

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Formalización y centralización organizacional: Su
relación con la satisfacción laboral y la calidad de
vida en el trabajo en un centro universitario.

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

PRESENTA

FRANCISCO JAIMES MILLÁN

Dr. Daniel Arturo Cernas Ortiz

Director de Tesis

Dra. Patricia Mercado Salgado

Co-Directora de Tesis

Dra. Araceli Romero Romero

Tutora de Tesis

Abril, 2026

Resumen

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar la relación entre la formalización y la centralización organizacional, y la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo de las personas que colaboran en un centro universitario. La investigación fue cuantitativa, no experimental y transversal. El instrumento de investigación se aplicó a 100 personas que colaboran como docentes en cualquiera de las cinco licenciaturas que se imparten en dicho espacio, así como al personal administrativo que se desempeña en el lugar.

Una vez que se obtuvieron los datos, se analizaron mediante el programa estadístico Stata (17.0). La validez del instrumento se presentó mediante el análisis factorial confirmatorio, de donde se obtuvieron cargas factoriales significativas para la formalización habilitante, la formalización coercitiva, la centralización habilitante y la centralización obstaculizadora. La confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach resultó suficiente con valores de 0.70 o más para la formalización habilitante y la centralización obstaculizadora como variables de la estructura organizacional; de igual forma, para la dimensión de promoción, supervisión, compañeros de trabajo, y premios y recompensas, como subescalas de la satisfacción laboral; así como para la variable de calidad de vida en el trabajo. Con respecto a la percepción que resultó de las variables de estructura organizacional, la media más alta se ubicó en la centralización habilitante ($M = 3.96$) y la media mínima corresponde a la variable centralización obstaculizadora ($M = 2.18$), en una escala del 1 al 5. Con respecto a la satisfacción laboral, la media más alta fue para la dimensión de naturaleza del trabajo ($M = 3.95$) y la media más baja resultó para la dimensión de promoción ($M = 2.18$) en una escala del 1 al 5. Por su parte, la calidad de vida en el trabajo resultó con una media alta ($M = 5.18$), con respecto a su escala de medición que fue del 1 al 6. En concordancia con lo anterior, en general, las personas se perciben en una burocracia habilitante.

Se acepta la hipótesis que postula que la formalización habilitante tiene relación con la calidad de vida en el trabajo. Se acepta parcialmente la hipótesis que señala que la formalización habilitante tiene una relación con la satisfacción laboral, toda vez que no resultó significativa en todas sus dimensiones. También se acepta, de manera parcial, la hipótesis que indica que la formalización coercitiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral. De igual manera, se acepta parcialmente la hipótesis con respecto a que la centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la satisfacción laboral. Se rechazan las hipótesis de que la centralización habilitante tendría una relación positiva con la satisfacción laboral y una relación positiva con la calidad de vida en el trabajo. De la misma forma, se rechaza las hipótesis de que la centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la calidad de vida en el trabajo.

Por lo tanto, las propuestas que se presentan en este Trabajo Terminal de Grado van encaminadas, prioritariamente, a fortalecer la percepción de la formalización habilitante que tienen las personas que colaboran en espacio universitario objeto de estudio.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between organizational formalization and centralization, and job satisfaction and quality of work life among employees at a university center. The research was quantitative, non-experimental, and cross-sectional. The research instrument was administered to 100 faculty members across the five undergraduate programs offered at the center, as well as to administrative staff working at the university.

Once the data were obtained, they were analyzed using the statistical software Stata (17.0). The instrument's validity was established through confirmatory factor analysis, which yielded significant factor loadings for enabling formalization, coercive formalization, enabling centralization, and hindrance centralization. Reliability, as measured by Cronbach's alpha, was sufficient, with values of 0.70 or higher for enabling formalization and hindrance centralization, as organizational structure variables. Similarly, for the dimensions of promotion, supervision, coworkers, and awards and rewards, as subscales of job satisfaction; as well as for the variable quality of work life. Regarding the perceptions resulting from the organizational structure variables, the highest mean was found for enabling centralization ($M = 3.96$), and the lowest mean corresponded hindrance centralization ($M = 2.18$), on a scale from 1 to 5. Regarding job satisfaction, the highest average score was for the nature of work dimension ($M = 3.95$), and the lowest average score was found for the promotion dimension ($M = 2.18$), on a scale from 1 to 5 too. On its end, quality of work life resulted with a high average score ($M = 5.18$), with respect to its measurement scale which was from 1 to 6. In accordance with the above, in general, people perceive themselves as being in an enabling bureaucracy.

The hypothesis that enabling formalization is related to quality of work life is accepted. The hypothesis that enabling formalization is related to job satisfaction is partially accepted, as it was

not significant in all dimensions. The hypothesis that coercive formalization has a negative relationship with job satisfaction is also partially accepted. Similarly, the hypothesis that hindrance centralization has a negative relationship with job satisfaction is partially accepted. The hypotheses that enabling centralization has a positive relationship with job satisfaction and a positive relationship with quality of work life are rejected. Likewise, the hypothesis that hindrance centralization has a negative relationship with quality of work life is also rejected.

Therefore, the proposals presented in this Final Degree Project are primarily aimed at strengthening the perception of enabling formalization that people who collaborate in the university space under study have.

Tabla de Contenido

Introducción.....	20
Capítulo 1. Generalidades del espacio universitario y sus aspectos organizativos	23
1.1. La educación universitaria en México	23
1.2. La institución de educación superior analizada en este Trabajo Terminal de Grado ...	28
1.2.1. Génesis de la institución	28
1.2.2. Misión, visión y estado actual de la institución	30
1.2.3. Distribución geográfica y cobertura educativa de la universidad en cuestión	33
1.2.4. Los espacios universitarios de la IES	35
1.3. El campus universitario en el que se enfoca este Trabajo Terminal de Grado y su problemática con la burocracia.....	39
1.3.1. Panorámica del centro universitario	39
1.3.2. La burocracia en el centro universitario y su potencial impacto en pensamientos y estados afectivos	42
1.4. Propósitos de este Trabajo Terminal de Grado	48
1.4.1. Objetivo general	48
1.4.2. Objetivos específicos	48
1.4.3. Preguntas de investigación	50
1.5. Justificación	50
Capítulo 2. Fundamentos teóricos	53
2.1. La perspectiva racional de las organizaciones	53
2.1.1. La racionalidad organizacional	53
2.1.2. Enfoques administrativos asociados con la racionalidad técnica	56
2.1.2.1. La administración científica (Taylor).....	56
2.1.2.2. La gestión administrativa (Fayol).....	59
2.1.2.3. La administración burocrática (Max Weber).	62
2.1.2.4. La teoría de las contingencias estructurales (Lawrence y Lorsch).	66
2.1.2.5. Reediciones contemporáneas	68
2.2. La estructura organizacional	73
2.2.1. Generalidades de la estructura organizacional	73
2.2.1.1. Estructura vertical de las organizaciones	74
2.2.1.2. Estructura horizontal de las organizaciones.....	77
2.2.2. Elementos de la organización como proceso	81

2.2.3.	<i>La formalización y centralización como características de la estructura organizacional</i>	85
2.2.3.1.	Definición de formalización.	85
2.2.3.2.	Tipos de formalización.	86
2.2.3.3.	Definición de centralización.	88
2.2.3.4.	Clasificación de la centralización.	88
2.3.	El bienestar en la organización: Satisfacción y calidad de vida en las organizaciones	90
2.3.1.	<i>El bienestar del personal</i>	90
2.3.1.1.	Las actitudes en las organizaciones.	91
2.3.1.2.	La satisfacción laboral.	93
2.3.1.3.	La calidad de vida en el trabajo.	94
2.4.	Las burocracias y el bienestar	96
2.4.1.	<i>Tipos de burocracias</i>	96
2.4.2.	<i>La influencia de la burocracia en la satisfacción laboral y la calidad de vida</i>	99
2.4.2.1.	Marco general desde la teoría de los eventos afectivos.	99
2.4.2.2.	El modelo de investigación de este Trabajo Terminal de Grado.....	102
Capítulo 3.	Método de investigación.....	104
3.1.	Hipótesis	104
3.2.	Diseño de la investigación	104
3.3.	Participantes en el estudio.....	106
3.4.	Procedimiento	107
3.5.	Operacionalización de las variables.....	108
3.6.	Técnica de análisis de datos	111
Capítulo 4.	Resultados y diagnóstico	115
4.1.	Validez.....	115
4.2.	Resultados descriptivos.....	119
4.3.	Prueba de hipótesis	126
4.4.	Análisis complementarios.....	131
4.4.1.	<i>Diferencias de medias con datos demográficos</i>	131
4.4.2.	<i>Clasificación de las personas por tipo de burocracia</i>	134
4.5.	Breve diagnóstico de la situación actual	139
Capítulo 5.	Propuesta de mejora y recomendaciones	141
5.1.	Propuestas para mejorar la percepción de formalización habilitante.....	142

5.2.	Propuestas para mejorar la percepción de formalización coercitiva.....	143
5.3.	Propuestas para mejorar la percepción de centralización obstaculizadora	145
5.4.	Propuestas para mejorar la percepción de centralización habilitante	146
5.5.	Plan de acción	147
Discusión	149
Conclusiones	154
Referencias	156
Anexos	170

Índice de Tablas

Tabla 1. Centros universitarios y unidades académicas profesionales de la IES en estudio.....	34
Tabla 2. Matrícula del centro universitario en cuestión.....	41
Tabla 3. Distribución por género de la matrícula del campus universitario en estudio.	42
Tabla 4. Resumen de los principales enfoques que integran la perspectiva racional de las organizaciones.....	72
Tabla 5. Características de la formalización habilitante y la formalización coercitiva.....	87
Tabla 6. Características de la centralización habilitante y la centralización obstaculizadora.....	89
Tabla 7. Cargas factoriales de la escala de la escala de Hoy y Sweetland (2001).....	116
Tabla 8. Modelo estandarizado del AFC.....	117
Tabla 9. Índices de bondad de ajuste global.....	119
Tabla 10. Estadísticos descriptivos, confiabilidad y normalidad de variables.....	119
Tabla 11. Correlación de Pearson.....	124
Tabla 12. Prueba de hipótesis.....	128
Tabla 13. Comparación de formalización y centralización según el género.....	132
Tabla 14. Satisfacción laboral en hombres y mujeres.....	133
Tabla 15. Calidad de vida en el trabajo en hombres y mujeres.....	134
Tabla 16. Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo según el tipo de burocracia percibida.....	135
Tabla 17. Asociación de la formalización y centralización con la burocracia.....	137
Tabla 18. Plan de acción.....	149

Índice de Figuras

Figura 1. Estudiantes de nivel superior durante el ciclo escolar 2023-2024.....	28
Figura 2. Centros Universitarios y Unidades Académicas Profesionales en el Estado de México.	35
Figura 3. Matrícula en Toluca y resto de municipios 2024-2025.....	38
Figura 4. Organigrama del centro universitario en cuestión.	47
Figura 5. Ejemplo de una organización funcional.....	78
Figura 6. Ejemplo de organización divisional.....	79
Figura 7. Ejemplo de organización matricial	79
Figura 8. Proceso de organización	82
Figura 9. Tipos de burocracias.....	98
Figura 10. Los eventos afectivos y la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo	100
Figura 11. Modelo de investigación.....	103
Figura 12. Ocupación de las personas que contestaron la encuesta.	106
Figura 13. Modelo de medición mediante modelo de ecuaciones estructurales.....	116
Figura 14. Satisfacción laboral y calidad de vida según el tipo de burocracia percibida.....	136
Figura 15. Tipo de burocracia que se percibe en el centro universitario objeto de estudio.	138
Figura 16. Curva de la crisis	142

Introducción

Es de dominio público que la ciencia es quizá uno de los inventos más formidables de la humanidad. Es así, que Kuhn (1962) afirma que “mediante articular los distintos paradigmas científicos, se genera conocimiento que sería inaccesible mediante métodos de la especulación pura”. Este conocimiento, además de contribuir al avance de sí mismo, ayuda a solucionar problemas sociales que, en última instancia, son una motivación inicial de la curiosidad del investigador. En este tenor, el presente Trabajo Terminal de Grado representa un esfuerzo individual y colectivo de acercamiento a la investigación aplicada -aunque con implicaciones en el avance del conocimiento propias de la investigación básica.

Prolegómenos aparte, la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo son temas estudiados ampliamente en organizaciones de diversos contextos (Sirgy. 2021). Sin embargo, la literatura muestra pocos resultados que evidencien la relación que tienen con la formalización y la centralización en instituciones de educación superior de países del sur global (como México). Es por ello que, en este Trabajo Terminal de Grado se analiza la relación entre algunas características de la estructura organizacional de un centro universitario y las variables mencionadas al principio del párrafo.

Más específicamente, el propósito de este trabajo de investigación es examinar algunas características de la estructura que tienen las organizaciones (p.ej., formalización y centralización), sobre todo en el campo de la educación superior, con miras a mejorar su funcionalidad. Ello, de manera tal, que esos cambios se reflejen en la satisfacción laboral y la calidad de vida laboral de sus empleados. Tómese en cuenta que el capital intelectual (que incluye al capital humano) ha cobrado mucha relevancia en la actualidad y también es un tema muy estudiado por la importancia

que conlleva en la competitividad de las organizaciones y en el bienestar individual (Mercado-Salgado y Cernas-Ortiz, 2012).

El propósito de este documento se logró mediante varias fases de trabajo (y retrabajo) documental y empírico. Para ello, se revisó la literatura que abordaba los principales temas en cuestión y después de analizarla, se identificó la problemática que existe en el centro universitario analizado; motivo por el cual, se procedió a indagar sobre la misma, de tal forma, que al finalizar el documento se puedan ofrecer propuestas de mejora en dicha institución.

Con respecto a la estructura que se siguió para cumplir con el propósito de este Trabajo Terminal de Grado, se redactaron cinco capítulos; mismos que se describen brevemente a continuación.

El Capítulo 1 ofrece un panorama general sobre diversos aspectos relacionados con el espacio universitario analizado y su forma de organización. Al inicio se aborda el tema de la educación superior en México y posteriormente se describen los antecedentes y los aspectos organizativos del centro universitario en análisis. En este capítulo se plantea el problema de investigación.

El Capítulo 2 presenta los fundamentos teóricos que fungen como cimientos para realizar la investigación. Es decir, exhibe aspectos teóricos estudiados en otros contextos y en otros momentos, con la finalidad de abordar los temas de formalización y centralización organizacional, así como las variables de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo. Al final de este capítulo se presenta el modelo de investigación, en el cual se muestran las relaciones entre las variables investigadas.

Derivado del modelo de investigación propuesto, en el Capítulo 3 se desarrolla la metodología bajo la cual se pretende alcanzar los objetivos de la investigación. En este mismo capítulo se postulan las hipótesis del estudio, se describe el diseño de la investigación, se

caracterizan los participantes en el estudio, el procedimiento a seguir, la operacionalización de las variables y la técnica de análisis de datos.

