

---

## Revista Electrónica de Investigación Educativa

Vol. 15, Núm. 3, 2013

### Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos

### A Study of the Types of Organizational Structure in Venezuelan University Institutes

Rafael Antonio Pertuz Belloso  
[rafaelpertuz69@gmail.com](mailto:rafaelpertuz69@gmail.com)

Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación

Domanins Avenida 16C  
Edificio A Apartamento A-2-1  
Maracaibo, Zulia, Venezuela

(Recibido: 20 de agosto de 2012; aceptado para su publicación: 6 de mayo de 2013)

#### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar el tipo de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. El estudio corresponde a una investigación de campo de carácter descriptivo, con un diseño de campo no experimental transeccional, se trabajó con un censo poblacional conformado por una muestra de un director, subdirectores académico y administrativo, y 88 profesores de los institutos tecnológicos de Cabimas y Maracaibo. La técnica de recolección utilizada fue la encuesta, aplicando un cuestionario con 24 ítems, validados por 5 expertos, y con una confiabilidad ( $\alpha$ ) Cronbach de 0.93. La técnica de análisis de los datos fue la distribución de frecuencias porcentuales. Los resultados obtenidos indican la coexistencia de las tipologías estructurales burocráticas, la departamental y la simple. Se recomienda instrumentar una estrategia de migración de estructura, hacia la implementación de una de tipo matricial.

*Palabras clave:* Organización, Institutos de enseñanza superior, Venezuela.

## Abstract

This study aimed at identifying the type of organizational structure of Venezuelan university institutes. It is a field investigation of a descriptive nature with a non-experimental transactional field design. We worked with a population sample consisting of a director, assistant directors, academic assistant directors and eighty-eight teachers from technological institutes in Cabimas and Maracaibo in Venezuela. A survey, in the form of a questionnaire, was used as the data collection technique, which included 24 items, validated by 5 experts, with Cronbach Alpha reliability of 0.93. The data analysis technique utilized was the percentage frequency distribution. The results indicated the coexistence of bureaucratic structural typologies; departmental and simple. An implementation of a structural migration strategy to the implementation of a matrix-type structure is recommended.

*Keywords:* Organization, University institutes, Venezuela.

## I. Introducción

La complejidad de la educación superior en la región, desde ahora y hacia su futuro, se revela en una serie de tendencias históricas y emergentes, en su heterogeneidad, en su desigualdad, pero sobre todo en el papel que pueden asumir las universidades públicas y algunas muy destacadas instituciones de educación superior, para construir un nuevo escenario que coadyuve al mejoramiento sustancial de los niveles de vida para sus poblaciones, y brinde la posibilidad de un mayor bienestar, democracia e igualdad desde la ciencia, la educación y la cultura (Gazzola y Takayanaqui, 2008).

Esta situación se torna más evidente en la educación superior, ya que históricamente este subsistema se estructuró a través de la asimilación acrítica de modelos organizacionales externos. Dichos modelos guardaban poca relación con los problemas y necesidades latinoamericanos, de tal forma que la asimilación quedó limitada a una simple reproducción formal. Una de las consecuencias actuales de ese proceso es la incapacidad de las instituciones de educación superior (IES) para insertarse en proyectos de desarrollo nacional, incumpliendo así su responsabilidad con la sociedad (Pertuz, 2013).

Desde estas ideas, puede decirse que actualmente las IES han perdido pertinencia y se han convertido en espacios públicos reproductores de las desigualdades de su entorno, ajenas incluso a los requerimientos ocupacionales del mercado, debido principalmente a barreras como: la atomización de la administración pública, el surgimiento de marcadas tendencias tecnócratas y, quizá, la poca capacidad gerencial para liderar los cambios desde el Estado (Pertuz, 2013).

Ahora bien, en Venezuela lo que hoy se conoce como educación superior es el producto de un proceso de diversificación y diferenciación de instituciones como consecuencia de políticas explícitas o implícitas formuladas por los distintos gobiernos de la democracia representativa a partir de la primera mitad de la década del sesenta. Los dos primeros gobiernos de la década hicieron explícitas para la educación las políticas de: democratización y modernización, haciendo énfasis en la primera de ellas (Castellano, 2002).

