

26. ¿Percibe que hay una comunicación formal entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos?

Solo Vertical.

Solo Horizontal.

Ambos.

Entrevista a presidente Actual: Mariano Lucas Amable

1. ¿Cuántos años fue presidente del CPCEM?
2. ¿Por qué motivo decidió presentarse para presidente?
3. ¿Cómo considera que los cambios de mandato afectaron a la cultura del CPCEM a través de los años? ¿Considera que este se mantiene o se fue modificando constantemente?
4. ¿Cómo describiría a los valores del consejo actualmente?
5. ¿Cómo considera al nivel de compromiso que tienen los empleados del CPCEM con su trabajo?
6. ¿Cómo se encontraba estructuralmente en cuanto a su funcionamiento el CPCEM antes de su mandato? ¿Estaban bien definidos los departamentos y niveles jerárquicos?
7. ¿Qué modificaciones se hicieron con respecto a la estructura organizacional del CPCEM desde que tomo el mandato?
8. ¿El consejo cuenta con un organigrama definido?
9. ¿Como es la comunicación que tiene el consejo directivo con los empleados? A través de que canal o medio se utilizan.

Entrevista a presidente anterior: Andújar Miguel Ángel.

1. ¿En qué año fue presidente del CPCEM?
2. ¿Por qué motivo decidió presentarse para presidente?
3. ¿Cómo considera que los cambios de mandato afectaron a la cultura del CPCEM a través de los años? Específicamente con respecto a los valores ¿Considera que este se mantiene o se fue modificando constantemente?
4. ¿Recuerda cómo se encontraba estructuralmente en cuanto a su funcionamiento, el CPCEM antes de su mandato? ¿Estaban bien definidos los departamentos y niveles jerárquicos?
5. ¿Cómo considera al nivel de compromiso que tenían los empleados del CPCEM con su trabajo?
6. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente el CPCEM en cuanto a su funcionamiento?

Resultados de la Investigación.

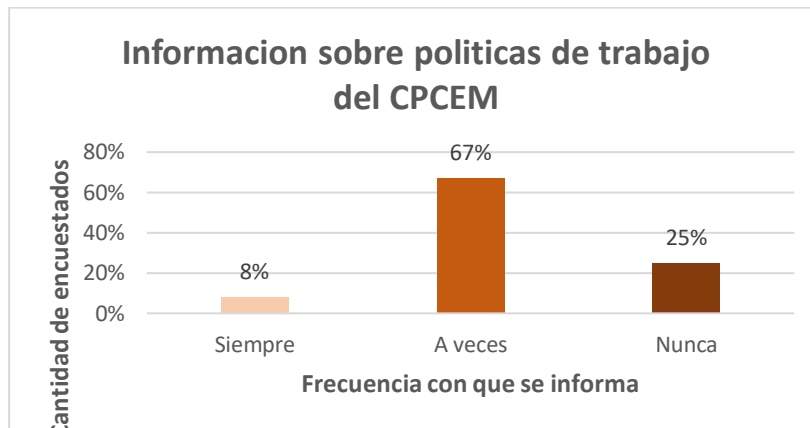
La cultura organizacional del CPCEM

Mediante el análisis realizado se pudo comprender que el CPCEM cuenta con una cultura organizacional bastante firme, cuyos valores principales actualmente y que están definidos en la página oficial son: ética, honestidad, transparencia, solidaridad, etc. <https://www.cpcemnes.org.ar/institucional/el-consejo> (25/09/23; 10:00hs)

En las encuestas realizadas se pudo conocer que el total de los encuestados (100%) concuerda que no tienen conocimientos de un manual de comportamiento que represente normas establecidas y que definan como deben hablar y actuar dentro de la organización.

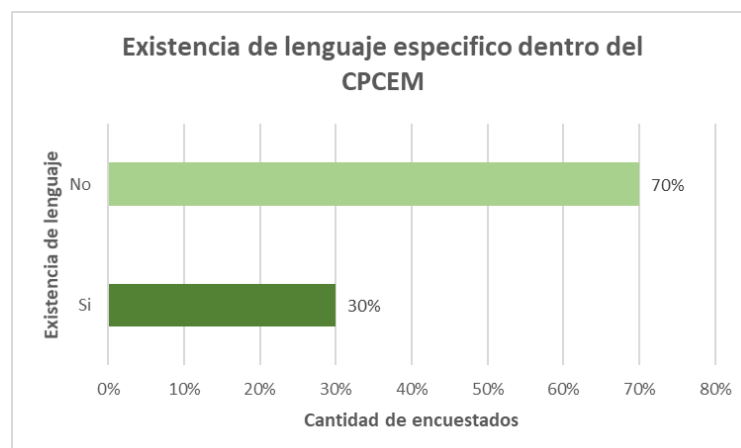


Además de esto, en relación a las políticas de trabajo, la mayor parte de los empleados reconoció tampoco recibir casi nunca, o muy pocas veces información sobre cómo deben proceder para realizar sus deberes. Es decir, que dichas políticas y normas de comportamiento, si es que existen en la organización, carecen de comunicación hacia los empleados.