El Capítulo 4 presenta los resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento de investigación en el espacio universitario analizado. Al principio del capítulo se presenta la prueba de validez, se muestran los resultados descriptivos y la prueba de hipótesis; de igual manera, el capítulo muestra análisis complementarios. El capítulo termina con un diagnóstico de la situación imperante en el centro universitario.

En el Capítulo 5 básicamente se describe, con mayor amplitud, el diagnóstico presentado en el capítulo anterior. Ello, con la finalidad de fundamentar la importancia del cambio; se describe la curva de la crisis propuesta por Crossan et al. (2009). En este capítulo se desarrollan las propuestas de mejora para cada variable de la estructura organizacional, priorizándolas de acuerdo con los resultados obtenidos. Al final de este mismo capítulo se presenta un plan de acción, cuya finalidad es clarificar la forma en que podrían ejecutarse cada una de las estrategias propuestas.

Las siguientes secciones de este Trabajo Terminal de Grado consisten en presentar la discusión de resultados, en la cual se hace una síntesis entre lo obtenido y los resultados de otras investigaciones anteriores, así como se presentan las limitaciones y líneas futuras de investigación. Posteriormente se presentan las conclusiones y, finalmente, se presentan las referencias bibliográficas que apoyaron el desarrollo de esta investigación.

Capítulo 1. Generalidades del espacio universitario y sus aspectos organizativos

1.1. La educación universitaria en México

El término educación se refiere a la instrucción que recibe una persona a partir de la acción docente (RAE, 2024). Esta acción, se refiere a la capacidad individual de mediar el proceso de construir y socializar el conocimiento (Lúquez et al., 2002), y se ubica en un vértice del triángulo de las relaciones de enseñanza. Saint (2000) explica tres tipos de dichas relaciones: una de *mediación* entre el alumno y el docente, una de *estudio* entre el alumno y el conocimiento, y una *didáctica* entre el conocimiento y el docente. Cada una de dichas asociaciones con las complejidades propias de los elementos que comprenden.

Dicho lo anterior, en el nivel de educación superior la universidad juega un papel muy importante porque podría decirse que, es la antesala para que los profesionistas inicien con su vida laboral, lo cual representa un cambio en la sociedad en la que se desenvuelven los egresados. Por ello, es conveniente mencionar que el término universidad o *universitas* fue implementado por Cicerón, refiriéndose a la “totalidad”, es decir, a la institución que reúne el saber en un todo: conocimientos, actitudes y valores que se adquieren cuando alguien acredita estudios universitarios (Chuaqui J., 2002). Es decir, aquella persona que acredita un grado universitario se caracterizará por adquirir competencias que no tuviera si no hubiera estudiado, esto es, poner en práctica, al mismo tiempo, sus conocimientos, actitudes y valores. Estas competencias se demostrarán en las situaciones en que la persona egresada de la universidad deba tomar decisiones y/o solucionar problemas que tengan que ver con su vida personal o profesional.

En concordancia con el párrafo anterior, en el que se refleja la importancia de la educación superior, se presenta un panorama que da cuenta del recorrido histórico que ha tenido la educación universitaria, a nivel internacional y nacional. Desde la antigua Roma, puede decirse que las

universidades han sido una creación occidental, a menudo asociada con la iglesia. Por lo tanto, las primeras universidades centraron su proceso de enseñanza y aprendizaje en la teología y la filosofía (Chuaqui J., 2002).

De manera formal, puede decirse que las primeras universidades se crearon en el siglo XII (Peset-Reig, 2015). Ahora, según Chuaqui J. (2002), cada universidad fue reconocida por sobresalir en una disciplina: la Universidad de Bolonia, Italia, era reconocida en derecho; la Universidad de París, Francia, destacó en teología y filosofía; la de Oxford, Inglaterra, en matemáticas, física y astronomía y; la Universidad de Montpellier, Francia, en medicina.

A principios del siglo XIX, la sociedad comenzó a demandar dos tipos de egresados de las universidades: profesionales y científicos. Es así, que Napoleón creó la Universidad Imperial en la primera década del siglo XIX, cuya misión fue formar personas intelectuales con un saber práctico. De allí en adelante, la universidad se ha preocupado por formar profesionales que contribuyan a resolver los problemas que se presentan en la sociedad (Chuaqui J., 2002).

En México, la primera universidad se fundó en 1551, en la Ciudad de México, con el nombre de Real y Pontificia Universidad de México, actualmente conocida como Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2024). Dicha universidad inició ofreciendo licenciaturas en teología, filosofía, derecho, medicina y artes. Eso sí, cuando se creó la universidad en México, sólo tenían acceso a ella los hijos de religiosos españoles. De hecho, una de las finalidades de la universidad era sustituir el ocio de los jóvenes (Marsiske, 2006; Pavón Romero y Ramírez, 2010). En contraposición, actualmente se ha ampliado la cobertura y cada vez más jóvenes tienen oportunidad de ingresar en alguna institución de educación superior (SEP, 2025).

Regresando al pasado, la estructura organizacional bajo la cual operaba la Real y Pontificia Universidad de México tenía antecedente en la Universidad de Salamanca, España (Bazant, 2006). Es decir, el rector era nombrado año con año, a través de voto libre que emitía el rector saliente y

ocho estudiantes pertenecientes a la universidad. Desde entonces, la organización universitaria se podía distinguir por tres niveles de formalización: el corporativo, el administrativo y el académico (Marsiske, 2006). Prácticamente, los niveles en cuestión se conservan en la actualidad, y es que, a pesar de la libertad en el quehacer científico, la distribución del poder explica mejor el funcionamiento en las universidades (Peset-Reig, 2015). A fechas recientes, el nivel corporativo está representado por el Consejo de Gobierno, el nivel administrativo se representa por personas que están a cargo de las diferentes oficinas y/o colaboran en algún departamento, y el nivel académico está integrado por la planta docente que colabora en cada uno de los programas ofertados.

La metodología de enseñanza en la Real y Pontificia Universidad de México permaneció prácticamente intacta desde 1551 hasta poco después de 1851 (Bazant, 2006).

Tras el movimiento de independencia de México, iniciado en 1810, esta institución fue objeto de ataques por parte de los liberales y defendida por los conservadores. Este conflicto debilitó gradualmente su estructura organizacional, lo que finalmente condujo al cierre definitivo de la universidad en 1865 (Marsiske, 2006).

En 1867 se crearon una serie de Escuelas Nacionales que sustituyeron a la Real y Pontificia Universidad de México. En 1910 se fundó la Universidad Nacional de México y se crearon universidades en diferentes estados. Las primeras universidades estatales fueron la Universidad de Michoacán en 1917 y la Universidad de Sinaloa en 1918 (Marsiske, 2006).

Tras algunos movimientos estudiantiles, la Universidad Nacional de México obtuvo la autonomía en 1929 y pasó a operar de forma privada, perdiendo el carácter de nacional. Sin embargo, el carácter privado le acarreó muchos problemas y estuvo a punto de desaparecer, aunque, en 1945, nuevamente se restablecieron las relaciones con el estado. La Universidad Nacional

Autónoma de México, desde 1945, funciona como un organismo descentralizado financiado por el estado, obteniendo recursos a través del Presupuesto de Egresos de la Federación (Marsiske, 2006).

En el contexto mencionado, vale la pena retomar la importancia que tiene la educación universitaria en México. En el país, uno de los problemas sociales de mayor impacto es el desempleo, generado por los desajustes entre una oferta mayor a la demanda de empleo (Salgado Vega, 2005). Para mitigar este problema, la educación universitaria influye en la preparación de personas con las competencias necesarias para hacer frente al mercado laboral (Julca Meza, 2016).

Parent (1998) indica que la influencia que tiene la educación universitaria, más allá de transmitir conocimientos, se visualiza en la *conversión* del estudiante en una persona capaz de afrontar las situaciones complejas que se presentan en la sociedad, a través de una visión crítica que le permita tomar decisiones y solucionar problemas de distinta índole. En tal sentido, la educación universitaria es un proceso que enriquece el conocimiento (saber) y desarrolla las capacidades técnicas (hacer), reestructurando también a la persona (ser), a la vez que fomenta la relación entre los grupos de individuos (convivir). De entre tales consecuencias de la educación, las primeras dos se enfocan en la producción y las otras dos hacen referencia a aspectos éticos y culturales (García y Mondaza, 2002). Todo ello es significativo, al fin y al cabo, ya que la aspiración final de alguien que pasa por la universidad es convertirse en una persona diferente, que conoce, que hace y que sabe relacionarse con otros individuos en contextos diferentes.

Para resaltar los aspectos éticos y culturales (ser y convivir), la importancia de la educación universitaria también se manifiesta en la responsabilidad ética que promueven las instituciones y que se debe reflejar en los egresados. Para ello, el Artículo 8 de la Ley General de Educación Superior (LGES, 2021) incluye como uno de sus criterios orientadores, a la responsabilidad ética en la generación, transferencia y difusión del conocimiento, las prácticas académicas, la investigación y la cultura (Congreso de la Unión, 2021). Esto es, si un egresado no muestra una

transformación durante su estancia por la universidad, ello se podrá interpretar como que la institución no está cumpliendo con sus objetivos de formar profesionistas capaces de hacer frente a las exigencias del mercado laboral, o bien, que, simplemente la educación que allí se imparte no es de calidad.

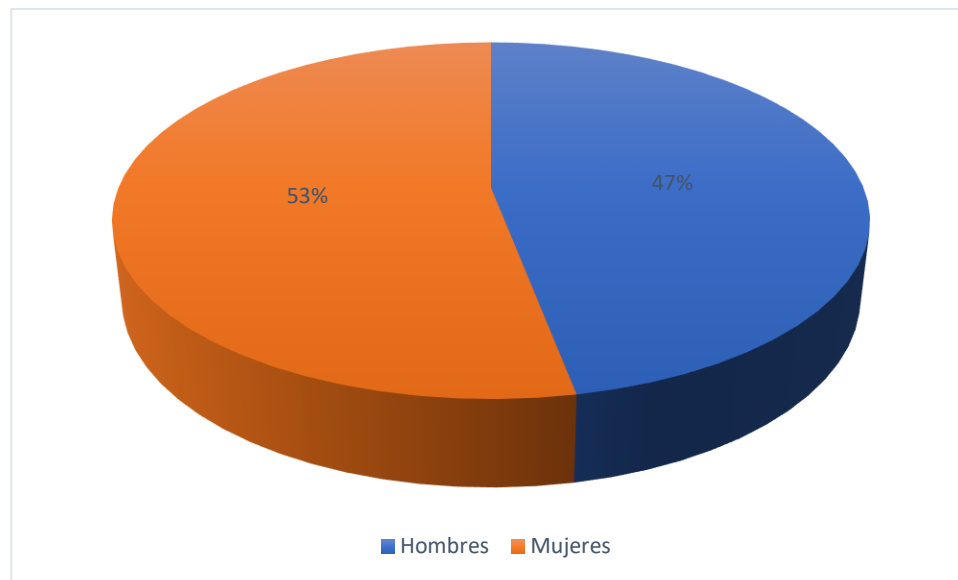
Pero más allá de la formación que se recibe en los espacios universitarios, desafortunadamente, en México, no todos los jóvenes tienen la oportunidad de culminar una carrera universitaria. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024), solo el 3% de la población total está inscrita en una institución de educación superior. Ante esto, se hacen esfuerzos desde las políticas públicas para incrementar las oportunidades de estudio. La LGES, en su artículo 10, sobre los criterios para elaborar políticas de educación superior, señala que debe tomarse en cuenta el incremento de las oportunidades y posibilidades de acceso a la educación. En relación con lo anterior, actualmente existen más posibilidades de que las personas puedan ingresar a los estudios de nivel superior, considerando que el sistema de educación superior en México ofrece tres subsistemas: universitario, tecnológico y de escuelas normales e instituciones de formación docente (DOF, 2024).

Ahora, el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2024) indica que durante el ciclo escolar 2021-2022, del total de Instituciones de Educación Superior (IES) en México, el 24.7% eran públicas (1,065) y el 75.3% (3,255) eran particulares. En contraste con la cantidad de escuelas, las IES públicas atendían el 64.4% de los estudiantes, mientras que las particulares sólo atendían el 35.6%; ello denota el impacto que tienen las IES públicas en la sociedad.

Para mayor contexto, la Figura 1 muestra los datos de las personas que están matriculadas en alguna IES, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024). Se destaca que, actualmente, son más mujeres que hombres las que se encuentran en este nivel:

2,147,809 mujeres y 1,903,882 hombres. Nótese que la suma representa aproximadamente el 3% de la población total de nuestro país.

Figura 1. *Estudiantes de nivel superior durante el ciclo escolar 2023-2024*



Fuente: Elaboración propia con base en cifras del INEGI (2024).

1.2. La institución de educación superior analizada en este Trabajo Terminal de Grado

1.2.1. Génesis de la institución

La IES bajo análisis en este Trabajo Terminal de Grado, tiene su antecedente en el Instituto Literario del Estado de México, fundado el tres de marzo de 1828, en Tlalpan (en ese entonces capital del Estado de México). Ello, como respuesta a la necesidad de establecer un colegio de estudios superiores que se encargara de formar a personas para ocupar cargos públicos. Entre las principales características del Instituto Literario estaba la de superar el ámbito religioso, es decir, desde ese momento se apoyaba la idea liberal de que la educación debería ser laica (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Dado el cambio de la capital estatal a la Ciudad de Toluca, en 1830 el Instituto Literario del Estado de México cerró sus puertas. Sin embargo, en 1833 el congreso local facultó al ejecutivo

para restablecerlo en Toluca, en el edificio conocido como el Beaterio, y que actualmente se conoce como el Edificio Histórico de Rectoría. En 1835, el instituto cerró nuevamente ante la entrada en vigor de la Constitución de las Siete Leyes, que establecían el centralismo como sistema de gobierno en el país, además de que servían como fundamento para desconocer la Constitución de 1824 (Lifeder, 2024). En 1846, con la gestión del gobernador del estado, Francisco Modesto de Olaguíbel, el instituto se restableció nuevamente y empezó a operar con fondos públicos. En 1856, mediante la Ley Orgánica que sustituyó a la ley creada en 1851, el instituto adoptó el nombre de Instituto Científico y Literario del Estado de México (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Con la llegada del primer centenario, en la década de 1930, se iniciaron conflictos y movimientos que buscaban a la autonomía del instituto. Estos movimientos se inspiraron y motivaron en la conquista de la autonomía que se había logrado en la Universidad Nacional. Con la presión ejercida, en 1943, el gobernador Isidro Fabela envió al Congreso la propuesta de Ley de Autonomía del Instituto que fue aprobada el 31 de diciembre de 1943, para entrar en vigor el primero de enero de 1944. El resultado fue la conversión a Instituto Científico y Literario Autónomo del Estado de México (ICLA) (Mondragón Espinoza y González Carmona, 2025).