Para 1960 existían 9 instituciones, 7 universidades (5 oficiales y 2 privadas), 1 Instituto Pedagógico y 1 Instituto Politécnico (ambos oficiales). A partir de 1970, bajo el primer gobierno social-cristiano presidido por el Dr. Rafael Caldera, se hizo explícita la política de modernización, las estrategias de diversificación y regionalización del más alto nivel de la educación (Castellano, 2002).

Como resultado de estas políticas, en 1972, se anunció el proyecto de creación de Institutos Regionales de carreras cortas, preferentemente en el campo técnico. Esta política y sus estrategias abrieron cauce para el crecimiento de la oferta privada en ese nivel educativo. Como consecuencia de esta orientación que fue continuada por los distintos gobiernos, para 1995 existían aproximadamente 115 instituciones, de las cuales el 72% ofrecía carreras cortas estando entre ellas los Institutos Universitarios Tecnológicos. De esas instituciones, el 48% eran privadas (Castellano, 2002).

Paralelamente ocurrió el crecimiento de la matrícula. Este crecimiento fue particularmente importante en la década del setenta y continuó favoreciendo a las universidades públicas. Venezuela alcanzó el modelo de acceso de masas en 1975 cuando la población entre 20 y 25 años incorporada a ese nivel educativo era de casi 20% (Consejo Nacional de Universidades/Oficina de Planificación del Sector Universitario [CNU-OPSU], 1994, citado por Castellano, 2002).

Entre 1980 y 1998, el Estado venezolano se debilitó en su papel rector de la educación y en particular de la superior, generándose un proceso de deterioro de las plantas físicas, de laboratorios y equipos y en general de las condiciones académicas de estas instituciones, entre las cuales las más afectadas fueron los institutos universitarios tecnológicos (Castellano, 2002).

Desde el año 1999, el Ministerio de Educación declaró la reorganización académica y administrativa de los Institutos y Colegios Universitarios del país, para lo cual nombró Comisiones de Transformación y Modernización, encargadas de adoptar medidas administrativas y académicas que resulten procedentes en virtud de su competencia, y proyectar las reformas técnicas y administrativas que sean convenientes para la institución y elevarlos a la consideración del Viceministro de políticas académicas (Castellano, 2002).

Desde esta perspectiva, debe señalarse que la causa principal de la reorganización antes señalada se debió a que los Institutos y Colegios Universitarios fueron perdiendo paulatinamente los principios filosóficos que los identificaban, convirtiéndose en terrenos moldeables y altamente fértiles para la perpetuación del clientelismo político, además de la improvisación promovida por las cúpulas partidistas.

En este sentido, se puede afirmar que los Institutos Tecnológicos del país se encuentran divorciados de los postulados que le otorgan sentido y coherencia a la formación tecnocientífica. El marasmo académico y administrativo generado por los vicios dentro de su estructura organizacional, que sostiene la superestructura institucional, es antagónica a los nuevos paradigmas gerenciales del siglo XXI, los cuales exigen cambios radicales a corto plazo que permitan construir el camino para

redefinir el modelo educativo imperante en respuesta a las demandas sociales y económicas.

El presente estudio describe y sintetiza parte de la realidad actual concerniente a los institutos universitarios de Venezuela. Estos forman parte del subsistema de la educación superior y constituyen un grupo heterogéneo de instituciones que abarca las mismas áreas de conocimiento que las universidades. En atención a ciertas características, se trata de instituciones de carácter universitario, de hecho esa es la denominación que se utiliza para ellos en Venezuela. Por ello, sería inexacto referirnos a ellos como instituciones no-universitarias (Tovar, 2004).

Estos institutos se caracterizan por ser instituciones de Educación Superior con esquemas de conocimientos prácticos en sus planes de estudio, que preparan técnicos superiores en carreras cortas de tres años de duración y en áreas prioritarias para ser incorporados en breve plazo al desarrollo industrial del país (CNU/OPSU, 2002). Los rasgos definitorios y la naturaleza que los identifica son los siguientes: suministran formación teórico-práctica de alto nivel y la oferta de carreras responde a las necesidades regionales.

Tomando en cuenta lo anterior, la problemática de la estructura académica resulta particularmente significativa, debido a las dificultades que se presentan para implementar estructuras novedosas, que deben superar factores culturales muy arraigados en la actividad académica del sub-sistema de educación superior, en especial el caracterizado en esta investigación, como lo son los institutos universitarios.

Ahora bien, la estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, que sus miembros deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos. La estructura, desde el punto de vista de la teoría de la administración, es el modo en que una organización establece las relaciones entre sus componentes o subsistemas y sus modos de interrelación.

