



## TEMA: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CUM.

**Autor: Alberto Betancourt Almaguer.**

Profesor instructor.

[albertoba@ult.edu.cu](mailto:albertoba@ult.edu.cu)

Universidad de Las Tunas, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alberto Betancourt Almaguer (2019): "Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>

### RESUMEN

El presente trabajo se realizó en el Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, Las Tunas, donde se utilizaron diferentes métodos de investigación, tanto teóricos, como empíricos, para realizar un análisis a la estructura organizacional de la Institución, comparándola con los criterios de disímiles teóricos e investigadores, y haciendo una valoración crítica propia.

**Palabras claves:** estructura organizacional, departamentalización, organización, organigrama, división del trabajo.

### INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo exitoso de los procesos de cualquier entidad, sea esta productiva o no, es esencial el cumplimiento con calidad y eficacia de las funciones de la administración, donde una vez que se haya planificado, proceso en el cual se hace una proyección futura de las tareas a realizar, teniendo en cuenta las persona, recursos y tiempo asociadas con estas tareas, y en función de alcanzar las metas y objetivos definidos por la Institución, se hace necesario entonces realizar la **organización** de todo lo que se ha planeado para poderlo materializar.

La organización como función del proceso administrativo se encarga, entre otras cuestiones, de asignar funciones (autoridad y responsabilidad) y recursos a las personas, además de agruparlas

en departamentos o áreas en común que tributen a una línea específica de los que se quiere o se necesita hacer (división y especialización del trabajo) y de coordinar la integración que debe existir entre las distintas áreas y actividades. La organización define en gran medida la estructura de las instituciones, y sin estructura, estas no pueden funcionar, de aquí se puede apreciar la vital importancia que tiene la organización como función del proceso administrativo en el desempeño de las instituciones y empresas.

El presente trabajo se realizó en el Centro Universitario Municipal (CUM) de Jobabo, y tiene como **objetivo**, describir y analizar la estructura organizacional de la institución, valorando criterios de varios autores nacionales e internacionales y emitiendo criterio propio.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### **Métodos teóricos:**

- **Histórico - lógico:** en el análisis de la literatura científica y la documentación especializada, respetando la cronología de las publicaciones.
- **Análisis y Síntesis:** al procesar la información obtenida de la literatura y en la elaboración de conclusiones.

### **Métodos empíricos:**

- **Entrevista:** utilizada para la captación de información y conocer la opinión de los directivos sobre el tema.
- **Revisión documental:** Técnica de recopilación de información en la que se consultaron los documentos útiles y materiales oficiales relacionados con el tema investigado.

## **DESARROLLO**

### **Definiciones básicas**

La **estructura organizacional** se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

La **división del trabajo** es la degradación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

La **departamentalización** es la agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente.

La **coordinación** es la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un **organigrama**, este constituye un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización, y cómo se relacionan. Este representa la jerarquía administrativa y la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades.

Stoner, J. (1996)

### **Algunos tipos de estructuras organizacionales**

El agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (**departamentalización funcional**) abarca lo que las empresas normalmente hacen. Puesto que todas las empresas llevan a cabo la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones básicas de la empresa son producción (generar utilidad o agregar utilidad a un bien o servicio), venta (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estarán de acuerdo en aceptar el bien o el servicio a un precio o por un costo) y finanzas (obtener y cobrar, proteger y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos tales como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que es un método lógico y probado a través del tiempo. También es la mejor forma de asegurar que los altos gerentes defenderán el poder y el prestigio de las actividades básicas de la empresa. Esto es una consideración importante entre los gerentes funcionales, porque ven por todas partes la intromisión de los grupos "staff" y de servicios, que en ocasiones amenazan la seguridad de los principales ejecutivos de línea. Otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue el principio de la especialización ocupacional y de esta forma facilita la eficiencia en las labores del personal. Otras ventajas más, son que simplifica la capacitación y, debido a que los más altos gerentes tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio de un control estricto en la cima.