Con el paso de los años, se iniciaron cambios en la industrialización que demandaron la existencia de carreras profesionales acordes con la actividad de Toluca y del Estado de México, por lo que se inició con la gestión para que el ICLA se convirtiera en universidad. Fue así, como el 21 de marzo de 1956, entró en vigor la ley orgánica de dicha universidad, siendo gobernador del Estado, Salvador Sánchez Colín (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024). La institución en cuestión inició actividades con seis escuelas: Preparatoria, Medicina, Jurisprudencia, Comercio, Enfermería y Pedagogía Superior, bajo el liderazgo del primer rector, licenciado Juan Josafat Pichardo (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

En 1964, el presidente Adolfo López Mateos inauguró la Ciudad Universitaria en Toluca, en el Cerro de Coatepec y, posteriormente, se inauguró el Campus Colón, que agrupa a la Escuela Preparatoria y las Facultades de Química, Medicina, Enfermería y Odontología. Estos espacios académicos siguen vigentes hasta la actualidad. En 1984 se aprobó el Programa de Desconcentración de la Educación Superior, a través del cual se abrieron nuevos espacios en diferentes regiones del estado, iniciando por la cobertura en el municipio de Temascaltepec (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Actualmente, la institución de educación superior (IES) a la que se alude es un organismo público descentralizado del Estado de México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía en sus aspectos académico, técnico, de gobierno, administrativo y económico.

1.2.2. Misión, visión y estado actual de la institución

En la actualidad, las organizaciones juegan un papel muy importante porque su presencia afecta directa o indirectamente a todos los sectores de la sociedad (Aguirre-Sábada, 1992). Las organizaciones son un elemento muy estudiado por diversos teóricos desde diferentes perspectivas, por ejemplo, algunos estudian el comportamiento de las personas dentro de diferentes contextos organizacionales, mientras que otros estudian a la organización como unidad básica en sí misma; incluso algunos autores las estudian desde sus atributos estructurales y, aún otros más, se enfocan en los procesos que las reproducen y transforman (Scott y Davis, 2016). Sin embargo, independientemente del enfoque utilizado, un factor fundamental son la misión, la visión y los valores que permiten darle identidad, rumbo y dirección a toda organización (Gallardo-Hernández, 2012). Amaru (2009) define a la misión como el enunciado que establece el propósito o razón de ser de la organización. En este sentido, la misión de la IES en estudio (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024), se puede resumir de la siguiente forma:

Es un organismo público autónomo que ofrece educación media superior y superior de alta calidad, con equidad e inclusión. Busca formar personas éticas, críticas y solidarias, comprometidas con la paz, la igualdad de género, los derechos humanos, la justicia y el desarrollo sostenible. Además, promueve el conocimiento, la cultura y el bienestar social, fomentando la transparencia y una gestión eficiente al servicio de la sociedad.

Por otro lado, la visión es una declaración a futuro que expresa los sueños y aspiraciones de un equipo de trabajo o de una organización (Mendoza y López, 2015). La visión de la IES analizada se puede resumir de la siguiente manera:

La Universidad se proyecta como una institución pública moderna e innovadora, reconocida por su excelencia académica, investigación y compromiso social. Garantiza acceso equitativo sin perder calidad, ofreciendo planes interdisciplinarios y fomentando valores como inclusión, respeto y sostenibilidad. Incorpora tecnologías de bajo impacto ambiental y opera con altos estándares internacionales. Además, se consolida como un referente de transparencia, eficiencia y gestión financiera, contribuyendo al desarrollo sostenible y al cambio social.

Notoriamente, el término eficiencia se observa explícito en la misión y visión anteriores. Ello refleja la importancia que tiene la estructura organizacional y la aplicación de los diferentes elementos que integran el proceso de organización (de organizar, como verbo). Pues, como lo postula Rodríguez Valencia (2007), la división del trabajo, la departamentalización y la coordinación, son clave para cumplir con los propósitos y metas de la organización (como sustantivo) de manera eficiente. En este sentido, la institución analizada también estaría comprometida a ofrecer educación de calidad. Pero, esto no sería posible sin una estructura organizacional fortalecida y sin la aplicación adecuada de los principios del proceso de organización.

Otro factor que considerar son los principios y valores organizacionales (Gallardo Hernández, 2012). Los principios de la IES en estudio son cuatro: justicia, identidad universitaria, transparencia y rendición de cuentas, respeto y dignidad humana. Los valores que se alinean a tales principios son equidad, humanismo, integridad, paz y armonía, pluralismo, sustentabilidad y tolerancia (Universidad Autónoma del Estado de México, 2025). Los principios y valores mencionados están alineados con la misión y visión de la IES y su aplicación práctica deriva en diferentes programas que apoyan su cumplimiento. Por ejemplo, para fomentar la identidad universitaria, la institución difunde y apoya a los diferentes espacios universitarios con miras a que sus estudiantes asistan a las instalaciones, las cuales son símbolos o íconos de la propia institución.

Así pues, actualmente la IES bajo análisis cuenta con una matrícula de 98,331 alumnos en estudios profesionales, distribuida en 22 organismos académicos que se ubican en la ciudad de Toluca, así como once centros universitarios y siete unidades académicas profesionales que se encuentran en otros municipios del Estado de México. Durante el ciclo escolar 2023-2024, la institución tuvo 11,162 egresados y 10,349 titulados. En el mismo período, la institución contaba con 5,824 docentes, 1,313 trabajadores sindicalizados y 711 trabajadores de confianza (Universidad Autónoma del Estado de México, 2025). Estas estadísticas ofrecen un panorama del impacto social que tiene la institución considerada.

Entre otras cosas, las estadísticas presentadas en el párrafo precedente atestiguan el posicionamiento que, por cuarto año consecutivo, ha tenido la institución aludida como la mejor universidad pública estatal, de acuerdo con el ranking de Times Higher Education (THE, 2024). El mismo organismo, en 2024, ubicó a la IES en estudio en la quinta posición a nivel nacional, entre universidades públicas y privadas, después del Tecnológico de Monterrey, la Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana y el Instituto Politécnico Nacional. Cabe destacar que dicho ranking mide la calidad de cada institución atendiendo cinco indicadores:

enseñanza, investigación, citas, transferencia de conocimiento y proyección institucional (Times Higher Education, 2025).

1.2.3. Distribución geográfica y cobertura educativa de la universidad en cuestión

Desafortunadamente, la mayoría de los jóvenes originarios de lugares en condiciones de marginación y vulnerabilidad quedan excluidos del acceso a la educación superior, pues al tener que desplazarse a largas distancias y abandonar sus hogares, sus posibilidades de seguir estudiando son menores (Cámara de Diputados, 2022). De acuerdo con la Encuesta Nacional de los Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH, 2022), se encontró que, del total de estudiantes inscritos en los programas de licenciatura, sólo 4.9% proviene del decil más pobre de los hogares del país. Hay que recordar que, para la encuesta, se divide a la población mexicana en diez grupos en función de los ingresos percibidos de manera trimestral. El decil más bajo tuvo un ingreso trimestral promedio de \$ 13,411.00, es decir, \$ 4,470.33 mensuales. En contraste, la población del décimo decil obtuvo un ingreso promedio trimestral de \$ 200,696.00 al trimestre, es decir, \$ 66,898.67 mensuales. Por lo tanto, la población del décimo decil obtuvo un ingreso cerca de 15 veces más que la población del primer decil (Cámara de Diputados, 2023). Estas cifras ilustran la desigualdad tan pronunciada que existe en el país, lo que, influye también en el acceso a la educación universitaria.

Para contribuir al incremento de la población que tiene acceso a la educación superior, la IES objeto de estudio tiene presencia en diversas regiones y municipios del Estado de México. Ello, a través de distintos espacios de trabajo, como institutos y centros de investigación, espacios culturales, centros de enseñanza de lenguas, centro internacional de lengua y cultura, incubadoras de empresas, centros deportivos, librerías, tiendas universitarias, planteles de escuelas preparatorias, organismos académicos (facultades ubicadas en la Ciudad de Toluca), así como centros universitarios y unidades académicas profesionales (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Mediante su presencia en distintos municipios del Estado de México, la institución contribuye al cumplimiento de la fracción X del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Aquí se señala que la obligatoriedad de la educación superior corresponde al estado, estableciendo políticas y creando medios de acceso para fomentar la inclusión, la permanencia y la continuidad de los estudios (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917/2025). Por lo tanto, el estado destina recursos económicos para la universidad en estudio, a través del Presupuesto de Egresos de la Federación.

Con los recursos económicos que la IES recibe de la federación, y con sus recursos propios, se mantiene una cobertura educativa distribuida en todo el territorio mexiquense. La Tabla 1 presenta la distribución de once centros universitarios y siete unidades académicas profesionales ubicadas en diferentes regiones del Estado de México. Esto es positivo porque se incrementa la oferta académica en diferentes lugares y facilita la oportunidad de estudiar a más jóvenes de las diferentes regiones del estado.

Tabla 1. *Centros universitarios y unidades académicas profesionales de la IES en estudio*

Centros Universitarios		Unidades Académicas Profesionales	
1.	Amecameca	1.	Acolman
2.	Atlacomulco	2.	Chimalhuacán
3.	Ecatepec	3.	Cuautitlán Izcalli
4.	Nezahualcóyotl	4.	Huehuetoca
5.	Temascaltepec	5.	Tejupilco
6.	Tenancingo	6.	Tlanguistenco
7.	Texcoco	7.	Tlalnepantla
8.	Valle de Chalco		
9.	Valle de México		
10.	Valle de Teotihuacán		
11.	Zumpango		

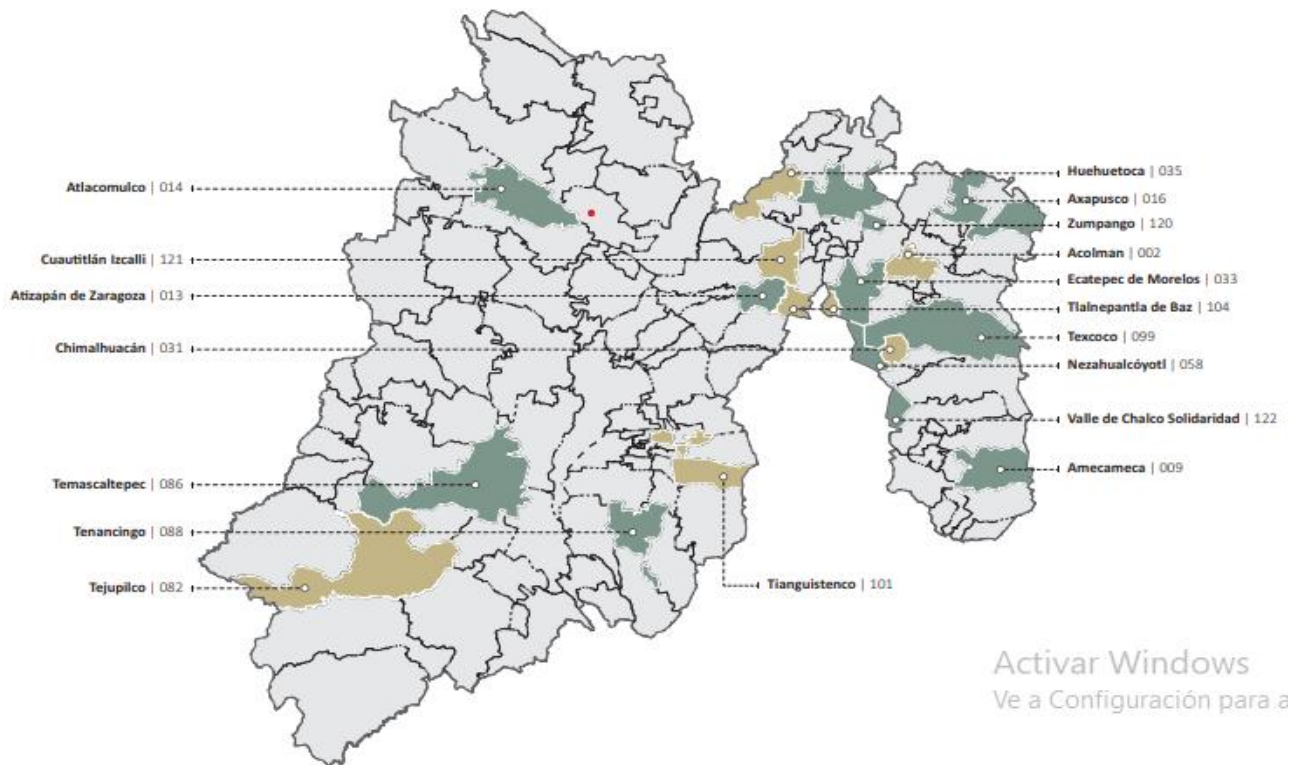
Fuente: elaboración propia con base en la Agenda Estadística de la IES en estudio (2022).

La distribución geográfica de los diferentes espacios académicos se muestra en la Figura 2. En esta figura se muestra un panorama que permite visualizar la presencia de la IES en estudio, en

el territorio mexiquense. Esta distribución de espacios académicos permitió albergar a 68,426 alumnos durante el ciclo escolar 2023-2024, de los cuales, el 58.5% son mujeres y el 41.5% son hombres (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Por otro lado, de acuerdo con la Agenda Estadística (2023) de la propia IES, prácticamente la mitad de la población estudiantil es atendida fuera de la Ciudad de Toluca (49.1%), a través de centros universitarios y unidades académicas profesionales.

Figura 2. Centros Universitarios y Unidades Académicas Profesionales en el Estado de México.



Fuente: Agenda Estadística de la IES en estudio (2023).

1.2.4. Los espacios universitarios de la IES

Las dependencias administrativas que tiene la institución, tanto a nivel central como en los organismos académicos (facultades) y centros universitarios, tienen su fundamento en el

Reglamento de Organismos y Centros Universitarios (2024). En este documento se establece la estructura orgánico-funcional de todos los espacios universitarios.

La administración central es la instancia de apoyo con la que cuenta el rector para la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de las actividades que contribuyen para cumplir el objeto y los fines institucionales; se integra con dependencias administrativas que llevan por nombre secretarías, direcciones y abogado generales (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

Las unidades académicas profesionales y los centros universitarios tienen como característica principal que se ubican fuera de la Ciudad de Toluca. La administración de los centros universitarios es la instancia de apoyo del director correspondiente para la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de las actividades que contribuyen para cumplir el objeto y fines que tiene asignados. De manera complementaria, la formalización de los centros universitarios se observa a través los manuales de organización, sistemas, procedimientos e instrumentos administrativos (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

La administración de los organismos académicos y centros universitarios se integra por dependencias administrativas denominadas subdirecciones y coordinaciones, y cuenta con una jerarquía de niveles de delegación compuesta de departamentos y unidades. Esto es importante porque, como lo mencionan Avendaño, et. al (2011), la estructura organizacional permitirá responder de manera efectiva a las exigencias académicas del personal relacionado con cada uno de los programas que se imparten en los espacios universitarios, ya sea como estudiantes o como colaboradores. Por ejemplo, si los estudiantes tienen una duda con respecto a cómo consultar sus calificaciones, deben acudir al Departamento de Control Escolar, si tienen una duda, sobre becas, acudirán al Departamento de Becas. Así, para cada servicio que demande el alumno, hay un área a la que debe asistir para solicitar el apoyo.