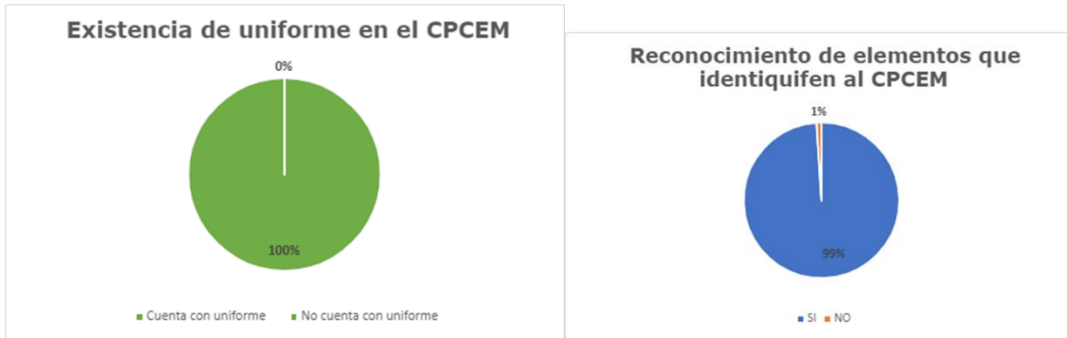
No obstante, también se pudo comprender como esta cultura es transmitida a sus empleados. Si bien la cultura organizacional en si es transmitida a través de la historia, rituales, lenguaje y símbolos materiales, los resultados obtenidos pudieron plasmar que, en el caso del CPCEM, existe muy poco entendimiento o conocimiento sobre la existencia de un lenguaje interno que sea compartido solamente por los miembros de la organización, ya que muy pocos de los encuestados los reconocieron. Sin embargo, quienes dijeron conocerlos, los nombraron como:

- Unidad Mínima Profesional.
- Honorarios Mínimos.
- Orden de Servicio.
- Gesem.
- Boleta de Honorarios.



Pero, si se orienta a la existencia de símbolos materiales en la organización, el total de los encuestados afirmo contar con un uniforme o vestimenta que los identifique como

miembro del CPCEM, además de que el 99% reconoce diversos elementos materiales dentro de esta organización que los representa. Esto refleja por un lado la importancia y por el otro, el grado de igualitarismo que tienen todos los empleados dentro de esta cultura organizacional.

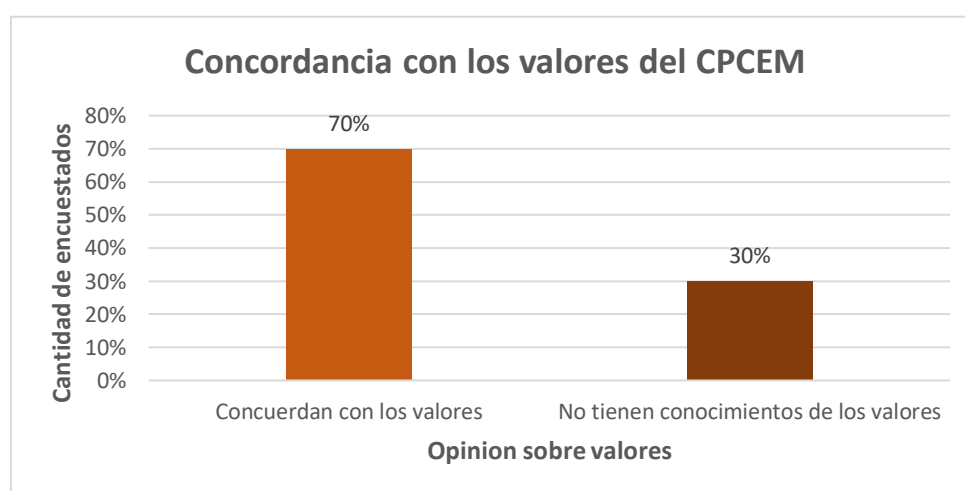


Tipo de Cultura Organizacional.