A pesar de las ventajas de la departamentalización funcional, hay ocasiones en que los resultados que ofrecen otros métodos parecen ser incluso mejores. El tamaño del área geográfica en la que opera una empresa puede necesitar del agrupamiento territorial de las actividades; la producción o la compra de numerosas líneas de productos o de productos diseñados para ciertas clasificaciones del comprador, pueden necesitar del agrupamiento a lo largo de líneas de productos o de clientes. Además, la departamentalización funcional puede tender a disminuir el interés en los objetivos globales de la empresa. Los contadores, expertos de producción y vendedores que trabajan en

departamentos especializados con frecuencia tienen problemas para contemplar al negocio como un conjunto y a menudo resulta difícil lograrla coordinación entre ellos. Desarrollan actitudes y otros patrones de conducta que muestran lealtad a un departamento funcional y no a la empresa en general.

Koontz, H. y Heinz, W. (1991)

Las líneas de mando muy angosta crean **estructuras organizacionales verticales** con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, esto constituye una desventaja en un entorno rápidamente cambiante ya que entorpece la toma de decisiones eficaz y se pierden un poco los vínculos de la alta dirección con la base. En contraste con lo anteriormente planteado se encuentran las **estructuras organizacionales horizontales**, las cuales poseen una línea de mando muy ancha, con menos niveles administrativos entre la parte superior e inferior. Una de las tendencias en la actualidad se orienta a una estructura organizacional horizontal, que tiene como ventaja la reducción de los costos administrativos asociados a los niveles intermedios y es más eficiente en términos de rapidez en la toma de decisiones, sin embargo, esto puede acarrear en que los administradores tengan mayores responsabilidades y carga de trabajo, no cumpliendo de manera eficaz, eficiente y con calidad sus funciones al exigírseles demasiado.

Stoner, J. (1996)

La organización lineal constituye una de las formas estructural más simples y es la más antigua: tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. La denominación "lineal" se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área. La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores, como secuencia de inicio de la unidad de mando. Son las características típicas de las organizaciones militares.

es.wikipedia.org (2018)

### **Importancia de la estructura organizacional**

Han existido varias escuelas de pensamiento administrativo, que han desarrollado y defendido distintos modelos o enfoques de dirección, una de estas escuelas pioneras fue la de la Teoría Clásica de la Administración, impulsada por Henry Fayol, la misma otorga importancia extrema a la estructura organizacional (influenciada en gran medida por las antiguas concepciones de organización) y define y enuncia los 14 Principios Universales de la administración que sirven de base para el diseño de estructuras organizacionales, aunque se valore que hoy día alguno han sufrido variaciones.

Contreras M, G. (2004)

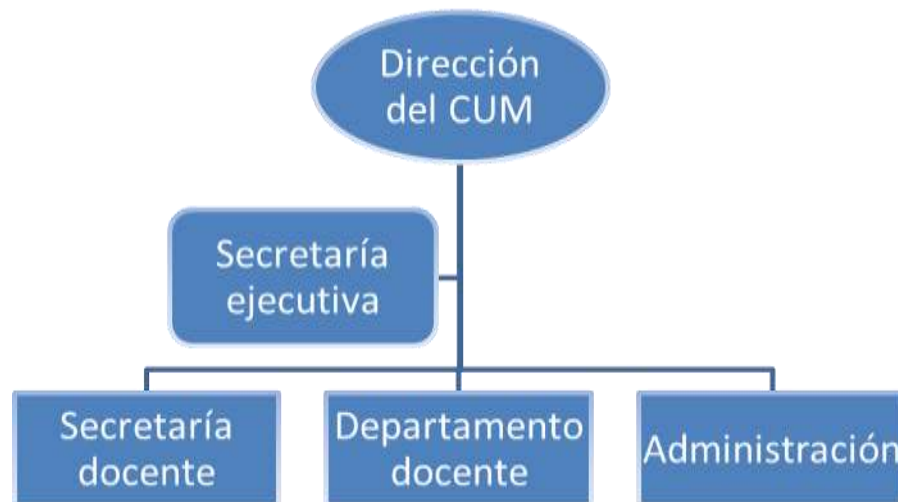
Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

pyme.lavoztx.com (2018)

### **Breve descripción del CUM**

El Centro Universitario Municipal de Jobabo (provincia de Las Tunas) es considerado hoy por las autoridades políticas y administrativas del territorio, como la institución cultural más importante del municipio, jugando roles importantes para el desarrollo de nuestra localidad, tales cómo, la formación del profesional, la gestión de la ciencia y la técnica (gestión del conocimiento y la innovación tecnológica), la gestión de proyectos propios y el asesoramiento en proyectos ajenos en la contribución al desarrollo local, entre otras. De aquí la importancia de lograr con la máxima efectividad posible (eficiencia y eficacia) en la consecución de las metas de la institución, con calidad, cumpliendo con las expectativas del resto de instituciones y la población en general.