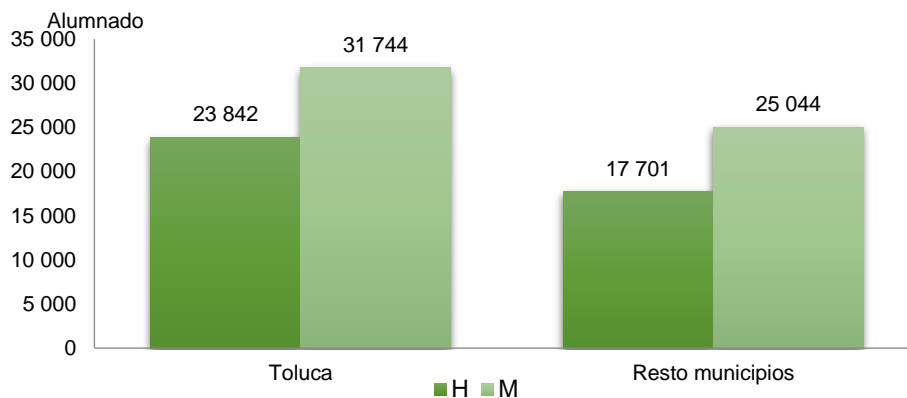
En los ejemplos anteriores, se buscará dar el apoyo al estudiante, sin embargo, el procedimiento que se diga y el tiempo que demande poder ayudarle, en gran medida depende del nivel de centralización (de autoridad) y formalización (del trabajo) que se tenga en cada espacio académico. En breve, mientras que la centralización se refiere al grado con el cual las decisiones se concentran en un solo punto en la organización (o algunos puntos, en su defecto), la formalización es el grado con el cual el trabajo está estandarizado y estructurado en una forma tal que el empleado se debe apegar a la descripción del puesto y a las instrucciones que recibe de sus superiores (Robbins y Judge, 2023). En consecuencia, si existe un nivel alto de formalización, por ejemplo, los encargados del departamento seguramente deberán consultar la solución a los problemas (o el aprovechamiento de oportunidades) con el director o los subdirectores (académico o administrativo). Ahora que, si hubiera un nivel bajo de centralización, los responsables de cada departamento buscarían atender inmediatamente el problema que trae el estudiante. Scott y Davis (2016) afirman que, generalmente, las personas que ocupan posiciones en los niveles más altos de la jerarquía tienden a ser mucho más centrales que aquellos que se encuentran en mandos inferiores.

Al margen de lo anterior, los centros universitarios se crearon en 1984 como parte del programa de desconcentración de la IES objeto de estudio, con el objetivo de ampliar sus servicios educativos hacia aquellas zonas potencialmente receptoras de educación superior; mientras que su principal diferencia radica en la estructura organizacional. Los centros universitarios operan administrativamente como los organismos académicos o facultades, ya que cuentan con su Consejo Académico y Consejo de Gobierno. Muy importante es de considerar que las unidades académicas profesionales dependen directamente de la estructura administrativa de la Administración Central (Universidad Autónoma del Estado de México, 2006).

Actualmente, once centros universitarios y siete unidades académicas profesionales ofrecen estudios de nivel superior. De acuerdo con la estructura orgánica de la IES analizada, estos espacios

se distribuyen en diferentes municipios del Estado de México. Ello ha beneficiado a una gran cantidad de jóvenes para realizar sus estudios profesionales. La Figura 3 muestra la matrícula en estudios profesionales en 2024-2025, en la que se observa que, del total de 98 331, el 43.47% corresponde a los municipios ubicados fuera de la ciudad de Toluca.

Figura 3. *Matrícula en Toluca y resto de municipios 2024-2025*



Fuente: Secretaría de Docencia, IES en estudio (2025).

De acuerdo con la Secretaría de Docencia de la IES en estudio (2025) en el ciclo escolar 2023-2024, egresaron 11 162 personas de sus estudios profesionales, de las cuales, el 49 % egresó de los centros universitarios y unidades académicas profesionales. De igual forma, se titularon 10 349 personas, de las cuales el 48.75% corresponde a egresados de centros universitarios y unidades académicas profesionales. Todos estos datos reflejan la contribución que hacen los espacios universitarios a la sociedad en general, porque donde se ubica un centro universitario o unidad académica profesional, se fomenta el desarrollo económico del lugar y del municipio. Por ejemplo, y de forma anecdótica, se puede observar que se establecen negocios de comida, papelerías, servicios de internet, arrendamientos, entre otras actividades que favorecen a la economía local. Aunado a lo anterior, se crean fuentes de empleo directas. En 2024 se tiene registro que el personal

docente de los centros universitarios y unidades académicas profesionales representaron el 35.43% de la cifra total de docentes (5 824) contratados para laborar en espacios universitarios que ofrecen estudios profesionales. En esta misma línea, el personal administrativo ocupado en los centros universitarios y unidades académicas profesionales representó el 31.12 % del total (Universidad Autónoma del Estado de México, 2024).

1.3. El campus universitario en el que se enfoca este Trabajo Terminal de Grado y su problemática con la burocracia

1.3.1. Panorámica del centro universitario

De acuerdo con la información de la IES en estudio (2023), con el propósito de brindar una mayor cobertura de educación superior y beneficiar a la población de la zona sur del Estado de México, la institución descrita en la sección anterior decidió abrir un espacio universitario en el municipio de Temascaltepec. El espacio académico se conformó como una extensión académica de la Facultad de Ciencias Agrícolas, ofreciendo la Licenciatura de Ingeniero Agrónomo Fitotecnista; sin embargo, un año más tarde, de acuerdo con la demanda, se cambió por la Licenciatura de Ingeniero Agrónomo Zootecnista, cuya Licenciatura se ofrece hasta la actualidad (Universidad Autónoma del Estado de México, 2025).

Notablemente, en el año 2000 se amplió la oferta educativa con la Licenciatura en Contaduría, la Licenciatura en Informática Administrativa y la Licenciatura en Derecho, pasando así de ser una extensión académica, a una unidad académica profesional en toda la extensión de la palabra (Universidad Autónoma del Estado de México, 2025).

En 2006, cambió la estructura de Unidad académica profesional a Centro universitario. A partir de ese momento, se ofertan estudios de posgrado y se cuenta con los Consejos Académico y de Gobierno. En 2014, se incrementó la oferta educativa con la Licenciatura en Turismo

(Universidad Autónoma del Estado de México, 2025). El centro universitario en mención, actualmente, ofrece las siguientes opciones educativas para estudios profesionales (Centro Universitario UAEM Temascaltepec, 2025):

1. Ingeniero Agrónomo Zootecnista.
2. Licenciatura en Derecho
3. Licenciatura en Contaduría
4. Licenciatura en Informática Administrativa
5. Licenciatura en Turismo

Con respecto a estudios de posgrado, el centro universitario ofrece la Maestría en Ciencias de la Computación, la Maestría en Ciencias Naturales y Recursos Naturales, así como el Doctorado en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales (Centro Universitario UAEM Temascaltepec, 2025). Estos programas ofrecen la posibilidad de que la población estudiantil de la región sur del Estado de México siga fortaleciendo su nivel educativo. Por ahora, la matrícula del centro universitario se integra como lo muestra la Tabla 2. En ésta, se brinda un panorama de cómo está conformada la comunidad estudiantil tanto a nivel profesional como de posgrado. Se destaca que el 99% de los estudiantes cursan una licenciatura y sólo el 1% se ha incorporado a estudios avanzados en el mismo espacio universitario.

Tabla 2. *Matrícula del centro universitario en cuestión.*

Estudios por nivel	Matrícula por programa educativo	Matrícula total
Estudios profesionales		1,011
Licenciatura de Ingeniero Agrónomo Zootecnista	439	
Licenciatura en Derecho	314	
Licenciatura en Contaduría	129	
Licenciatura en Turismo	79	
Licenciatura en Informática Administrativa	40	
Estudios avanzados		9
Maestría en Ciencias de la Computación	2	
Maestría en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales	3	
Doctorado en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales	4	
Total		1,010

Fuente: elaboración propia con base en la Agenda Estadística de la institución universitaria que se analiza (2023).

Prosiguiendo, en el centro universitario en cuestión se destaca la participación de la mujer como estudiante. El 50.9% de los estudiantes de licenciatura son mujeres y el 49.1% son hombres. En estudios avanzados, el 65.6% está representado por mujeres y el 44.4% por hombres. Lo anterior se resalta porque, generalmente, y como es de dominio público, en la región sur del estado, especialmente en municipios como Temascaltepec, San Simón de Guerrero, Tejupilco, Luvianos, Amatepec y Tlatlaya, hace algunos años se tenía muy arraigada la creencia que el rol de la mujer era desempeñarse en actividades domésticas. Al parecer, esto ha cambiado gracias a la influencia de las propias mujeres que han logrado terminar una carrera universitaria en este espacio académico. La Tabla 3 presenta la distribución de la matrícula del campus universitario estudiado, distribuido por género.

Tabla 3. *Distribución por género de la matrícula del campus universitario en estudio.*

Programa Educativo	H	M	Total
Licenciatura de Ingeniero Agrónomo Zootecnista	285	154	439
Licenciatura en Contaduría	54	75	129
Licenciatura en Derecho	132	182	314
Licenciatura en Informática Administrativa	21	19	40
Licenciatura en Turismo	18	61	79
Total			1,001

Fuente: elaboración propia con base en la Agenda Estadística de la IES en estudio (2023).

Además de la comunidad estudiantil que se muestra en la tabla anterior, de acuerdo con la agenda estadística de la IES analizada (Universidad Autónoma del Estado de México, 2023), el espacio universitario en cuestión registra una plantilla docente de 60 profesores de asignatura, 21 profesores de tiempo completo y dos técnicos académicos. Con respecto al personal administrativo, se cuenta con 19 personas de confianza y 24 sindicalizados. Esto representa una contribución importante en cuanto a la generación de empleos en la región, donde la oferta laboral formal es escasa. Complementando, y como se entreve en una sección anterior, el espacio universitario impacta en los aspectos económicos y sociales del lugar donde se establece. Es decir, la actividad económica de la zona se ve favorecida cuando hay clases, mientras que, por el contrario, varios locales definitivamente cierran en los tiempos de receso escolar, sobre todo los negocios de comida cuyo segmento de mercado lo conforma, mayormente, la comunidad universitaria: estudiantes, administrativos y profesores.

1.3.2. *La burocracia en el centro universitario y su potencial impacto en pensamientos y estados afectivos*

El espacio universitario, como toda organización, se caracteriza por aspectos burocráticos. Antes de otra cosa, es preciso aclarar que, en contraste con acepciones prácticas comunes, en términos académicos, la “burocracia” no es un término que necesariamente conlleve una connotación negativa. Para Williams (2021), cuando se escucha el término burocracia, se suele pensar en ineficiencia y “tramitología”, incompetencia e ineffectividad, en administradores rígidos,

reglas y papeleo sin sentido. Sin embargo, y como apunta el mismo autor, cuando Max Webber (1864-1920) describió al concepto, se refirió a él simplemente como el ejercicio del control (organizativo) con base en el conocimiento, la pericia o la experiencia -después de todo, la palabra burocracia se refiere en términos etimológicos al *gobierno desde la oficina*.

Dicho lo anterior, la burocracia suele caracterizarse por diferentes grados de formalización y centralización que pueden facilitar (o estorbar) la realización de actividades académicas y administrativas. Cuatro principios básicos de la burocracia son la división del trabajo, la cadena de mando, la aplicación imparcial de reglas y procedimientos, y el reporte y registro por escrito de todas las actividades administrativas (Williams, 2021). En este sentido, la centralización de autoridad se manifestaría en la división del trabajo y la cadena de mando, mientras que la formalización lo haría en la aplicación imparcial de reglas y el reporte por escrito. Más detalle sobre estos conceptos se dará en el capítulo siguiente de este Trabajo Terminal de Grado. Por ahora, y para ilustrar la fenomenología de la burocracia en el centro universitario objeto de estudio, considérese lo siguiente:

Los maestros tienen que llegar y firmar una lista de asistencia, y aunque esto es positivo en el sentido de que se puede tener un control de personal (tal cual sería un objetivo de la burocracia), si los profesores lo perciben más como un requisito de castigo y de control desprovisto de una utilidad aparente en pro de la eficiencia, entonces dichas firmas pasarían a apreciarse como una manera de formalización coercitiva y sin un efecto substantivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se resalta que, el control asistencial está formalizado desde el reglamento universitario, concretamente en el reglamento de personal académico, en su artículo 6, fracción VII, y por lo tanto tiene un carácter formal-legal y obligatorio. Lo notable, es que tales percepciones podrían traducirse en pensamientos y sentimientos de frustración en algunas personas. En un estudio muy relevante, Singh (1988) documentó la profunda frustración de una muestra de

ejecutivos indios ante reglas de trabajo que percibían como inoperantes y obstaculizadoras, aunque, por supuesto, coercitivas (p.ej., tener que obtener autorización escrita del jefe en cada ocasión que se requería tomar una decisión). Es importante tomar en cuenta que definiciones comunes de frustración incluyen la idea de bloqueo o inhibición del comportamiento orientado al logro de alguna meta (Morgan et al., 1979). Obvia es, entonces, la conexión entre ciertas formas formalización y sensaciones y cogniciones negativas como la frustración y la insatisfacción en el trabajo.

Por otro lado, y paradójicamente, la formalidad también podría percibirse como facilitadora o “habilitante”. Por ejemplo, cuando los profesores tienen que llenar su expediente del Programa de Estímulos al Desempeño Docente (PROED), y para ello se les provee de un manual claro que les facilite la tarea, se puede decir que la formalización toma un carácter de ayuda significativa o “habilitante”. En este caso, y como es aparente, cuando las personas realizan un trabajo rápido y efectivo, entonces experimentarían sentimientos de logro y satisfacción y, con ello, una reducción del estrés y de las emociones negativas, que, dicho de otra forma, elevan la percepción de calidad de vida laboral. Múltiples estudios atestiguan el efecto del estrés en la calidad de vida laboral (Hernández Tenorio, 2021). Concretamente, en maestros de educación básica, Demir (2008) encontró que una alta formalización del trabajo reducía el estrés y mejoraba la satisfacción laboral.

En suma, cuando la formalización se percibe como coercitiva, la satisfacción y la calidad de vida empeorarían en comparación a cuando la formalización se percibe como habilitante. En este punto, es crucial notar que el logro (o la obstaculización) de metas de trabajo es un término general que aplica para cualquier trabajo, sea de índole académica o administrativa en el centro universitario. Hasta el momento, se han dado ejemplos académicos, pero no es difícil imaginar y documentar ejemplos en tareas de naturaleza administrativa (p.ej., dicho personal también está sujeto a control asistencial, y quizá aún más rígidamente que el académico).