En relación al tipo de cultura (fuerte o débil), se pudo deducir que dicha cultura no es una cultura fuerte ya que existe una equidad entre la permanencia y la rotación de personal que trabaja en el CPCEM, lo cual no permite por sí solo decir la fortaleza de la cultura, pero si dar un indicio de que hay algo mal, ya que el 50% de ellos no está hace más de 10 años en la organización.

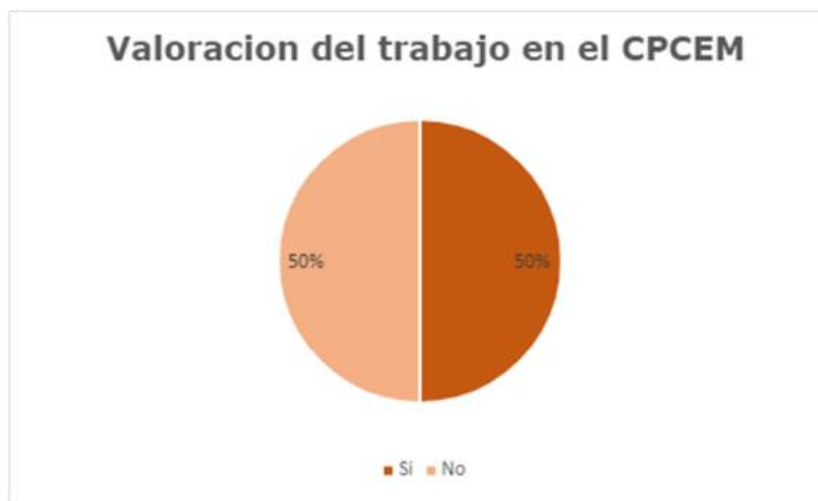


Además de esto, si bien la mayor parte de los miembros del ente tienen conocimientos sobre cuáles son los valores que encaminan el funcionamiento de la organización, y además dichos valores son comprendidos y compartidos por la mayor parte de sus integrantes (70%), el 30% de los encuestados aun no conoce cuales son dichos valores y por tal motivo no concuerdan con ellos.



Mediante las entrevistas realizadas al Contador Miguel Ángel Andujar, ex presidente del CPCEM y el Contador Mariano Lucas Amable, actual presidente de esta organización, se pudo notar, que ambos coincidieron en sus relatos que si bien, en las gestiones anteriores estaban más orientados al involucramiento de la juventud y el sector social, y esta nueva gestión a generar una mayor ayuda para el profesional matriculado mediante la prestación de cursos gratuitos, lo que respecta a los valores del CPCEM, siempre se mantuvieron y siguieron siendo similares.

Por último, si bien existe un alto grado de compromiso por parte de los empleados con el CPCEM, ya que, del total de los encuestados, el 75% expreso que trabajar en esta organización es algo que le genera orgullo propio o prestigio social, dato que refleja como los empleados se identifican con esta organización y quieren mantener su relación con ella, el 50% de los encuestados han manifestado en la encuesta, que no se sienten valorados por los dirigentes de este ente, y es quizás uno de los motivos por el cual existe esta rotación de personal notable.



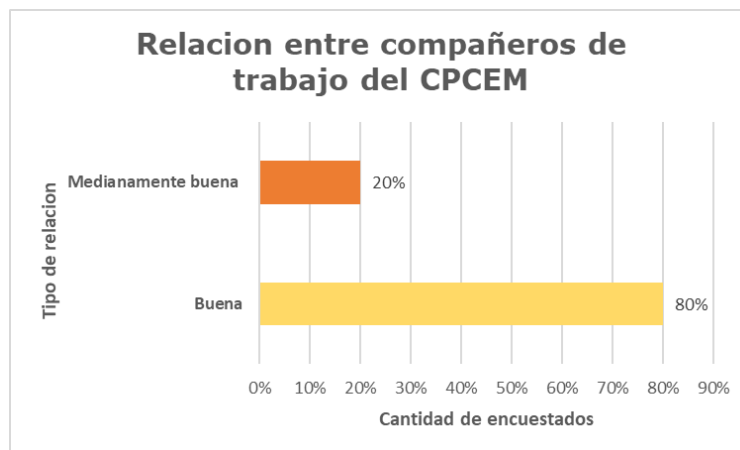
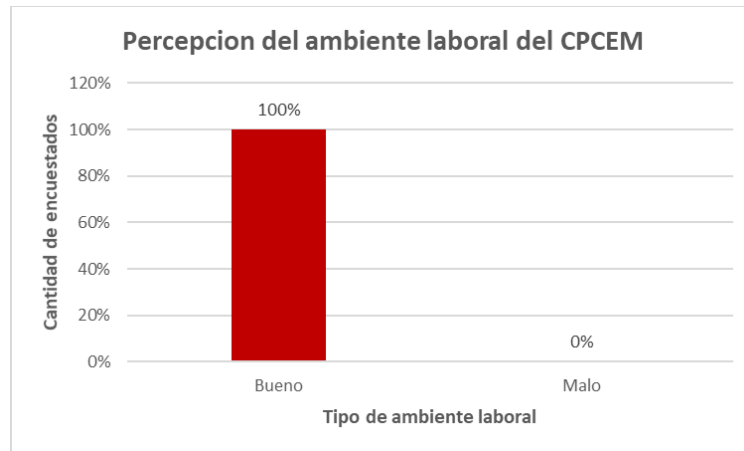
Es decir que los dirigentes de la organización aún deben trabajar para lograr que los valores sean conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización y en mejorar la percepción de los empleados para que pueda aumentar el grado de compromiso con la entidad, y así lograr una cultura organizacional fuerte y disminuir la rotación del personal.