En tal sentido, se concibe la estructura como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual la organización puede realizar sus objetivos. Como instrumento, los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos y los medios a emplear, las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización, los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades y el mejor empleo de los recursos. El término organizacional lleva implícito, por tanto, una estructura formal e intencional en cuanto a funciones o posiciones.

Es por ello, que en estas circunstancias, se hace indispensable establecer el tipo de estructura organizacional que opera en estas instituciones, a fin de proponer cambios concretos en la dinámica organizacional, además de sugerencias que permitan que esta estructura organizacional adquiera dinamismo y eficacia, que se evite la repetición de los defectos e insuficiencias que han caracterizado a las instituciones de educación superior, cuya rigidez y desarticulación limita su eficacia y su alcance, así como su

capacidad de enfrentarse con éxito a los procesos de cambio económico y social.

Desde estas ideas, el presente estudio tiene como objetivo identificar el tipo de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos, para proponer en forma definitiva un cambio en la estructura organizacional que opera en estas instituciones, que además conlleve a la solución de los problemas en una forma integral y con el mejor aprovechamiento de los recursos, y tratando de adecuar su pertinencia en la formulación de directrices y lineamientos para la solución de situaciones gerenciales relacionadas con la estructura académica-administrativa de dichas instituciones.

Finalmente, es importante mencionar Desde que la determinación de la tipología estructural de los institutos universitarios venezolanos permitirá establecer diferencias y semejanzas, en cuanto al tipo de estructura organizacional de cualquier institución de educación superior a estudiar, ya que con esta metodología podría sustentar hallazgos significativos en cuanto a condicionantes en los logros institucionales, desfases en el diseño organizacional, rigidez organizacional, y todos aquellos atributos que impiden el adecuado cumplimiento de los fines institucionales.

## **II. Marco teórico**

La estructura es la forma en que una organización establece las relaciones entre sus componentes y que se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Existen tres componentes claves en la estructura, como son (Daft, 2000):

- 1) La designación de las relaciones formales, incluyendo el número de niveles en la jerarquía, así como los tramos de control entre directores y supervisores.
- 2) La identificación del agrupamiento de los individuos por departamentos, áreas o secciones y de éstos en la organización total.
- 3) El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos o áreas.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales. Los dos primeros son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados.

Considerando lo anterior, Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales, y en cada una de ellas domina uno de los cinco mecanismos de coordinación (Brull y Gil, 2005), además, se considera el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización:

- 1) Organización empresarial o estructura simple: La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos

que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos, este tipo de estructura opera en los subsistemas internos, específicamente en los departamentos o secciones donde la jerarquía está en manos de coordinadores, por lo cual suelen manifestarse en instituciones con fundación reciente.

- 2) Organización maquinal o burocracia maquinal: Los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran tecnoestructura que diseña sus sistemas de estandarización. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos este tipo de estructura suele manifestarse con procedimientos administrativos estandarizados, donde se realizan tareas de personal especializado.
- 3) Organización profesional o burocracia profesional: En esta organización predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura, ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos en este tipo de estructura prevalece la meritocracia académica, donde sólo profesionales con altos niveles de formación ejercen liderazgo autocrático o carismático.
- 4) Organización diversificada o forma divisional: Es parecida a la profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos en este tipo de estructura se crean unidades o divisiones semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central, generalmente coordinada por el subdirector administrativo, donde se evalúa constantemente el rendimiento.
- 5) Organización innovadora o adhocracia: La Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace. En esta organización, los equipos tanto permanentes como temporales se usan extensamente para el logro de tareas, además, a menudo son equipos interfuncionales cuyos miembros pertenecen a diferentes áreas de responsabilidad laboral, la intención es derribar las barreras funcionales para crear relaciones laterales más eficaces para la solución de problemas y realizar el trabajo. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos, en este tipo de estructura comúnmente se tienen que transgredir los límites de la especialización, cediendo poder a expertos profesionales cuyos conocimientos y habilidades han sido desarrollados a fondo.
- 6) Organización misionera: Cuando una organización es dominada por su

ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos, en este tipo de estructura los miembros de la organización comparten la misma cultura organizacional, incluso se observan comportamientos distorsionantes marcados por relaciones de discordia.