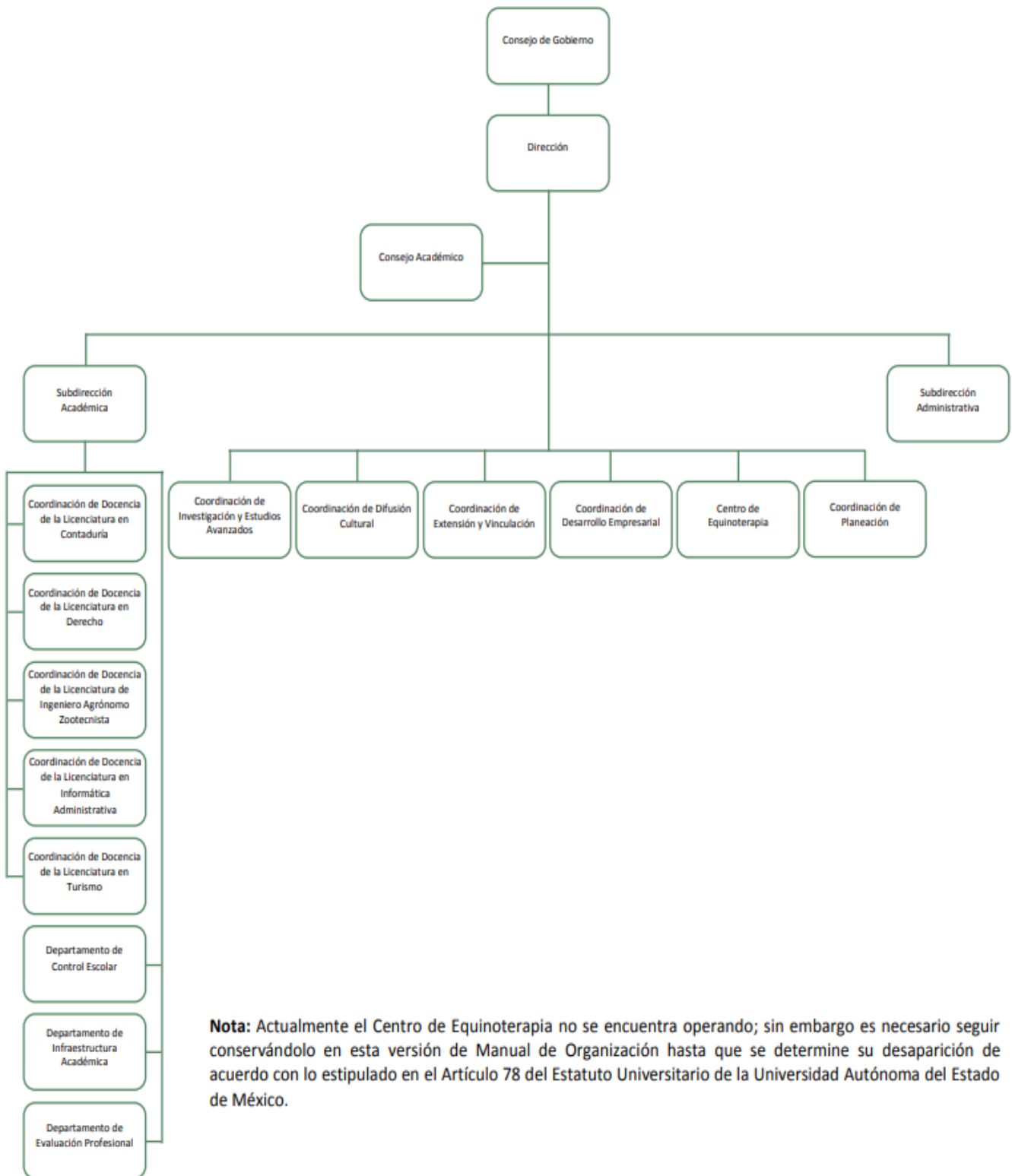
De igual forma, cuando las decisiones que se toman en el espacio universitario en estudio, éstas dependen de pocas personas, como del encargado del despacho de la dirección, del subdirector académico y del subdirector administrativo, o sólo de una o dos personas. En consecuencia, se hablaría de un alto grado de centralización de la autoridad. En este caso, la autoridad se concentra en la cima y fluye hacia abajo en la cadena de mando, lo que implica que la alta centralización, a menudo, es también coercitiva. Ello conlleva, por supuesto, que las personas manifiesten cierto nivel de resistencia al percibir que sólo están para cumplir órdenes, cumplir con las actividades que se les soliciten y que no tienen por qué cuestionar las decisiones que se tomen ni preguntar sobre la importancia de realizar dichas actividades. En su estudio, Singh (1988) encontró una fenomenología similar.

Anecdóticamente, cuando se elige a determinados docentes para participar en un concurso de oposición (para obtener definitividad en la institución) sin explicar los criterios de selección, se provocan ciertas emociones negativas (p.ej., decepción y frustración) en aquellos(as) que no se tomaron en cuenta. Además, cuando a los docentes se les solicitan (por fuerza de autoridad) documentos pedagógicos y de tipo administrativo como criterios de evaluación, guías pedagógicas, guiones instruccionales, constancias de cursos de actualización, controles de asistencia mensuales, listas de calificaciones, entre otros; ellos perciben que deben atender estos trámites en lugar de atender las necesidades de sus estudiantes, lo cual genera, otra vez, frustración, insatisfacción y, obviamente, estrés. Derivado de todo esto, es que el grado de formalización y centralización, como características de la burocracia que se practica en el espacio universitario, repercutiría en la satisfacción laboral y la calidad de vida de los colaboradores académicos y administrativos.

Retomando los elementos que integran el proceso de organización propuestos por Rodríguez Valencia (2007), el espacio universitario en cuestión cuenta con una estructura que permite visualizar cada uno de estos elementos. La Figura 4 presenta el organigrama donde, la

división del trabajo surge de haber delimitado las actividades, la jerarquización muestra visualmente los diferentes niveles según la autoridad y responsabilidad (la cadena de mando), la departamentalización se observa en cada una de las áreas nombradas según la actividad que se realiza (división del trabajo), la descripción de funciones se encuentra explícitamente en el manual de organización (reglas y procedimientos registrados por escrito), y la coordinación se da en los procedimientos que tienen que realizarse en cada departamento.

Figura 4. Organigrama del centro universitario en cuestión.



Fuente: Manual de organización del campus universitario analizado (2024).

Para terminar esta sección, considérese la importancia que tiene estudiar la calidad de vida en empleados universitarios. En dicho sector de actividad se suelen registrar niveles elevados de estrés y daño psicológico (Collie y Mansfield, 2022); aspectos que, como se entreve de lo anterior, estarían asociados con la calidad de vida y la satisfacción en el trabajo. Por ejemplo, Fajardo-Zapata et al. (2022) en su investigación sobre calidad de vida en de los trabajadores de una universidad pública, encontraron que, el tipo de vinculación laboral, el desarrollo personal y la carga laboral influyen en la calidad de vida. Por su parte, Paniagua (2016) también encontró relación entre el estrés laboral y la calidad de vida en los empleados de una institución de educación superior de El Salvador. Caicedo (2019) realizó un metaanálisis de diversas investigaciones sobre la calidad de vida laboral en países latinoamericanos, concluyendo que, la calidad de vida de los trabajadores, en los estudios analizados, fue predominantemente baja. Además, estudios anteriores han documentado el efecto negativo que tiene una alta burocratización de las instituciones de educación superior en la innovación e iniciativa de sus empleados (Terjersen, 2022).

1.4. Propósitos de este Trabajo Terminal de Grado

1.4.1. Objetivo general

A partir de lo anterior, a continuación, se presenta el objetivo general que se pretende lograr con la investigación, el cual consiste en:

Analizar la relación de la formalización y la centralización organizacional con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo del personal de un centro universitario.

1.4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos o metas parciales de esta investigación se mencionan a continuación. Ello, en aras de lograr el objetivo general anterior.

- Determinar los niveles percibidos de formalización y centralización organizacional en el personal del espacio universitario en estudio.
- Determinar los niveles percibidos de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en el personal del espacio universitario en cuestión.
- Determinar la relación entre la formalización y la centralización organizacional y la satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en el personal del espacio universitario analizado.
- Con base en el diagnóstico resultante, proponer un plan de mejoras para elevar la satisfacción laboral y la calidad de vida del personal del centro universitario objeto de estudio.

Resulta pertinente aclarar que en los objetivos anteriores se indica que se analizarán niveles percibidos de las variables en cuestión y no indicadores objetivos de formalización y centralización. Dos razones justifican esta decisión: una de nivel de análisis y otra de ontología de la realidad organizacional. Por el lado del nivel de análisis, al examinar niveles percibidos se entiende que el fenómeno abordado se aproximará a nivel individual (del empleado) y no organizacional (en cuyo caso se tendría sólo una observación, pues sólo se estaría analizando un centro universitario). Por el lado de la ontología de la realidad, está documentado que la manera en que las personas perciben el ambiente organizacional no necesariamente coincide con dicha realidad objetiva (si es que ésta existe del todo fuera de la construcción social e individual del mundo; Cernas-Ortiz y Mercado-Salgado, 2023). Además, como apuntan Robbins y Judge (2023), lo que más impacta en la conducta humana en el trabajo es la realidad como se percibe e interpreta y no cómo ésta sería en términos objetivos.

1.4.3. Preguntas de investigación

Según Hernández Sampieri *et al.* (2010), las preguntas de investigación deben corresponder con los objetivos, siendo estas preguntas un enunciado interrogativo que guían el cumplimiento de los propósitos de investigación. Es por ello, que las siguientes preguntas servirán de eje para las finalidades de este documento:

- ¿Cuáles son los niveles percibidos de formalización y centralización organizacional en el espacio universitario en estudio?
- ¿Cuáles son los niveles percibidos de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en el personal del espacio universitario en estudio?
- ¿Cuál es la relación entre la formalización y la centralización organizacional y la satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en el personal del espacio universitario en estudio?

1.5. Justificación

Hernández Sampieri *et al.* (2010) indican que la justificación de la investigación sugiere el por qué y para qué de la misma. Estos autores postulan cinco criterios a tomar en cuenta:

1. *Conveniencia.* ¿Qué tan conveniente es la investigación?
2. *Relevancia social.* ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad?
3. *Implicaciones prácticas.* ¿Ayudará a resolver algún problema real?
4. *Valor teórico.* ¿Se llenará algún vacío de conocimiento?
5. *Utilidad metodológica.* ¿La investigación puede llegar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?

De los criterios anteriores, en esta sección se abordarán dos: Conveniencia y relevancia social. El valor teórico (aportación al conocimiento actual), la utilidad metodológica y las

implicaciones prácticas se tratarán con detalle en la sección de discusión, en el último apartado de este documento.

Dicho lo anterior, el propósito general de esta investigación es brindar un panorama de la influencia de la formalización y la centralización organizacional en la satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo, en Instituciones de Educación Superior. La conveniencia radica en la comprensión que pueden tener los directivos de las Instituciones, con respecto a la formalización y la centralización de los espacios académicos que dirigen, así como su relación con la satisfacción laboral y calidad de vida de los colaboradores.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), los que están al frente de las instituciones tienen la responsabilidad de proteger la salud física y mental de sus trabajadores frente a los riesgos para la salud y seguridad en el trabajo. Y es que el trabajo puede afectar negativamente a la salud mental de muchas formas, por ejemplo, mediante la intimidación y el acoso, la violencia sexual, la desigualdad y la discriminación, el racismo, la sobrecarga de trabajo, la remuneración insuficiente o una cultura tóxica.

De esta forma, la implicación práctica y el alcance social que pretende lograr la investigación es beneficiar a las personas responsables de la administración de Instituciones de Educación Superior, pues con los hallazgos que se obtengan de la investigación, podrán tomar decisiones con mayor eficiencia, cuidando el desempeño y desarrollo de sus colaboradores, sin violentar el trabajo digno y decente definido como aquel en que se respeta de manera plena la dignidad humana del trabajador (CONEVAL, 2022). Pues se calcula que cada año, en las empresas, se pierden 12,000 millones de días de trabajo debido a la depresión y a la ansiedad, lo que cuesta aproximadamente a la economía mundial un billón de dólares (OMS, 2023).

El presente trabajo también se justifica en las propuestas que se realicen una vez que se determinen los resultados. Las propuestas pueden contribuir de forma importante en la lucha por

alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Según la Organización de las Naciones Unidas (2015) los ODS tienen por objetivo establecer un mejor y más habitable planeta para el año 2030. Estos ODS se establecieron en 2015 por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en sustitución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, propuestos en el año 2000. Los ODS son 17, contienen 169 metas y alrededor de 244 indicadores para evaluar su progreso. Las metas de los ODS generalmente están relacionadas con el medio ambiente y con aspectos sociales (López et al.; 2024). La presente investigación podría portar en aspectos sociales, concretamente en el ODS número ocho sobre el trabajo decente cuyas características principales son que, el trabajo debe ser productivo y generar ingresos dignos, así como brindar seguridad en el trabajo y protección social para las familias (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

Capítulo 2. Fundamentos teóricos

2.1. La perspectiva racional de las organizaciones

2.1.1. *La racionalidad organizacional*

En este apartado se ofrece un panorama general sobre la racionalidad en las organizaciones. Para ello, se parte de una descripción del término *racionalidad*, el cual tiene su antecedente en el concepto de razón. La razón es un concepto filosófico cultivado por los griegos, con la finalidad de establecer la diferencia entre los hombres y los animales. Así pues, el hombre posee un elemento que lo caracteriza de cualquier otra especie de ser vivo: la razón. Por lo tanto, la razón es la facultad que tiene el ser humano para asimilar intelectualmente el mundo y su naturaleza (Giraldo-Garcés, 2007). Sin embargo, el término razón no se puede usar, en sentido literal, como sinónimo de racionalidad.

Para unos autores, la racionalidad se constituye como una categoría de la razón que permite identificar las formas en que los hombres llevan a cabo sus fines, o dicho de otra manera, la racionalidad es un mecanismo metodológico que el ser humano pone en práctica al momento de tomar decisiones (Giraldo-Garcés, 2007), considerando que, tomar una decisión implica elegir o seleccionar algo, elegir entre una alternativa u otra (Mercado-Pérez, 2005). En este sentido, desde que amanece hasta que anoche, la vida es una constante toma de decisiones, lo cual quiere decir que, diariamente estamos practicando la racionalidad. Sin embargo, y en forma más precisa, la racionalidad, en sí, no es un proceso cognitivo (o del pensamiento) ni la estructura de la toma de decisiones (tanto formal como intuitiva), sino una suposición sobre la naturaleza humana: la de la maximización de la utilidad subjetiva (Robbins & Judge, *Organizational Behavior*, 2023). Es decir, alguien se presume racional toda vez que las opciones por las que se decanta maximizan su utilidad, o, más prácticamente, su bienestar, ganancia, valor, interés, etc. Esta suposición es central en la

economía neoclásica y en todo el pensamiento organizacional que, a partir de postulados como los de Friedman, asumen que las organizaciones, como los humanos, son entidades maximizadoras, en este caso, de ganancias, utilidades, etc. (Winter, 2007). Lo anterior justifica hablar con más detalle de la racionalidad organizacional.