Motivación e involucramiento con el puesto de trabajo.

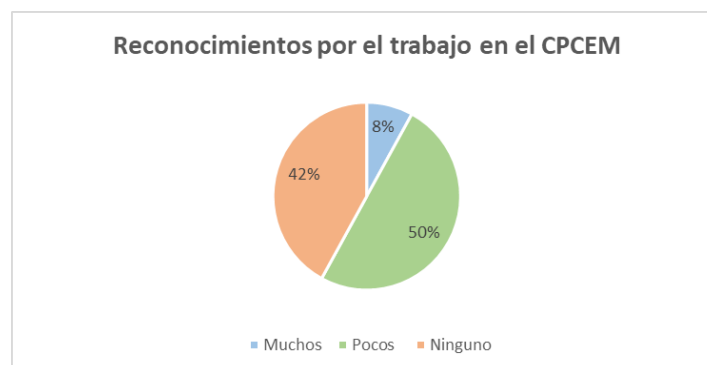
Si se habla de la motivación laboral de los empleados en relación con el involucramiento con su puesto de trabajo, se sabe que entre los principales factores que incluyen en el mismo son: el ambiente laboral, remuneración, reconocimientos obtenidos, oportunidades, etc.

En el caso del CPCEM, se puede deducir con los datos obtenidos, que el total de los empleados percibe contar con un buen ambiente laboral, el cual incluye por un lado

los espacios físicos y las herramientas de trabajo brindadas además de la relación entre compañeros de trabajo, de la cual el 80% expreso que también es buena.



Sin embargo, en forma paralela, se puede comprender que son pocos o nulos los reconocimientos que tiene el personal por parte de los dirigentes, y esto se ve reflejado en el poco crecimiento profesional que han tenido los mismos dentro de la organización, ya que el 75% manifiesta que este es bajo.



Entonces, se puede entender que el CPCEM cuenta con una cultura organizacional con valores reconocidos y compartidos por la mayor parte de los miembros de esta

organización y cuya cultura es transmitida a sus empleados mediante la historia y símbolos materiales y muy poco por el lenguaje. Donde, además, la mayor parte de los empleados tienen un alto grado de compromiso con este ente. Sin embargo, dicha cultura organizacional aun carece de fortaleza, debido al grado de rotación de personal que existe, el cual puede estar motivado por la poca valoración que sienten los empleados, los pocos reconocimientos y el bajo crecimiento profesional.

Cambios durante los últimos diez años en el CPCEM

Para responder a este objetivo, se tomó la información recabada de la entrevista realizada al ex presidente del CPCEM, el cdor. Miguel Ángel Andújar.

El entrevistado relato que esta organización fundada el 17 de febrero de 1958, tuvo muchos cambios y sobre todo crecimientos durante todos estos años. Además, explico que antes de su primera gestión, en el año 2007, el CPCEM se encontraba ubicado en una oficina la cual se alquilaba dentro de un edificio céntrico llamado "Mercurio" y solamente contaba con 3 empleados que se encargan de realizar distintas funciones.

Sin embargo, en el año 2006 con la gestión del cdor. Urquiza, se inauguró el edificio donde se encuentra actualmente la sede central de Posadas, el cual cuenta con numerosas oficinas. Además de esto, se tuvo que proceder a la contratación de un mayor número de empleados ya que también creció el número de matriculados, y de tareas que se debían cumplir.