- 7) Organización política: No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión. Para el caso de los institutos universitarios venezolanos, en este tipo de estructura se evidencian conflictos debido a la variedad de posturas políticas impuestas por la permanente intervención de partidos políticos que forman parte de las relaciones culturales en la organización.

Otro autor que considera los tipos de estructura organizacional es Toribio (1999), quien menciona la estructura simple como aquella donde el comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace mínimo; la estructura burocrática profesional es un tipo de organización en la que tienen primacía los académicos y la gestión se basa en procedimientos que cuentan con el acuerdo de los miembros de la institución; la estructura burocrática mecánica es aquella donde la toma de decisiones es un proceso jerárquico, que desarrollan administradores centrales y se adopta por medio de procedimientos normados y estandarizados; en la estructura burocrática carismática el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático, en el que la estrategia comprende un componente político; la estructura adhocrática persigue la innovación, en ella se promueven la formación de equipos para desarrollar proyectos; en la estructura orgánica hay una distribución y descentralización del poder, generando flexibilidad; y la estructura matricial responde a dos o más necesidades organizacionales.

Desde estas mismas ideas, Reynaga (2001) propone otro modelo a tomar en cuenta, como es la estructura departamental, el modelo se concibe como una unidad constituida por el agrupamiento de profesores de un área o disciplina dedicados a la docencia e investigación, cuyo objetivo es el logro de un tratamiento coordinado y homogéneo de los diferentes aspectos del proceso educativo. Para llevar a cabo las funciones consideradas sustantivas del quehacer académico esta estructura cuenta con un plan de trabajo a largo, mediano y corto plazo, con base en las necesidades detectadas en este ejercicio de planeación, para lo cual se deben concebir diferentes unidades para generar los procesos de organización a partir de los cuales se buscaría la solución o satisfacción a dichas necesidades.

En este aspecto, puede decirse que tipológicamente las estructuras organizacionales presentes actualmente en las IES venezolanas, suelen comportarse con una conceptualización o esquema tradicional, ya que estas suelen tener comportamientos inclinados hacia una entidad cerrada, sin embargo existen instituciones que contrariamente buscan relacionarse con el ambiente, haciéndolas afines a los propósitos para lo que fueron creadas.

### III. Marco metodológico

Para efectos de esta investigación, se tomó en cuenta el posicionamiento epistemológico empírico analítico o paradigma positivista, ya que se establecen conexiones hipotético-deductivas de enunciados que permiten la deducción de hipótesis empíricamente relacionadas con el propósito de identificar el tipo de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

Tomando en cuenta lo anterior, esta investigación se caracterizó como un estudio de tipo descriptivo con un diseño de campo no experimental, transeccional descriptivo, debido a que mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información, como son los cuestionarios y las entrevistas, se pudo determinar el nivel de incidencia y el valor de la variable estudiada.

Dentro de esta perspectiva, el estudio está dirigido al subsistema de Educación Superior, específicamente los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas, que se encuentran ubicados geográficamente en las ciudades de Maracaibo y Cabimas del Estado Zulia. Esta investigación se realizó durante el período comprendido entre los meses de junio a noviembre del año 2010.

La población del estudio estuvo constituida por un conjunto de 746 sujetos de investigación integrada por 2 directores, 2 subdirectores académicos, 2 subdirectores administrativos y 740 profesores. Ahora bien, tomando en cuenta que la población que representa el estrato poblacional de directores, subdirectores administrativos y académicos, está conformada por escasas unidades de investigación, éstas fueron asumidas como muestra en su totalidad recurriendo a un censo. Para el caso del estrato poblacional profesores, se recurrió a su determinación la fórmula propuesta por Sierra (2001) para poblaciones finitas, quedando definida como  $n=88$ . Dentro de las características particulares de la muestra se tomaron profesores ordinarios a tiempo completo y con categoría de asociado. Para la determinación de la muestra en las diferentes instituciones se aplicó la fórmula de Shiffer, que arrojó los siguientes resultados (ver Tabla I):

Tabla I. Distribución de la muestra de profesores por instituciones

Instituciones	Profesores
Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo	51
Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas	37
Total	88

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se realizó un cuestionario de preguntas cerradas, diseñado en escala de Likert, utilizando cuatro alternativas de respuesta Nunca (1), Casi nunca (2), Casi siempre (3), Siempre (4). Este instrumento presenta 24 afirmaciones o ítems correspondientes a la variable estudiada.