Como corriente del pensamiento organizacional, la perspectiva racional enfatiza que las organizaciones son instrumentos diseñados para alcanzar objetivos específicos, es decir, se refiere a una serie de acciones, procesos y estructuras organizadas de tal manera que puedan conducir con la máxima eficiencia al logro de objetivos predeterminados. Siendo así, la organización más racional sería aquella que mejor maximiza el logro de sus objetivos (Cernas-Ortiz y Mercado-Salgado, 2013). Bajo este enfoque, los teóricos enfatizan, como características distintivas, la especificidad de los objetivos, así como la formalización porque cada una contribuye a la racionalidad en la organización (Scott y Davis, 2016). Anecdóticamente, una organización con fines ambiguos no podría maximizar sus objetivos, porque, en primera instancia no sabría bien qué es lo que hay que eficientizar. Asimismo, una organización informal (sin reglas ni estructura impersonal) quedaría al libre arbitrio de personas no especializadas que, por consiguiente, no sabrían qué hacer para maximizar la eficiencia y lograr los objetivos.

Con relación a lo anterior, es necesario señalar que la perspectiva racional no es una teoría unitaria, sino que incluye diversas perspectivas teóricas que, aunque relacionadas, exhiben postulados diferentes. En cualquier caso, todas asumen alguno de los dos tipos supuestos de racionalidad: racionalidad total (asumiendo un hombre económico), y racionalidad limitada (asumiendo un hombre administrativo) (Simon, La nueva ciencia de la decisión gerencial, 1977).

La racionalidad total implica varias suposiciones sobre la capacidad humana. Entre las principales, según Kahneman (2012): Primero, que los seres humanos conocemos todas las opciones existentes con relación a un escenario en el que se tenga que optar entre alternativas.

Segundo, que se tiene información completa sobre cada una de esas alternativas en una manera tal que es posible compararlas sin ambigüedad. Tercero, que no sólo las consecuencias presentes, sino las futuras de cada opción pueden ser conocidas y predichas con base en información del pasado (es decir, que el pasado predice el futuro sin considerar el impacto de la suerte, lo inesperado y/o los “cisnes negros”). Por demandantes que parezcan, estas suposiciones resultan fundamentales en el pensamiento microeconómico, pues sin ellas quedaría en entredicho la propiedad de transitividad de las preferencias. En reflexión ¿Cómo se podría maximizar la utilidad subjetiva sin suponer la racionalidad total?

La racionalidad limitada, por su parte, postula que la mayoría de las personas son solo parcialmente racionales y, de hecho, son totalmente emocionales en el resto de sus acciones (Simon 1955, citado por Ballester y Hernández, 2012). Simon (1977) afirma que las decisiones se toman bajo un criterio de racionalidad limitada, debido a que, el sistema es incapaz de proporcionar información completa o ni siquiera adecuada, además de la poca inteligencia del ser humano para el manejo de la información disponible. Es decir, esta postura asume que, los seres humanos están limitados ya sea por la información que se tiene o por las restricciones cognitivas (Ballester y Hernández, 2012). Así, la racionalidad limitada o administrativa es una manifestación ligada a la racionalidad económica, pero menos exigente cognitiva y epistemológicamente (Giraldo-Garcés, 2007) -aunque argumentablemente más real. En síntesis, y para Simon (1977), las personas, más que maximizar la utilidad, solo la optimizamos. Dicho de otra forma, con la información que se dispone, usualmente las personas contamos con un parámetro interno de lo que consideramos aceptable o satisfactorio. Y es con base en dicho parámetro, que se comparan las alternativas que se conocen (junto con sus consecuencias previstas a partir de lo que se conoce, espera e incluso desea –“corazonadas”) y, con ello, se llega a una elección que, por implicación, satisface (u optimiza) ciertos criterios subjetivos más que maximizarlos.

2.1.2. *Enfoques administrativos asociados con la racionalidad técnica*

Antes de proseguir, y expandiendo un poco lo anterior, Scott y Davis (2016) indican que, en cuanto a las organizaciones, dos modalidades de racionalidad pueden considerarse: la racionalidad de objetivos (o fines) y la racionalidad técnica. En el primer caso, se analizaría si los objetivos de las organizaciones son racionales. En el segundo, lo que se considera es si los medios para llegar a dichos fines son aquellos que maximizan (o satisfacen) el logro de tales fines. Según Clegg (2002), usualmente, el análisis de la racionalidad de objetivos es un foco secundario de atención en la teoría de la organización; ya que, por ejemplo, si son racionales los objetivos de una empresa que emplea mano de obra infantil, o no, es más un tema que compete más a la sociología organizacional. Por otro lado, si determinadas formas, estructuras o procesos organizativos son los más adecuados para lograr objetivos en forma eficiente, eso sí que es un centro de gravedad en la teoría de las organizaciones. Es en esta segunda modalidad de racionalidad organizacional (la técnica), en la que se enfoca el resto de este documento y sobre la que versan cuatro enfoques administrativos clásicos: la administración científica de Taylor, la gestión administrativa de Fayol, la teoría de la burocracia de Weber y la teoría de las contingencias estructurales de Lawrence y Lorsch.

2.1.2.1. La administración científica (Taylor).

La perspectiva de la administración sistemática, antecedente de la administración científica, intentaba asegurar la coordinación del esfuerzo, a través de la construcción de procedimientos y procesos específicos para transformarlos en operaciones e intentaba hacer conciencia de los problemas más importantes que enfrentaban los administradores del siglo XIX; no obstante, no pudo expandir la eficiencia de la producción (Bateman y Snell, 2009). Esta situación fue observada por el Ingeniero Fredrick Taylor, en 1878, quien trabajaba para la compañía

MidVale Steel. Taylor descubrió que, la producción y el pago a los trabajadores eran precarios, que prevalecía el desperdicio y que, generalmente las compañías contaban con un potencial de recursos sin utilizar, lo que las llevaba a una ineficiencia en sus operaciones. Por tanto, Taylor presentó la administración científica, como una segunda perspectiva de la administración, en la que proponía que, en lugar de ser “los hombres del látigo”, los administradores deberían desarrollar una nueva filosofía, así como un nuevo enfoque de gestión (Bateman y Snell, 2009; Rodríguez-Valencia, 2003; Williams, 2021).

Taylor experimentó con maquinaria, herramienta, metales y similares y se enfrentó a la lucha típica entre trabajadores y capataces sobre la cantidad que debería producirse; por lo que, su tesis principal afirmaba que, el máximo beneficio de la sociedad puede surgir sólo a través de la cooperación entre administración y trabajadores (Rodríguez-Valencia, 2003). De esta forma, Taylor propuso que el método científico debería aplicarse en la administración.

De acuerdo con Bateman y Snell (2009) al aplicar el método científico en todos los procesos de la administración y la producción, se llegará a la eficiencia (y, por lo tanto sería lo más racional). Para implementar esta perspectiva, Taylor utilizó diversas técnicas entre las que destacan los estudios de *tiempos y movimientos*. Con esta técnica, una tarea se dividía en sus movimientos básicos, cada uno de los cuales se le asignaba un tiempo para determinar la forma más eficiente de realizar dicha actividad. Para asegurar la eficiencia, Taylor resaltó la importancia de contratar y capacitar al trabajador adecuado para realizar cada una de las tareas. De igual forma, Taylor propuso estandarizar las herramientas a utilizar en una determinada tarea y otorgar periodos de descanso a los trabajadores para eliminar la fatiga. Otra técnica propuesta por Taylor fue el sistema diferencial de medición económica por pieza, mediante la cual, implementó un sistema de pago adicional a los trabajadores cuando excedían del estándar del resultado requerido para su tarea. Con

ello, concluyó que tanto los trabajadores como la administración, resultarían beneficiados (Bateman y Snell, 2009).

Por razones obvias, como lo firman Hatch y Cunliffe (2013), las aportaciones de Taylor inspiraron un movimiento internacional de eficiencia. Entre los primeros que adoptaron sus ideas, se encontraban Frank y Lilian Gilbreth, quienes se centraron en estudiar los tiempos y movimientos. Por ejemplo, este estudio lo hicieron tangible al diseñar un método de albañilería que redujo el número de movimientos necesarios para colocar un ladrillo, aumentando así el rendimiento de una sola persona de 120 a 350 ladrillos por hora. Otro ejemplo de grandes empresas que adoptaron el método científico en sus procesos, fue Ford. Al principio, los automóviles de Ford eran un lujo porque eran ensamblados por artesanos y sólo podían adquirirlo las personas que tenían mucho dinero, sin embargo, al adoptar el método científico, máquinas y trabajadores fueron colocados en secuencia, de forma que un automóvil podía ensamblarse sin interrupciones a lo largo de la línea de producción, lo que redujo considerablemente el tiempo de ensamblado. Como resultado, los costos disminuyeron significativamente y, así surgió el Modelo-T que fue el primer automóvil accesible para la mayoría de las personas, en Estados Unidos (Bateman y Snell, 2009).

En la actualidad, muchas organizaciones, tanto públicas o privadas, operan bajo la administración científica de Taylor. Es decir, mediante tareas altamente estructuradas (y probadas), buscan maximizar el logro de objetivos. En reflexión, es posible que, esto se visualice con mayor frecuencia en empresas privadas, sin embargo, en el aspecto público como el gubernamental o educativo también se busca la eficiencia. Por ejemplo, en una universidad, la eficiencia de los profesores de tiempo completo se mide de acuerdo con su producción científica, mediante artículos científicos, libros, capítulos de libro, participación en congresos, entre otras actividades, se le conoce como producción científica (Ricardo-Jiménez, et al., 2025). De tal forma que, cada uno de los investigadores se establece metas para un tiempo determinado y debe brindar un informe a las

autoridades, sobre el cumplimiento de las mismas. Ello permite realizar una medición para identificar la eficiencia con la que se está produciendo, dependiendo de los objetivos institucionales. De esta forma, se pueden realizar comparativos entre instituciones, entre países o entre regiones, como lo han realizado Ricardo-Jiménez et al. (2025).

Concluyendo, como lo afirma Pardo-Ramos (2010), Taylor propuso cuatro principios de la administración científica:

1. Creación de una ciencia del trabajo que remplazara el sistema empírico
2. Selección científica del trabajador y su posterior adiestramiento
3. Mantenimiento de relaciones cordiales entre administradores y trabajadores
4. División de responsabilidades casi por igual del trabajo y la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.

Lo descrito en los principios anteriores demuestra que, la aportación de Taylor en el poder de la medición objetiva y el descubrimiento de las leyes que rigen la eficiencia de los trabajadores, es parte de la administración moderna, donde las técnicas de administración científica justifican todo tipo de esquemas de racionalización.

Aunque la administración científica de Taylor tuvo gran impacto y fue aceptada por muchos líderes empresariales, también surgieron personas que consideran la administración científica sólo como una forma de justificar el poder del que disfrutaban actualmente los capitalistas y los gerentes de las organizaciones (Hatch y Cunliffe, 2013), por lo que, tomaron posturas diferentes. Estas posturas contradicen, en alguna parte, la perspectiva del método científico de Taylor.

2.1.2.2 La gestión administrativa (Fayol).

Henry Fayol tuvo muchas coincidencias con la postura de la administración científica de Taylor. De hecho, a ambos se les considera como integrantes de una misma escuela o de un mismo

enfoque de pensamiento sobre la administración: el enfoque clásico (Pardo-Ramos, 2010). En este enfoque, Taylor y Fayol llegaron a conclusiones similares, pero partieron desde puntos distintos. Por ejemplo, Taylor utilizó un enfoque de abajo hacia arriba de la organización, mientras que Fayol, lo hizo de la forma contraria, de arriba hacia abajo. Otro aspecto que ambos abordaron fue el énfasis en la tarea directiva. Taylor se enfocó en comprender el análisis, la división del trabajo y el trabajo del personal operativo, mientras que Fayol se enfocó en la estructura y en el trabajo del administrador. La perspectiva de Taylor se enfocó en la ingeniería industrial y la perspectiva de Fayol en la gerencia.

Pardo-Ramos (2010) sugieren que la principal diferencia en la que Fayol no coincidió con Taylor, radica en la autoridad de las organizaciones, es decir, mientras que Taylor sugería una autoridad funcional, o dicho de otra forma, la autoridad de varios expertos por encima del obrero, Fayol formuló el principio de unidad de mando, el cual postula que un trabajador no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.

Fayol, propuso 14 principios que las organizaciones deberían seguir para lograr su eficiencia (y, per se, maximizar el logro de objetivos). Amaru (2009) los describe como se muestra a continuación:

1. *División del trabajo.* Consiste en designar tareas específicas para cada persona, lo que da como resultado la especialización de las funciones y la separación de los poderes.
2. *Autoridad y responsabilidad.* La primera es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, mientras que la segunda es la sanción o recompensa o castigo que acompaña el ejercicio de poder.
3. *Disciplina.* Respeto a los acuerdos establecidos entre la empresa y sus agentes.
4. *Unidad de mando.* De modo que cada persona sólo tenga un superior.

5. *Unidad de dirección.* Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones destinadas a un mismo objetivo.

6. *Interés general.* Subordinación del interés individual al interés general.

7. *Remuneración del personal.* De forma equitativa y con base tanto en los factores internos como en los factores externos.

8. *Centralización.* Equilibrio entre la concentración de poderes de decisión en el jefe, su capacidad de enfrentar sus responsabilidades y la iniciativa de los subordinados.

9. *Línea de autoridad* (línea de mando). Jerarquía: la línea de jefes del primero al último escalafón, en la que se otorga autonomía a los subordinados de jefes diferentes para establecer relaciones directas (el puente de Fayol).

10. *Orden.* Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. *Equidad.* Trato a las personas con benevolencia y justicia, sin excluir la energía y el rigor cuando sean necesarios.

12. *Estabilidad del personal.* Mantenimiento de los equipos para promover su desarrollo.

13. *Iniciativa.* Aumenta el empeño y la actividad de los agentes.

14. *Espíritu de equipo.* Desarrollo y mantenimiento de la armonía dentro de la fuerza de trabajo.

Para Fayol, la organización más racional es aquella que implementa los 14 principios que le permiten maximizar su eficiencia y, los cuales, orientan la acción de los administradores. Fayol agrupa los 14 principios en cinco etapas del proceso administrativo: previsión o planeación, organización, dirección, coordinación y control. De igual forma, Fayol plantea seis áreas operacionales con las que debe contar toda organización: operaciones técnicas que se refieren fundamentalmente a las actividades de producción y fabricación, operaciones comerciales,

operaciones financieras, operaciones de contabilidad, operaciones relacionadas con la seguridad y un conjunto de operaciones a las que él llama operaciones administrativas. Fayol se enfoca en las operaciones administrativas, ya que según él, habían sido descuidadas por las empresas (Dávila-Ladrón de Guevara, 2001).