Luego durante su gestión, el contador explico que también se inauguraron las demás delegaciones y comenzó la división de tareas y a establecerse una línea de funcionamiento, mediante la definición de objetivos específicos.

Sin embargo, no fue sino hasta la presente gestión del cdor. Mariano Amable, que se hizo mayor hincapié en la definición de la estructura organizacional del CPCEM.

El diseño organizacional del CPCEM

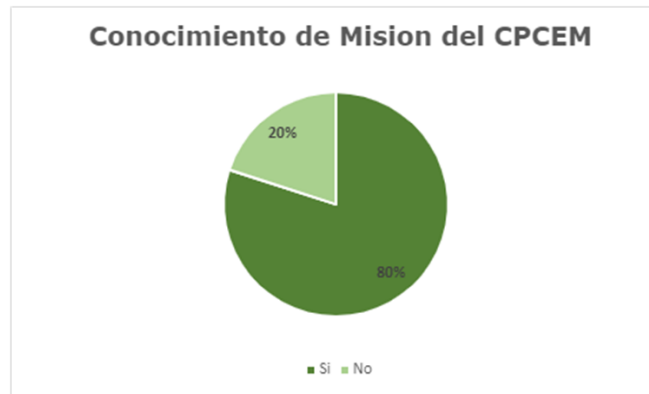
Para conocer como es el diseño organizacional del CPCEM, se tomaron datos extraídos de la página web oficial del consejo, resultados de las encuestas realizadas al personal de la sede Posadas, datos de la entrevista realizada al presidente de la organización Mariano Amable e información del Manual de Organización presentado por el consejo directivo en el año 2022.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones, en la actualidad, es un organismo que se encarga de controlar y regular el ejercicio ético de los matriculados, quienes son egresados de las carreras: Licenciatura en Economía, Licenciatura en Administración de Empresa, Contador Público dentro de la Provincia de Misiones. Este ente también conforma la Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

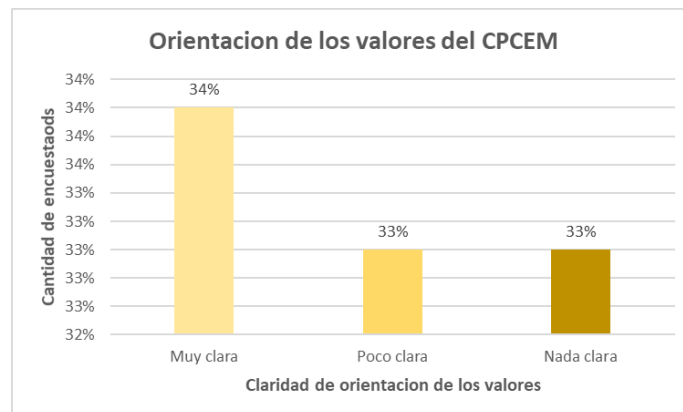
El CPCEM está conformado por un consejo directivo, seis vocales titulares, seis vocales suplentes, una sede central en Posadas con doce empleados y ocho delegaciones en distintos puntos de la provincia: Apóstoles, Oberá, Eldorado, Leandro N. Alem, Jardín América, Puerto Iguazú, San Vicente y Puerto Rico.

Tanto la razón de ser de la organización (misión), como hacia donde se dirige la misma (visión), son las bases del diseño organizacional, y las mismas se encuentran definidas en el manual de organización y también en la página web oficial del CPCEM. Por un lado, la visión que consiste en "*Ser una organización de prestigio al servicio del matriculado*" y por otro la misión "*brindar los medios para el desarrollo integral del profesional de ciencias económicas matriculado, regulando el ejercicio ético y legal*".
[https://www.cpcemnes.org.ar/institucional/el-consejo\(25/09/2023; 14:38hs\)](https://www.cpcemnes.org.ar/institucional/el-consejo(25/09/2023; 14:38hs))

Mediante la encuesta realizada al personal de la sede Posadas, se pudo comprender lo definida e informada que se encuentra la misión de la organización entre los miembros de la misma, ya que la mayor parte de los encuestados (80%) expreso conocerla y esto se pudo confirmar mediante lo relatado por cada uno de los encuestados, ya que todos coincidieron en gran parte con lo plasmado en la página web.