### **Organigrama de la estructura organizativa del CUM**



### **Organigrama de la estructura organizativa del Departamento docente**

El departamento docente constituye la célula fundamental de la institución, es donde se desarrollan los procesos fundamentales para el logro de los objetivos del centro. En la siguiente figura se presenta el organigrama de la estructura del Departamento, aquí se muestran solo los principales cargos y

funciones.



Además de esto, existen también:

- Activista de práctica laboral investigativa.
- Activista del colegio universitario.
- Activista observatorio social.
- Activista de atención a la población.
- Activista biblioteca escolar.
- Activista de informatización.
- Activista Desarrollo Local.
- Activista de proyectos de Investigación.
- Activista de comunicación institucional.
- El resto de profesores.

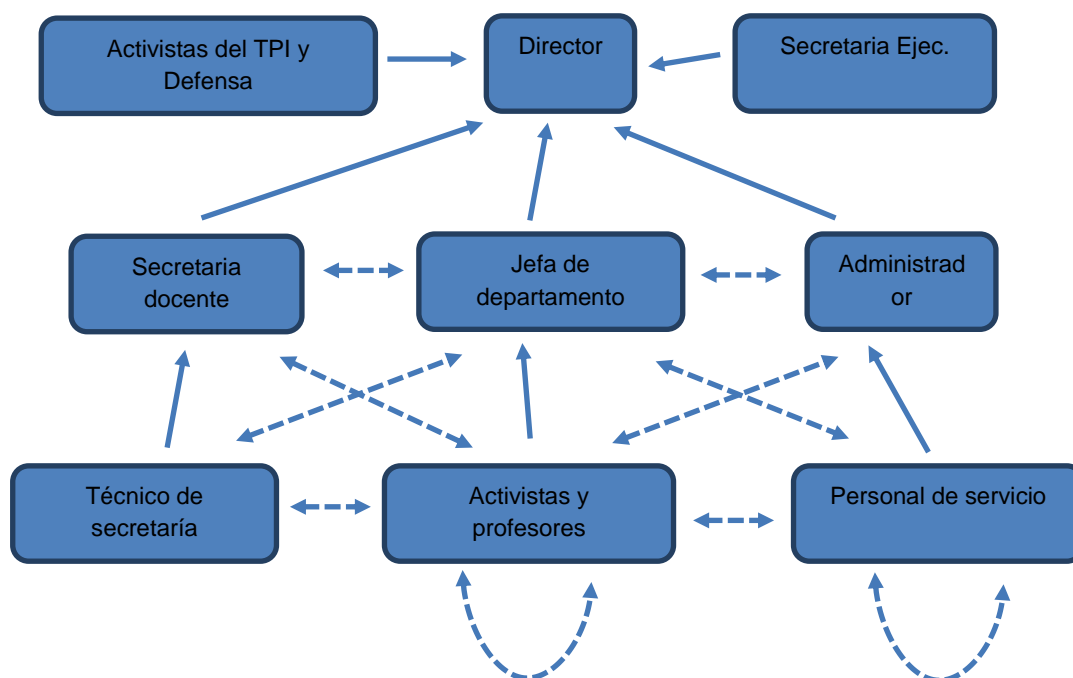
### **Crítica a la estructura del CUM**

Como puede apreciarse no existe una estructura única o pura, sino que es una mezcla de distintos tipos (híbrida o mixta) e incorpora elementos tanto de la organización lineal como de la departamentalización funcional, al mismo tiempo que se encuentra en un estado intermedio entre la estructura organizacional vertical y la horizontal (debido al tamaño y complejidad relativamente pequeños de la institución), tal y como existe en la mayoría de las organizaciones del país y del mundo. Esto tiene un aspecto positivo, y es que se logra minimizar el impacto negativo de las desventajas que conllevan cada uno de estos tipos de estructuras organizativas si se implementaran de manera individual. De manera general, se es del criterio que la estructura organizativa actual es bastante adecuada y responde a las funciones que realiza el Centro y metas que se ha trazado el mismo.