2.1.2.3. La administración burocrática (Max Weber).

Max Weber (1864-1920), a diferencia de las otras perspectivas, destacó el papel de los valores para la conformación de las instituciones y distinguió la tensión que existe entre la racionalidad y los sistemas de creencias que guían la acción. Por lo tanto, las organizaciones formales modernas, se basan en leyes que las personas aceptan por considerarlas racionales (Weber, 1984). Weber entiende la racionalidad como el proceso mediante el cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables, sustituyen los sentimientos y la tradición en todas las esferas de la vida (Dávila-Ladrón de Guevara, 2001). Estas leyes están definidas en función del interés de las propias personas y no para obedecer los caprichos arbitrarios de un dirigente (Amaru, 2009). En este orden de ideas, también se acepta que algunas personas representen la autoridad de la ley. A esas leyes y a las personas que las representan, se les debe obediencia. Por eso, cualquier sociedad, organización o grupo de personas que se base en leyes, es una burocracia.

Weber buscaba comprender cómo afectó la industrialización a la sociedad. De acuerdo con su postura, antes de la industrialización, las sociedades se organizaban usando autoridad tradicional o carismática, pero después de ella llegó la autoridad racional-jurídica. Con ella se reemplazaría el nepotismo de las autoridades tradicionales y la selección de personal se basaría en el mérito impulsado por leyes y reglas formuladas racionalmente. Con esta idea, se garantizaría el comportamiento adecuado de los responsables al obligarlos a cumplir las mismas leyes y reglas que definen su derecho a liderar (Hatch y Cunliffe, 2013).

En concordancia con lo anterior, Weber propuso que las organizaciones formales, o burocráticas, presentan tres características que las diferencian de las organizaciones informales: formalidad, impersonalidad y profesionalismo (Amaru, 2009).

Formalidad. Este principio afirma que, las organizaciones se constituyen con base en normas y reglamentos explícitos, que estipulan los derechos y obligaciones de los participantes. Las personas mantendrán su comportamiento con base a la normativa de la organización. Este comportamiento no depende de la forma de pensar ni de los caprichos de los administradores (Totonelli, 2018). Por ejemplo, el personal que labora para una universidad no estará a merced de lo que el director ordene, si lo que ordena no está en un reglamento (o se percibe como normativamente emanante de una autoridad legítima). Muchas veces, las personas que llegan a un puesto directivo suelen confundir su derecho de autoridad y las órdenes que emiten no necesariamente están reglamentadas, es decir, pedir a un intendente que lave el coche personal de una autoridad no se encuentra en un reglamento ni se percibe como legítimo. Amaru (2009) afirma que las figuras de autoridad son responsables del cumplimiento de las leyes, a las cuales también están sujetas y su violación constituye una conducta susceptible de sanción, la cual también debería estar cuidadosamente reglamentada.

Impersonalidad. La impersonalidad significa simplemente que, en una organización burocrática, ninguna persona es empleada de otra ni está sometida a ella (Amaru, 2009). En realidad, los empleados no deben obediencia a la persona que funge como jefe, sino al cargo que este ocupa. Aunque esto es muy claro, a menudo, muchas personas suelen confundir la autoridad que adquieren cuando ocupan un puesto que les permite tener cierto poder de emitir órdenes a un grupo de personas. Siguiendo con el ejemplo de la universidad, hay personas que después de ocupar un cargo, como una coordinación de área, se rehusan a cambiar de área, a petición de las personas que ocupan un cargo superior. Esto es muy común porque no se tiene claro que una característica

propia de la organización es la impersonalidad, de hecho, las personas que laboran dentro de la misma, no lo hacen para el mismo director o encargado de despacho de la dirección, sino, para la propia institución.

Profesionalismo. Según Amaru (2009), los cargos de una burocracia ofrecen a quienes los ocupan un carrera profesional y medios de vida. La persona burócrata es un funcionario que hace de su cargo un medio de vida y que recibe un sueldo a cargo de sus servicios. Para ocupar un puesto, generalmente se toman en cuenta diferentes aspectos que ayudan a la persona a desempeñar de la mejor forma, las funciones que se le encomiendan, incluyendo la capacitación especializada. La participación en las burocracias tiene un carácter ocupacional y por lo tanto, actuar con profesionalismo es desempeñar las funciones descritas en el cargo.

Actualmente, muchas organizaciones formales se mantienen bajo los principios de la burocracia de Weber. En contraste, aunque la burocracia aporta muchos beneficios para alcanzar la racionalidad (ya que el cumplimiento de reglas, la impersonalidad, la formalidad etc., evitan desviaciones del comportamiento individual no enfocado a objetivos), no siempre se le ha visto de la misma forma, es decir, no siempre se puede aplicar la burocracia ideal que manejaba Weber. De hecho, según Scott y Davis (2016) la burocracia sería justamente eso, un arquetipo (ideal) más no una realidad empírica. Eso sí, la burocracia sería el arquetipo al que toda organización que se precie de racional debería aspirar.

La crítica principal del científico social Amitai Etzioni hacia la burocracia es que, en ésta se aplica a las empresas y al gobierno, pero no abarca, de manera universal, a todas las organizaciones. Según Etzioni hay tres categorías de organizaciones, definidas en función del tipo de poder que se ejerce sobre las personas (Amaru, 2009). El poder hace referencia a la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia (Dávila-Ladrón de Guevara, 2001), dicho en otras palabras, consiste en la acción que ejercen los seres

humanos sobre otros seres humanos (García-Vargas, 2009). Desafortunadamente, el poder y la autoridad son temas muy relacionados que, en la práctica pueden conducir a la ineficiencia. Cada tipo de poder da origen a un tipo de obediencia o cumplimiento y, como consecuencia, se observan tres tipos de organizaciones. El poder coercitivo, basado en castigos, genera un contrato psicológico alienador, a través de la obediencia sin cuestionamientos, lo que lleva a una organización coercitiva. El poder manipulativo, basado en recompensas, genera un contrato psicológico calculador, a través de una obediencia interesada, y esto da como resultado una organización utilitaria. El poder normativo, por su parte, se basa en creencias y símbolos, mediante un contrato psicológico moral a por medio de la disciplina interior, lo que produce una organización normativa (Etzioni, 1961).

Continuando con Etzioni (1961), se puede afirmar que, en la actualidad las organizaciones racionales, dependiendo su actividad y del poder que ejercen, se les puede clasificar en organizaciones *coercitivas*, por ejemplo, una prisión o un hospital psiquiátrico, donde la coerción o fuerza física es el medio de control sobre los participantes operativos; organizaciones *utilitarias*, por ejemplo, las empresas con fines lucrativos, donde la remuneración es el principal medio de control, aunado de promociones y otros beneficios e incentivos y; organizaciones *normativas*, por ejemplo, las universidades, asociaciones religiosas, hospitales generales o asociaciones civiles, en las que el poder normativo es el principal medio de control (Etzioni, 1961; Amaru, 2009).

Lo descrito anteriormente brinda un enfoque distinto a sólo tratar la burocracia en un sentido “peyorativo”, en el que se le relaciona con ineficiencia, papeleo, desgano, deshonestidad, politiquería, entre otros (Dávila-Ladrón de Guevara, 2001). Y es que, en la vida diaria, cuando se habla de la burocracia, comúnmente se le asocia en un sentido negativo. Por ejemplo, al decir que la universidad es muy burocrática, lejos que se le considere como una organización que es muy normativa y que esto ayuda en la realización de sus funciones, se le imagina inmediatamente como una institución que está lejos de alcanzar la eficiencia y, por consecuencia, sus normas dificultan

la implementación de propuestas innovadoras y que, además, inhiben la motivación, la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo (Demir, 2024). Por ejemplo, la universidad cuenta con diferentes áreas administrativas como parte de su estructura organizacional y en algunas de esas áreas se generan ingresos extraordinarios, como es el caso de la biblioteca cuando cobra multas a estudiantes que rebasan el tiempo establecido para un préstamo de libro. Se pensaría que, esto favorecerá indudablemente la operación de dicha área, adquiriendo algún equipo de cómputo o fotocopiadora para el servicio del propio alumnado. Sin embargo, al tratar de recuperar esos ingresos, el trámite es demasiado engorroso, de tal forma que, cualquier persona evitará pasar por estos trámites. Así, evitar toda una serie de inconvenientes para lograr que la misma universidad te devuelva la parte que corresponde.

2.1.2.4. La teoría de las contingencias estructurales (Lawrence y Lorsch).

Las posturas anteriores sólo se centraban hacia el interior de la organización. Sin embargo, con el paso del tiempo, esos modelos fueron evolucionando y se argumentó entonces que, la organización responde en forma predecible a las condiciones que impone el contexto en donde se encuentra, es decir, el entorno juega un papel muy importante (Zapata-Rotundo, 2014). El enfoque contingente parte de la idea de que no existe una manera única de organización y que los factores contextuales, o de contingencia, determinan la naturaleza de sus procesos y estructura administrativa. Ansoff et al. (2019) definen la estructura como la organización de tareas, roles, responsabilidad y autoridad mediante la cual una organización realiza sus actividades. En consecuencia, Zapata-Rotundo (2014) llegan a la conclusión de que, la organización se fundamenta en tres principios: 1) no hay una forma óptima de organización para la empresa, 2) no existen formas de organizar que sean igual de eficientes y 3) el entorno es considerado como dado, lo que dificulta a la organización de influir ante él.

Varios pioneros escribieron sobre la teoría de las contingencias. Burns y Stalker (1961) encontraron que las formas organizativas y los procesos directivos están relacionados principalmente con los cambios tecnológicos y del mercado; caracterizan dos formas organizativas: *mecánicas*, centralizadas con alta formalización y especialización adaptadas a condiciones estables del entorno y las *orgánicas*, descentralizadas, con baja formalización y especialización, adaptadas a entornos cambiantes, inestables y con alta incertidumbre.

Otra contribución importante a la teoría de las contingencias estructurales, es la que hacen Lawrence y Lorsch (1967), cuya idea es establecer la estructura más adecuada para una organización en un contexto determinado, siendo más racionales aquellas que tienen la mayor capacidad de ajustar sus variables organizativas con las demandas del entorno (Zapata-Rotundo, 2014). Pero la estructura más adecuada de la organización se define en términos del grado de diferenciación e integración. Lawrence y Lorsch (1967), afirman que la diferenciación está en función del estado de segmentación de la organización, es decir, del número de áreas funcionales que tenga, cuyos sub-entornos (áreas funcionales) son diferentes. Por ejemplo, la función del área de mercadotecnia no es igual a la función del área de producción y, por tanto, es necesario trabajar en estrategias de integración, de forma que dichas divisiones no sean vistos como entornos ajenos a la organización.

De esta forma, Lawrence y Lorsch (1967), concluyen que, ante un entorno más diverso y dinámico, las organizaciones deben estar altamente diferenciadas e integradas, caso contrario, ante un entorno estable. Por lo tanto, la organización más racional es aquella que enfoca su gestión organizativa (mecánica u orgánica) estratégicamente, de acuerdo con ciertas contingencias como su tamaño (Zapata-Rotundo, 2015) y el medio ambiente que la rodea (Zapata-Rotundo, 2014). En el caso de las universidades, aquellas que dependen, en mayor medida, de recursos proporcionados por el estado, deberían apearse lo más posible a las reglas o comportamientos similares a sus ambientes, lo cual les permitiría disminuir la incertidumbre y aseguraría el apoyo y la legitimidad

(Acosta-Ochoa y Buendía-Espinoza, 2016). Con todo, la teoría de contingencias presume una filosofía racionalista de la organización y, al menos en lo que toca al medio ambiente, se enfoca en fuerzas externas que se asumen incontrolables (Haveman, 2024).

2.1.2.5. Reediciones contemporáneas

En la década de 1920, después de diversas investigaciones en el campo de la administración, surgen nuevas ideas que proponen evolucionar el pensamiento de los enfoques racionales clásicos. Destaca pues, la administración por objetivos y la calidad total (Amaru, 2009). La administración por objetivos es una propuesta de Peter Drucker (1909-2006), en la que afirma que es un procedimiento sugerido para aplicar en cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, ejecución y control. A diferencia de las contribuciones anteriores (sobre todo las de Taylor y Fayol), en la que el jefe definía los objetivos y los transmitía a su equipo de trabajo, en la administración por objetivos, la base es el trabajo participativo entre el superior y el equipo de trabajo, desde la definición de los objetivos. Algo importante es que los objetivos se vayan traduciendo a través de la línea de mando, de estratégicos (alta dirección), hasta metas operativas (supervisión de línea) (Shi, 2024). De acuerdo con Amaru (2009), el éxito de esta contribución se visualizó en las décadas de 1960 y 1970, sin embargo, en cualquier sistema de administración continúan vigentes tres principios:

1. *Objetivos específicos.* Se definen para cada área funcional o, al menos, para las áreas principales de resultados.
2. *Tiempo definido.* Se define un plazo específico para alcanzar los objetivos, así como plazos intermedios para evaluar el desempeño de los equipos de trabajo.
3. *Retroalimentación sobre el desempeño.* Después que se realiza la evaluación al equipo de trabajo, se realiza una retroalimentación, ya sea si se cumple o no con el objetivo.

En este caso, puede decirse que, independientemente de la contingencia que se le presente a la organización (p.ej., tamaño o entorno), la administración por objetivos es un complemento que pretendía afianzar la racionalidad. Las empresas del sector privado continuamente se trazan objetivos para alcanzar la mayor rentabilidad para los accionistas, para ello, cada área funcional, en equipo, fija sus propios objetivos para alcanzar el objetivo general, ya sea en incremento de ventas en un tiempo determinado, disminución de costos, incremento de producción. En el sector público, también se trazan objetivos, generalmente a través de los planes de desarrollo. En una universidad, por ejemplo, se elabora el plan rector de desarrollo institucional. En cada espacio universitario se formula el plan operativo anual, con miras a alcanzar los objetivos del plan de desarrollo. Se resalta que, independientemente que esos documentos se elaboran con base en datos y estadísticas históricas (de años anteriores), aún se toma en cuenta la opinión de los responsables de área para fijar las metas. La retroalimentación se realiza cada tres meses, en la que cada área informa sobre el avance en el cumplimiento, por parte del equipo de trabajo. Por ejemplo, la persona responsable de la Subdirección Académica se apoya de las personas que ocupan las diferentes Coordinaciones de docencia para el cumplimiento de dichos objetivos.