Sin embargo, no sucedió lo mismo con respecto a la imagen que tiene la organización hacia el futuro, ya que se puede decir que la misma no se encuentra claramente definida entre los integrantes, motivo por el cual el 66% de los encuestados concuerda con que la misma es poco o nada clara. Y esto, según el presidente Amable, se puede deber a que todavía falta trabajo por parte de la comisión directiva de transmitir esa visión a los miembros.



En cuanto a la estructura organizacional del CPCEM, el presidente Mariano Amable, mediante la entrevista realizada, explico que con el crecimiento del número de matriculados y de las tareas que debían realizar los empleados, el consejo debía reorganizarse estructuralmente y definirse con mayor precisión los distintos niveles jerárquicos y departamentos de esta organización, y como este fue uno de los enfoques de su gestión, decidieron llevar a cabo la elaboración de un manual de organización, el cual fue presentado tanto a los matriculados como a los empleados en el año 2022. Dicho manual define cuales son los objetivos y metas del consejo, misión y visión, los valores, la estructura orgánica, la descripción de los distintos puestos, las unidades operativas y el organigrama.

Del total de los encuestados, el 100% de ellos expreso tener conocimientos sobre la existencia de dicho organigrama plasmado en el manual. Sin embargo y en relación a la descripción de los distintos puestos de trabajo, solo el 30% manifestó realizar las tareas que están definidas dentro de dicho manual, mientras que el 70% de ellos señalo lo contrario. Por último, también se indago para conocer la claridad de las líneas de autoridad y jerarquización dentro de la organización, lo cual también dejó al descubierto que no se encuentra muy clara, ya que solo el 30% de los empleados manifestó que sí.



Entonces, se puede deducir que el CPCEM cuenta con una misión clara y presente entre los empleados de esta organización. Sin embargo, la visión de la misma carece de claridad por parte del personal por la falta de transmisión por parte de los dirigentes. Por otro lado, también tienen un organigrama plasmado dentro del manual de organización, donde se establecen los distintos niveles jerárquicos, relaciones entre los distintos departamentos y las funciones que corresponden a cada uno de los empleados, pero este aún no se encuentra posicionado en la mente de ellos y es por eso que carecen de ciertos conocimientos sobre su aplicación.

Departamentalización y relaciones de poder del CPCEM

Para conocer como es la departamentalización del CPCEM y los distintos niveles de jerarquización dentro de esta organización, se tomó en cuenta por un lado el manual de organización del consejo y por el otro, las encuestas realizadas a los empleados.

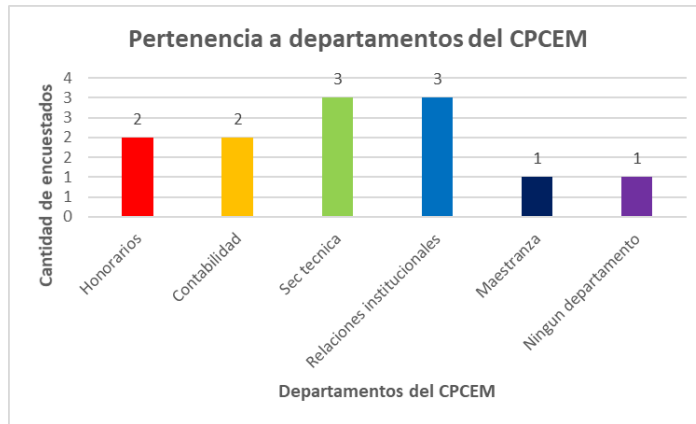
Por un lado, el manual de organización establece que en la sede Posadas, la jerarquización la encabeza el presidente, quien da mando directo al Gerente General, y del cual dependen los departamentos de nivel medios, los cuales son:

- Administración y finanzas.
- Contabilidad y Presupuesto.
- Desarrollo Profesional e Imagen Institucional.
- Secretaria Técnica.
- Mantenimiento.

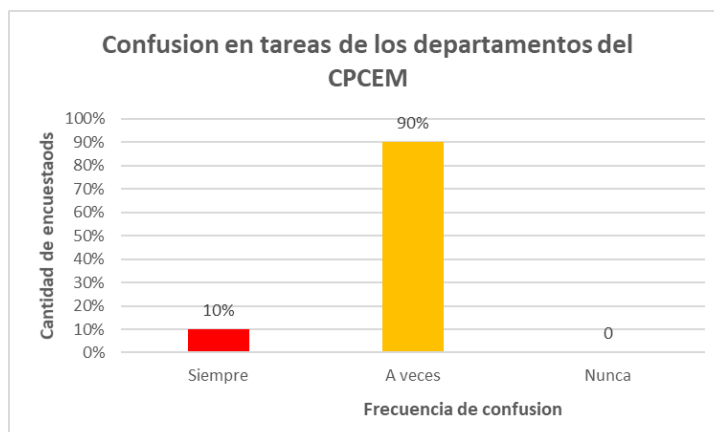
Dentro de estos departamentos hay jefes de mando medio, que son aquellos empleados que dirigen los departamentos y a sus subordinados.