Asimismo, de acuerdo a la escala de Likert mencionada, se determinaron las frecuencias de respuestas de acuerdo a los 4 criterios utilizados en el instrumento aplicado, tomando como tendencia negativa las opciones (1) y (2), la tendencia media las opciones (2) y (3), y finalmente la tendencia positiva las opciones (4) y (5) de la encuesta, para de esta forma considerar a toda la muestra por igual, sin dejar de evaluar a cada uno de las intenciones de respuestas generadas por la población encuestada.

Para la verificación de la validez del instrumento se recurrió a la verificación de las afirmaciones o ítems a través de la consulta de cinco 5 expertos, tomándose en cuenta su estructura, redacción, vocabulario, tipo de preguntas y la pertinencia de los contenidos. En cuanto a la confiabilidad, se determinó aplicando una prueba piloto a una muestra de 15 sujetos con características similares a las del estudio, a los resultados se les aplicó el coeficiente de confiabilidad de Cronbach ( $\alpha$ ), con el apoyo del paquete estadístico SPSS, versión 10.0, arrojando como resultado  $\alpha = 0.9261$ , lo cual comprueba un nivel aceptable de confiabilidad.

#### IV. Análisis y discusión de resultados

En la tabla II se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento sobre el tipo de estructura organizacional, el cual fue suministrado a la población seleccionada, para dar respuesta al objetivo dirigido a identificar el tipo de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos.

Tabla II. Tabla general del tipo de estructura organizacional

Indicador	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
	director subdirector administrativo subdirector académico profesor	director subdirector administrativo subdirector académico profesor	director subdirector administrativo subdirector académico profesor	director subdirector administrativo subdirector académico profesor
Burocrática profesional	3.2	42.6	29.9	23.5
Burocrática mecánica	17.9	9.7	55.3	16.9
Burocrática carismática	9.9	32.6	55.9	1.4
Adhocrática	60.4	19.8	18.4	1.1
Orgánica	55.6	25.1	17.9	1.1
Matricial	48.3	41.3	9.3	0.8
Departamental	26.0	13.5	50.4	9.9
Simple	45.6	1.9	26.2	26.2

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla I y la Figura 1 muestran el análisis del tipo de estructura organizacional, que arrojó los siguientes resultados: para la estructura burocrática profesional el 42.6 % de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi nunca presenta dichos atributos estructurales, el 29.9 % casi siempre, el 23.5 % siempre y el 3.2 % nunca. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia positiva.

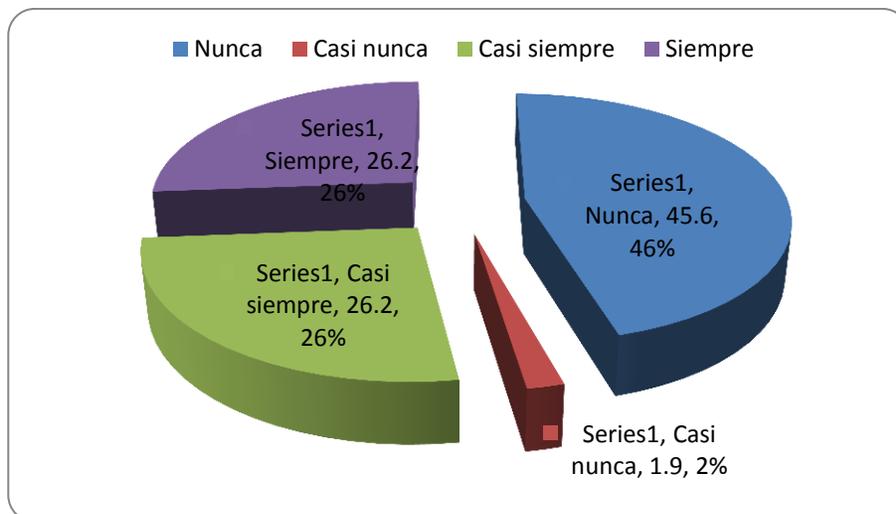


Figura 1. Visión general del tipo de estructura organizacional

En cuanto a la estructura burocrática mecánica, el 55.3 % de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi siempre presenta dichos atributos estructurales, el 17.9% nunca, el 16.9% siempre y el 9.7 % casi nunca. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia positiva.

A su vez, para la estructura burocrática carismática el 55.9% de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi siempre presenta dichos atributos estructurales, el 32.6% casi nunca, el 9.9% nunca y el 1.4% siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia media.