El organigrama del CUM muestra cuatro áreas funcionales claves o principales:

Área	Personal que lo integra
Dirección	Director, secretaria ejecutiva
Secretaría docente	Secretaria docente, técnico de secretaría docente
Departamento docente	Jefa de Departamento, activistas y profesores
Administración	Administrador, técnico de informática, técnico en gestión universitaria, agentes de seguridad y protección, gestoras de servicios y técnico integral de mantenimiento

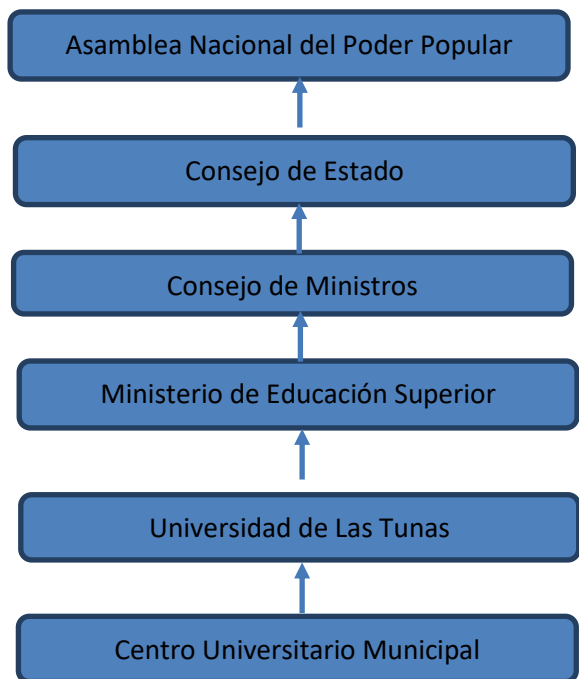
Las relaciones de subordinación-coordinación son las siguientes: donde las flechas con línea continua representan relaciones de subordinación y las flechas con línea discontinuas representan relaciones de coordinación – colaboración.



Los activistas del Trabajo Político e Ideológico que además son profesores, presentan una doble subordinación, se subordinan directamente al Director, pero también a la Jefa de Departamento, esto puede en algún momento y por alguna razón implicar conflictos en el caso de que recibieran órdenes contrarias por parte de los dos mandos, debido quizás a la falta de coordinación entre la Dirección general y el Departamento.

Por otra parte, existe un cargo de Administrador, que en realidad de lo que se ocupa es de controlar y dirigir al personal de servicio y realizar algunas tareas relacionadas con la gestión de recursos humanos, la gestión económica- financiera y la gestión energética, sin embargo, quien realmente administra el CUM es el Director, ya que es el que desempeña las funciones clásicas de la administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control) a todos los niveles. Por lo anteriormente explicado, se es de la opinión que el cargo actual de Administrador debería tener otro nombre, como por ejemplo “Jefe del área de servicios” para evitar confusión o malas interpretaciones, porque, aunque este último, de cierta manera administra en su nivel, quien administra a nivel general o total es el Director.

**Niveles jerárquicos de mando desde la base (CUM) hasta la administración suprema del Estado.**





## **CONCLUSIONES**

1. La consulta de la literatura científica relacionada con el tema, permitió conocer las definiciones básicas, tipos e importancia de la estructura organizacional en las organizaciones.
2. La estructura organizacional del CUM fusiona elementos de distintos tipos de estructuras organizativas, por lo tanto, es una estructura mixta o híbrida.
3. La estructura organizativa actual del CUM, a pesar de no ser perfecta, se adecua en buen grado a las funciones y tareas que se desarrollan, y está en función de lograr los objetivos de la institución con la mayor eficacia, eficiencia y calidad posibles.

## **Bibliografía**

1. Chiavenato, I. (1995). "Introducción a la teoría general de la administración". Cuarta edición.
2. Contreras M, G. y colectivo de autores (2004). "Fundamentos de administración". Centro de estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de Las Villas.
3. Importancia de una buena estructura organizacional (2018). <https://pyme.lavoztx.com>.
4. Koontz, H. y Heinz, W. (1991) "Elementos de administración". Cuarta edición.
5. Organización Lineal (2018). <https://es.wikipedia.org>.
6. Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) "Administración". Sexta edición.