Sin embargo, los resultados de las encuestas fueron totalmente diferente a lo que define dicho organigrama, ya que mediante las respuestas de la pregunta N°20, sobre la pertenencia a los distintos departamentos, los empleados señalaron pertenecer a los denominados como:

- Honorarios.
- Secretaria Técnica.
- Relaciones institucionales.
- Maestranza.
- Contabilidad.



Es decir, que hay una confusión entre los empleados, quienes desconocen los nombres de los distintos departamentos que conforman a esta sede y que están plasmados en el nuevo manual de organización. Es por esto también, que a través de la encuesta se pudo comprobar que tampoco están bien definidas las tareas destinadas a cada uno de los empleados, ya que mas de la mitad de los encuestados (60%) manifestó que, dentro de su departamento, las tareas destinadas no están nada claro. Además de esto, el 90% también señaló que a veces hay confusiones en cuanto al cumplimiento de dichas funciones.

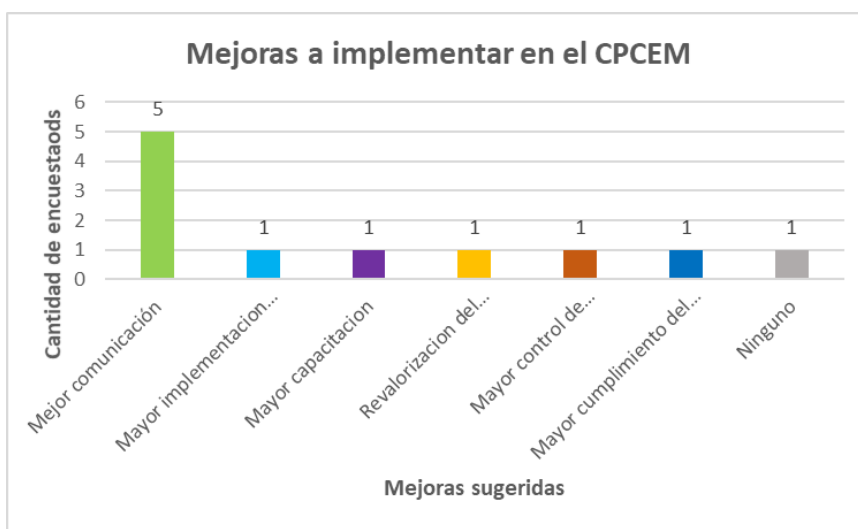


Comunicación.

Todos estos conflictos y cuestiones señaladas recientemente, pueden tener origen en la poca comunicación que existe dentro de esta organización. Si bien, el presidente Amable explico en la entrevista que la comunicación del consejo directivo, es a través del gerente general, quien informa a los jefes de nivel medio de cada departamento y este a su subordinado, el 80% de los empleados manifestó no tener conocimientos sobre la existencia de un plan de comunicación dentro del CPCEM. Además de esto, el 50% expreso que la comunicación dentro de la organización en su mayor parte se da en forma horizontal entre los distintos departamentos, pero se carece de comunicación formal con los demás niveles.



Para finalizar, una de las ultimas preguntas de la encuesta invitaba a los encuestados a definir algún cambio que cree necesario que deba hacerse dentro de esta organización, y si bien las respuestas fueron variadas, cinco de los doce empleados coincidieron que debe mejorar la comunicación tanto entre los departamentos como con las autoridades.



Entonces, se puede decir que los principales problemas en cuanto al diseño organizacional que tiene el CPCEM y las confusiones a la hora de realizar las funciones que corresponden a cada departamento, se deben a la falta de una comunicación eficaz y eficiente dentro de ente.

Conclusión

Para concluir con el presente trabajo de análisis, se puede decir que el mismo pudo identificar como es la cultura y el diseño organizacional del Consejo Profesional de la Provincia de Misiones.

Por un lado, esta organización cuenta con una cultura organizacional que está claramente definida, con valores que son conocidos y compartidos por la mayor parte de sus miembros. Dicha cultura además es transmitida a sus miembros no solo a través de la historia, y en poca parte mediante el lenguaje, sino también a través de los símbolos materiales, como el uniforme que los identifica como miembro de este ente y los demás elementos representativos de la organización.