Seguidamente, para la estructura adhocrática el 60.4% de los directores subdirectores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que nunca presenta dichos atributos estructurales, el 19.8 % casi nunca, el 18.4% casi siempre y el 1.1% siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa.

De manera similar, para la estructura Orgánica el 55.6% de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que nunca presenta dichos atributos estructurales, el 25.1% casi nunca, el 17.9% casi siempre y el 1.1% siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa.

Ahora, para la estructura matricial el 48.3% de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que nunca presenta dichos atributos estructurales, el 41.3% casi nunca, el 9.3% casi siempre y el 0.8% siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia negativa.

En cuanto a la estructura departamental el 50.4% de los directores sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que casi siempre presenta dichos atributos estructurales, el 26% nunca, el 13.5% casi nunca y el 9.9% siempre. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia positiva.

Por último, para la estructura simple el 45.6% de los directores, sub-directores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra manifestaron que nunca presenta dichos atributos estructurales, el 26.2% casi siempre y siempre, y el 1.9% casi nunca. Estos resultados indican en la muestra seleccionada una tendencia positiva.

Como puede verse, los resultados obtenidos, de los directores sub-directores administrativo, sub-directores académicos y profesores de los institutos universitarios

de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra, indican la coexistencia de las tipologías estructurales siguientes: Las burocráticas profesional, mecánica y carismática, y las estructuras departamental y simple.

Ahora bien, tomando en cuenta lo anterior, puede decirse que los resultados concuerdan con los planteamientos teóricos de los autores Toribio (1999) y Mintzberg (1991), quienes sostienen que las tipologías estructurales simples se caracterizan por su tendencia a predominar el ápice estratégico realizando una fuerza de centralización, además de un claro mecanismo de coordinación a través de la supervisión directa. Las actividades giran en torno del director general, quien ejerce el control personalmente, por ello la coordinación la lleva la cumbre estratégica mediante supervisión directa. Como puede verse, en el caso de los institutos tecnológicos estudiados, esta estructura opera en un entorno dinámico, haciendo la organización poco flexible, ya que estas estructuras tienden a ser eficientes solo en organizaciones nuevas y de poco tamaño. Debe mencionarse que esta estructura opera en los sub-sistemas internos, específicamente en los departamentos o secciones donde la jerarquía está en manos de coordinadores, por lo cual se observa supervisión directa del director de la institución en muchos aspectos de administrativos.

Por su parte, la estructura burocrática profesional es un tipo de organización en la que tienen primacía los académicos. En esta estructura, las decisiones las toman los académicos por consenso; el poder es descentralizado y la coordinación se produce por normas compartidas, cuyo fundamento es de tipo institucional. Una característica clásica observada en los institutos es cierta incapacidad para tomar las decisiones, lo que se refleja en metas ambiguas y falta de interés por las tareas. Puede verse, que esta estructura es predominante en estos institutos, debido a la alta meritocracia académica, donde solo profesionales con altos niveles de formación ejercen liderazgo autocrático o carismático.

Para la estructura burocrática mecánica, la toma de decisiones es un proceso jerárquico, que desarrollan administradores centrales y se adopta por medio de procedimientos normados y estandarizados. Puede observarse en estas instituciones el predominio de los académicos a través de la gestión centralizada, donde se observa el funcionamiento de una "maquina afinada" de procedimientos que en muchas ocasiones son detenidos en espera de la decisión directiva, lo cual impacta en todos los procesos institucionales.

Ahora bien, la estructura burocrática carismática se caracteriza porque el poder está altamente centralizado en manos de un líder carismático, en el que la estrategia comprende un componente político, así como uno empresarial. Para los institutos analizados el líder carismático comprende el director, que utiliza como estrategia un componente político, a través de un discurso donde siempre se pretende convencer acerca de la necesidad del cambio o transformación.

Para el caso de la estructura departamental, este se caracteriza por disponer del monopolio sobre las tareas de docencia, investigación y extensión de un campo particular del conocimiento. Sobre esta estructura Reynaga (2001) establece que se

concibe como una unidad constituida por el agrupamiento de profesores de un área o disciplina dedicados a la docencia e investigación, cuyo objetivo es el logro de un tratamiento coordinado y homogéneo de los diferentes aspectos del proceso educativo. En esta estructura, la idea central es la concentración, y la coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. Para el caso de los institutos esta figura solo funciona como unidades divisionadas que son llamadas departamentos, pero que no responden, de ninguna forma, a agrupamientos de docencia, investigación y extensión, lo cual debe mirarse como una agrupación estrictamente física.