También se pudo concluir que esta cultura organizacional aun es débil, ya que si bien los valores de la organización son aceptados y transmitidos entre las distintas gestiones y mayor parte de los empleados del CPCEM, existe una rotación de personal notable y esto se puede deber a que aún los dirigentes deben trabajar para que dichos valores sean reconocidos y compartidos por el total de sus miembros, y lograr un mayor compromiso por parte del personal con la organización, mediante una mayor motivación laboral, ya que la poca valoración, falta de involucramiento con su trabajo e identificación con el puesto laboral, disminuye dicho compromiso y lleva a que los empleados decidan cambiar de empleo.

Por otro lado, el CPCEM también cuenta con una estructura organizacional establecida. El mismo ha tenido un gran crecimiento y transformación constante desde sus inicios hasta la actualidad, llevando a que en la gestión actual del Cdor. Mariano Amable se decida hacer un mayor hincapié en cuanto al diseño organizacional del mismo. Es por esto que se elaboró el Manual de Organizaciones donde se plasmo un organigrama que define por un lado los departamentos y las funciones correspondientes a cada uno de los empleados, y por el otro los distintos niveles de autoridad.

Dicho manual fue elaborado y presentado por la comisión directiva en el año 2022, motivo por el cual aún existe una confusión en cuanto a la identificación del mismo. Es por esto, que los empleados del CPCEM todavía no reconocen los nombres de los departamentos en que se encuentran dentro de dicho organigrama, ni cumplen

en gran parte con las funciones establecidas allí, es decir que siguen realizando las tareas que les correspondía anteriormente.

Además de esto, se dedujo que el principal factor en el que tiene origen dichas confusiones, es la falta de un plan de comunicación dentro de esta organización, ya que, si bien existe contacto del consejo directivo con los empleados, a través del gerente general, hay una escasa comunicación entre los departamentos. Es por esto, que entre los principales aspectos a mejorar dentro del CPCEM, predomina la mejora en cuanto a la comunicación entre los distintos departamentos y distintos niveles de jerarquía.

Entonces, se puede decir que el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Misiones, si cuenta con una cultura organizacional definida que perdura en el tiempo, pero que aun debe trabajarse en ella para que pueda tener mayor fortaleza. Además de esto, posee un diseño organizacional establecido y plasmado en un Manual de Organizaciones con funciones y relaciones de poder, pero que aún no está claramente identificado en el día a día de los empleados por su reciente origen y la falta de comunicación que existe dentro de esta entidad.

Bibliografía

- Robbins Stephen, P. y Judge Thimoty, A. (2009). *Comportamiento Organizacional-decimotercera edición*. San Diego State University of Florida.
- Chiavenato McGrawhill, I. (2009). *Comportamiento Organizacional 2da Edición*. McGraw Hill.
- Ortiz, S. (2023). *Material Didáctico N°4-Tendencias del Diseño organizacional*. Administración General II. Universidad Nacional Tecnológica. [Archivo PDF]. file:///D:/Users/ENTRADA.CPCE/Downloads/Admin/Md_4_22.pdf
- Ortiz, S (2023). *Material Didáctico N°3-Dimensiones Contextuales y Estructurales*. Administración General II. Universidad Nacional Tecnológica. [Archivo PDF]. file:///D:/Users/ENTRADA.CPCE/Downloads/Admin/Md_3_22.pdf
- Alvarado Montaleza, G.E(2021). *Estudio de la cultura organizacional de la Empresa Autohyun*. [Practica de Investigación, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21274/1/UPS-CT009357.pdf>
- Rossaza Galarza, L. (2003). *La cultura y el Clima Organizacional en una Empresa de Servicio Público de Electricidad*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata]. <https://core.ac.uk/download/pdf/154836257.pdf>
- Hernández Cifuentes, N. (2017). *Propuesta de diseño organizacional para el área comercial de la empresa industrial A*. [Tesis de Grado, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%e2%94%9c%3%adndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez Aburto, J.A. (2013). *Propuesta de Diseño Organizacional para una Mediana empresa denominada Pulpería Chacón*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/5810/1/44259.pdf>

- Tamayo, A. (1996). *Valores organizacionais*. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, Organizações e Cultura*. Cooperativa de Autores Associados.
- Álvarez Sánchez Yolanda. (2010). *El poder y las relaciones de poder en las organizaciones*. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
https://www.ses.unam.mx/docencia/2019I/Alvarez2010_EIPoderYLasRelacionesDePoder.pdf