Con respecto a lo antes planteado, puede evidenciarse en estas tipologías estructurales burocráticas presentes en los tecnológicos de Cabimas y Maracaibo, el predominio de los procesos académicos y administrativos, por parte de los directores, sub-directores administrativos y académicos, a través de un estricto cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas, lo cual imposibilita la participación de los otros estratos presentes en estas organizaciones.

Para el logro de estos controles, los institutos universitarios analizados se apoyan en una estructura jerárquica, impersonal, fuertemente centralizada e inflexible, además de un liderazgo autocrático ejercido por los directivos, quienes sustentan el ejercicio del poder con una estructura altamente profesionalizada.

De esta forma, se evidencia en estas instituciones la existencia una marcada percepción de burocracias estructurales, debido a la presencia de características que pueden racionalizarse con el control social de la organización, impuesto por burocracias profesionales, mecánicas y carismáticas. Para el logro de éstos controles, la organización se apoya en una estructura jerárquica, impersonal, fuertemente centralizada e inflexible. Este modelo burocrático original se basaba en una estructura altamente profesionalizada. Quienes desempeñan funciones y se les paga por ello, deben ser funcionarios profesionales, para asegurar la objetividad en el desempeño del puesto y evitar la interferencia de otros factores.

## **V. Conclusiones**

Se concluyó en base a los resultados obtenidos, de los directores subdirectores administrativo, subdirectores académicos y profesores de los institutos universitarios de Maracaibo y Cabimas consultados en la muestra, que casi siempre se presenta la coexistencia de las tipologías estructurales siguientes: Las burocráticas profesional, mecánica y carismática, y las estructuras departamental y simple.

También, puede decirse que existe en estas instituciones, una percepción marcada en cuanto a la burocracia estructural, debido a la presencia de características que pueden racionalizarse con el control social de la organización, impuesto por burocracias profesionales, mecánicas y carismáticas. Para el logro de éstos controles, la organización se apoya en una estructura jerárquica, impersonal, fuertemente centralizada e inflexible.

Ahora bien, debido a la coexistencia marcada en estas instituciones de burocracias profesionales, mecánicas y carismáticas, se recomienda instrumentar una estrategia de migración de estructura, donde los miembros del cuerpo gerencial deben observar ambas estructuras, la formal, la que existe en el papel, y la informal, la que opera en la práctica, por tres razones básicas: en primer lugar, la estructura actual de la organización puede ayudar o, más frecuentemente, obstaculizar un cambio efectivo hacia otro planteamiento nuevo. En segundo lugar, su ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. En tercer lugar, y no menos importante, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa, ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la nueva estructura.

Esta nueva estructura que se recomienda es la de tipo matricial. Este enfoque organizativo asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto. La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización. Pero, paralelamente a los departamentos funcionales, está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

## Referencias

Brull, E. y Gil, M. (2005), Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Revista Virtual Cuadernos de Gestión. Recuperado de <http://www.brullalabart.com/64>

Castellano, M. E. (2002) Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Venezuela (Informe del 3er. Encuentro Europa-América sobre Formación Tecnológica Profesional). La Habana.

Consejo Nacional de Universidades/Oficina de Planificación del Sector Universitario (CNU-OPSU) (2002). Boletín Estadístico, 18 (tomo I). Venezuela. Autor.

Daft, R. L. (2000). Teoría y diseño organizacional. 6a. ed. México: Thomson.

Gazzola, A. L. y Takayanaqui, A. D. (2008). Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe. The International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean-UNESCO.

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.

Pertuz, R. (2013). Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 6-19.

Reynaga, S. (2001). La departamentalización: una reflexión. *Revista de la Universidad de Guadalajara*, 3.

Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. 14ª edición. Madrid: Paraninfo.

Toribio, D. (1999). La evaluación de la estructura académica. Recuperado de <http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/toribio.pdf>

Tovar, H. (2004). *Los institutos y colegios universitarios en el contexto de la educación superior venezolana*. Caracas, Venezuela: Ministerio de Educación Superior.

Valledor, M. (2002). *Tipos y modelos de estructuras. Usos característicos en el estado actual*. Universidad de Chile/Instituto de Ciencia Política/Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política.