Otra tendencia contemporánea que surgió para fortalecer la racionalidad en las organizaciones, es el enfoque de la calidad. La calidad se define como todas las cualidades con que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a las persona que lo adquiere (Cantú-Delgado, 2011). El enfoque de la calidad surgió en la década de 1920, a través de las líneas de montaje en las empresas industriales, a través de un control estadístico de la calidad. Décadas más tarde, este enfoque tuvo una evolución a través de aportaciones de diferentes autores, como Deming (1950) e Ishikawa (1985) y la creación de las normas ISO (International Estándar Organization, por sus siglas en inglés), en 1980, hasta que, a partir de la década de los 2000, se ha considerado ya como una estrategia de negocios (Amaru, 2009).

De acuerdo con Cantú (2011), Armand Figembaum, creó en 1960, el concepto de control total de la calidad. A través de este concepto, no solo se enfocaba en los productos, sino en la satisfacción del cliente. Entonces, la calidad podría alcanzarse partiendo de los deseos e interés del cliente y por lo tanto, todas las personas que colaboran en la empresa, son responsables de ella, desde las personas que se encuentren en la parte inferior de la jerarquía, hasta el propio presidente o director general de la organización.

Aunque, en este apartado no se pretende detallar las propuestas de los varios enfoques de la calidad, es importante mencionar a los principales autores que han aportado diferentes perspectivas con miras a lograr una organización más racional. Según Cantú (2011), los autores que han prevalecido con sus ideas para las organizaciones, en cuanto a calidad, son W. Edwards Deming, Joseph. M. Juran, Mikel Harry, Kaoru Ishikawa, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi. Todos estos autores destacan por alguna contribución hacia la calidad total.

Deming (1986) afirmó que, la calidad es la base de una economía sana, por lo que, propuso los 14 principios de la administración de la calidad. A partir de la influencia de las ideas de Deming, en Japón se implementó el premio Deming para reconocer a organizaciones y personas destacadas por sus aportaciones y logros a la calidad.

Mientras tanto, Juran (1988) propuso el mapa de la planeación de la calidad, que consiste en una serie universal de pasos de entrada-salida: identificar a los clientes, determinar sus necesidades, traducirlas al lenguaje de la empresa, desarrollar productos o servicios que respondan a esas necesidades, generar un proceso para producir el producto y transferir el proceso a la operación.

Por su parte, Harry y Schroeder (2000), propusieron la metodología seis sigma, a través de dos procedimientos: DMAIC (Definir, medir, analizar, mejorar y controlar) y DMADV (Definir,

medir, analizar, diseñar y verificar). El primero se enfoca en la mejora de procesos y el segundo se centra en la creación de nuevos procesos.

Kaoru Ishikawa (1985) fue el creador de los círculos de calidad (Amaru, 2009), que consisten en un grupo de voluntarios de una misma área de trabajo que se reúnen frecuentemente para tratar asuntos de solución de problemas que afectan la calidad y eficiencia de la producción. Para ello, se apoyó en el control y seguimiento de la calidad a través de 31 principios básicos, considerando que para lograr la calidad se tienen que tomar en cuenta los factores administrativos y socioculturales (Cantú-Delgado, 2011).

Por su parte, de acuerdo con Cantú-Delgado (2011) Shigeo Shingo propuso la técnica del poka yoke que consiste en crear elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para establecer la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.

Mientras que, Genichi Taguchi diseñó la idea de reducir la variabilidad de los productos e incrementar las habilidades de los procesos productivos y, por consecuencia, disminuir el porcentaje de artículos defectuosos; de igual forma, hacía hincapié en que las empresas deben ofrecer productos que superen a los de la competencia en cuanto a diseño y precio. Lo que hoy en día se le conoce como propuesta de valor (Cantú-Delgado, 2011).

Para brindar un panorama general de las diferencias entre las teorías mencionadas anteriormente, se presenta la Tabla 4. En ella, se muestra un resumen de las características propuestas de los diferentes autores sobre la administración, bajo el enfoque racional y se permite visualizar comparativamente la visión de cada uno de ellos sobre las organizaciones.

Tabla 4. *Resumen de los principales enfoques que integran la perspectiva racional de las organizaciones*

Enfoque	Características principales
Administración científica de Tylor	<ul style="list-style-type: none"> - Todas las actividades deben presentar una secuencia lógica - Se debe seguir el método científico - Se enfoca en técnicas de producción masiva - Se orienta en la inspección, más que en la prevención - Se tiene una obsesión con el tiempo, con el orden, con la productividad y la eficiencia - Sugiere que las organizaciones se deben racionalizar de abajo hacia arriba
Gestión administrativa de Fayol	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en los gerentes y sus funciones, bajo un enfoque meramente administrativo (no operativo) - Se logra un consenso entre la coordinación y la especialización
Teoría de la burocracia de Weber	<ul style="list-style-type: none"> - Describe tres tipos de autoridad: tradicional, carismática y racional-legal - Propone un sistema de reglas abstractas - Los medios de producción y administración pertenecen a la empresa - Los empleados y gerentes se seleccionan por calificación técnica (no por mayoría) - Las personas pueden desarrollarse personal y profesionalmente - Se enfoca en la disciplina - Los subordinados tienen más independencia (porque saben hacer lo que hacen), circunscrita a la descripción de puestos
Teoría de las contingencias estructurales de Lawrence y Lorsch	<ul style="list-style-type: none"> - La organización responde en forma predecible a las condiciones que impone el contexto - No existe una manera única de organización. - No existen formas de organizarse que sean igual de eficientes - El entorno se considera como dado, lo que dificulta a la organización de influir sobre él
Teoría del comportamiento administrativo de Simon	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en el conocimiento de las personas, pasar del “hombre económico” al “hombre administrativo - Propone cadenas medio-fin (objetivo): el gerente diseña el fin y los subordinados los medios - La organización simplifica y apoya en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia, basado en Simon (1982), Scott y Davis (2016) y Zapata-Rotundo (2014).

En la tabla se aprecian los principales enfoques que coinciden con la perspectiva racional de las organizaciones, descritas en los párrafos anteriores. Todas ellas manifiestan su postura de que, las organizaciones buscan alcanzar sus objetivos de la manera más racional posible a través del análisis de la gestión para encontrar las mejores formas de lograr la eficiencia administrativa y operativa.

2.2. La estructura organizacional

2.2.1. Generalidades de la estructura organizacional

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización, se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas (Rodríguez-Valencia, 2003). De acuerdo con Bateman y Snell (2009), un organigrama o diagrama organizacional es una representación gráfica que muestra las posiciones o los puestos de la organización y la forma en que están acomodados. Es pertinente regresar al tema de la diferenciación e integración, desde la teoría de las contingencias, recordando que, la diferenciación es un aspecto del ambiente interno de una organización, creado por la especialización y la división del trabajo, mientras que la integración consiste en el grado en el cual, las unidades de trabajo diferenciadas trabajan de forma unida y coordinan sus esfuerzos (Bateman y Snell, 2009). Es por ello que, en adelante, se presentan algunos tipos de estructuras organizacionales: las que operan mediante una estructura vertical y las que lo hacen a través de una estructura horizontal. Puede decirse que la estructura organizacional es “el esqueleto” que hace posible la vida organizacional (Williams, 2023).

2.2.1.1. Estructura vertical de las organizaciones

Este tipo de estructura permite comprender los temas de relaciones de autoridad, de niveles jerárquicos (McGregor, *The human side of enterprise*, 2006), delegación de autoridad y centralización o descentralización de autoridad. Bateman y Snell (2009) afirman que, el buen funcionamiento de las organizaciones se debe al buen uso de la autoridad que consiste en el derecho legítimo (respaldado por normas y reglamentos) de tomar decisiones y de instruir a las personas acerca de lo que se debe hacer. Ya se había comentado al respecto de que, en una organización “racional”, la autoridad reside en los puestos, más que en la persona. En la estructura vertical, la autoridad se analiza de arriba hacia abajo y el puesto que está hasta arriba de la pirámide organizacional es la mesa directiva. En esa mesa directiva se asigna al presidente, mejor conocido como Chief Executive Officer (CEO por su acrónimo en inglés), cuyas responsabilidades acerca del desempeño de la organización, las tiene con la mesa directiva y con los propietarios (Bateman y Snell, 2009). Nótese que en el enfoque de la burocracia, gestores (CEOs, administradores de cualquier nivel) y dueños nunca deben ser las mismas personas (Williams, 2023).

Entre una de las características que destacan a una organización con estructura vertical son sus niveles jerárquicos. Esto es, en la parte de arriba de la pirámide se encuentra el nivel directivo, seguido del nivel medio y, finalmente, del nivel operativo (Bateman y Snell, 2009). Retomando el caso de la universidad, la parte más alta de de la jerarquía es el Consejo Universitario y el presidente de ese mismo consejo es el Rector, los mandos medios son las personas que ocupan el cargo de Secretarios o Directores de área y, el nivel operativo corresponde a todo el personal académico y administrativo que colabora en algún espacio de la universidad. Otra característica importante a observar en una estructura vertical es el tramo de control, que consiste en el número de subordinados que le reportan a un ejecutivo o a un director (Rodríguez-Valencia, 2003; Bateman y

Snell, 2009). En el caso de un centro universitario, el tramo de control de la Subdirección académica es el número de coordinadores de carrera que deben reportarle.

Con el mismo propósito de continuar caracterizando la estructura vertical, la delegación de autoridad juega un papel muy importante. Ésta consiste en asignar autoridad a un subordinado que se encuentra en un nivel inferior del organigrama (Koontz et al., 2012) Sin embargo, al delegar, se debe tomar en cuenta que, dependiendo las responsabilidades que se le compartan al subordinado, también se le debe dotar de cierto nivel de autoridad, con poder y derecho para tomar decisiones, dar órdenes y hacer lo necesario para cumplir con su responsabilidad (éste, de hecho, es uno de los 14 principios de Fayol “autoridad versus responsabilidad”). Naturalmente como consecuencia, también se deben entregar resultados o, dicho de otra forma, rendir cuentas a quien está delegando la autoridad. Bajo el mismo ejemplo de la universidad, las personas que ocupan una coordinación de licenciatura, además de las funciones descritas en el manual de organización, desde la Subdirección Académica se les puede delegar la autoridad de realizar lo correspondiente para cubrir una vacante para impartir una materia. En caso de ser necesario, el coordinador buscará las estrategias para resolver la situación y, una vez resuelta, comunicará los resultados a la persona que se encuentra en el nivel inmediato superior de la jerarquía, es decir, a la persona que le delegó la autoridad (lo que también se conoce en el argot administrativo como “administración por excepción”).

Bateman y Snell (2009) proponen que la delegación no debería emplearse en tareas como disciplinar subordinados y revisar evaluaciones de desempeño. En otras palabras, Rodríguez Valencia (2003) sugiere que, se puede delegar la autoridad y la obligación o las funciones, no así la responsabilidad, porque desde el punto de vista lógico, aunque el gerente delegara las responsabilidades, de una u otra forma, debe estar pendiente que se cumplan porque debe reportar su cumplimiento, a sus superiores. Sin embargo, cuando los que ocupan cargos en la alta dirección

se equivocan, seguramente es porque delegaron muy pocas funciones. Por ello, la persona que ocupan un cargo directivo y que quieren aprender cómo delegar, debe aprender lo siguiente: si no delega, sólo está haciendo cosas, pero mientras delegue, entonces está aprendiendo a construir y manejar una organización (Drucker, 2007).

Otra de las características que juegan un papel muy importante en la estructura vertical es la descentralización, que tiene relación con la toma de decisiones y la autoridad. Es decir, en una organización centralizada, las decisiones se toman en la cima, mientras que en una organización descentralizada, las decisiones se toman en niveles inferiores (Bateman y Snell, 2009). Por lo tanto, la descentralización podría entenderse como el proceso en el que los gerentes de bajo nivel en la estructura organizacional toman decisiones importantes (de acuerdo con el principio de administración por excepción, por supuesto). Aunque la descentralización trae mayores beneficios, no siempre tiene que ser así, porque hay momentos de conflictos en los que, las decisiones se deben tomar en los niveles más altos de la jerarquía (Rodríguez-Valencia, 2003). Por ejemplo, en momentos de emergencia, como la pandemia del COVID-19, muchas decisiones, necesariamente, tuvieron que ser centralizadas, debido a lo que estaba ocurriendo. Y no sólo en la emergencia mencionada, en la literatura sobre gestión de las crisis está bien documentado que la administración suele centralizarse en tiempos de crisis (Featherstone y Papadimitriou, 2023). Y ello, dicho sea de paso, sería lo más racional pues optimiza los recursos y el tiempo de respuesta. Sin embargo, en un entorno más estable, una de las mayores ventajas que ofrece tomar decisiones de una manera descentralizada es que, generalmente, el nivel que le toca lidiar más directamente con los problemas tiene la información más relevante y puede prever mejor las consecuencias de las decisiones. Adicionalmente, la persona a la que se le da la oportunidad de tomar decisiones, en busca de lograr los objetivos organizacionales, podrá experimentar una sensación positiva que le llevará a incrementar su compromiso con la propia organización (Mejía-Flores y Casquete-Baidal, 2019).

Finalmente, en la práctica, bajo una estructura vertical, los puestos situados arriba tienen autoridad sobre los puestos que se encuentran más abajo y, éstos últimos están subordinados a los de arriba (Ocampo-Ulloa et al., 2019).

2.2.1.2. Estructura horizontal de las organizaciones

La estructura horizontal es aquella donde los altos mandos de la organización ya no ejercen su rol de poder, sino que se capacita al talento humano para que apoye en la toma de decisiones de la compañía (Ocampo-Ulloa et al., 2019). Por su parte, Rodríguez-Valencia (2003) afirma que la estructura horizontal o funcional, consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización, de forma que cada persona, desde el presidente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. Al respecto, Bateman y Snell (2009) manifiestan que, conforme las tareas de las organizaciones incrementan su grado de complejidad, lo mejor será subdividirse en unidades o departamentos más pequeños. A esto se le conoce como departamentalización. Dicha departamentalización lleva a proponer tres tipos de organizaciones: funcional, divisional y matricial.

Organización funcional. La organización funcional se observa porque los trabajos (y departamentos) están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios, como producción, mercadotecnia, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, ventas, entre otros. La Figura 5 muestra un ejemplo de cómo se presenta una organización del tipo funcional.

Figura 5. Ejemplo de una organización funcional.



Fuente: elaboración propia con base en Bateman y Snell (2009).

El enfoque funcional ofrece diferentes ventajas para las organizaciones: pueden realizarse economías de escala, permite que el monitoreo del entorno sea más eficiente, los estándares de desempeño se mantienen mejor, los especialistas técnicos están libres de trabajo administrativo, entre otras. Como se observa en la figura anterior, la estructura funcional puede ser más apropiada en entornos simples y estables.

Organización divisional. La organización divisional, por su parte, se aplica cuando las organizaciones crecen considerablemente e incrementan su número de productos, de personal, clientes y regiones geográficas, en cuyo caso, las organizaciones pueden reestructurarse para agrupar todas las funciones en una sola división y duplicar cada función entre todas las divisiones, como se observa en la Figura 6 La organización divisional es más propia de las grandes corporaciones diversificadas (Williams, 2023).

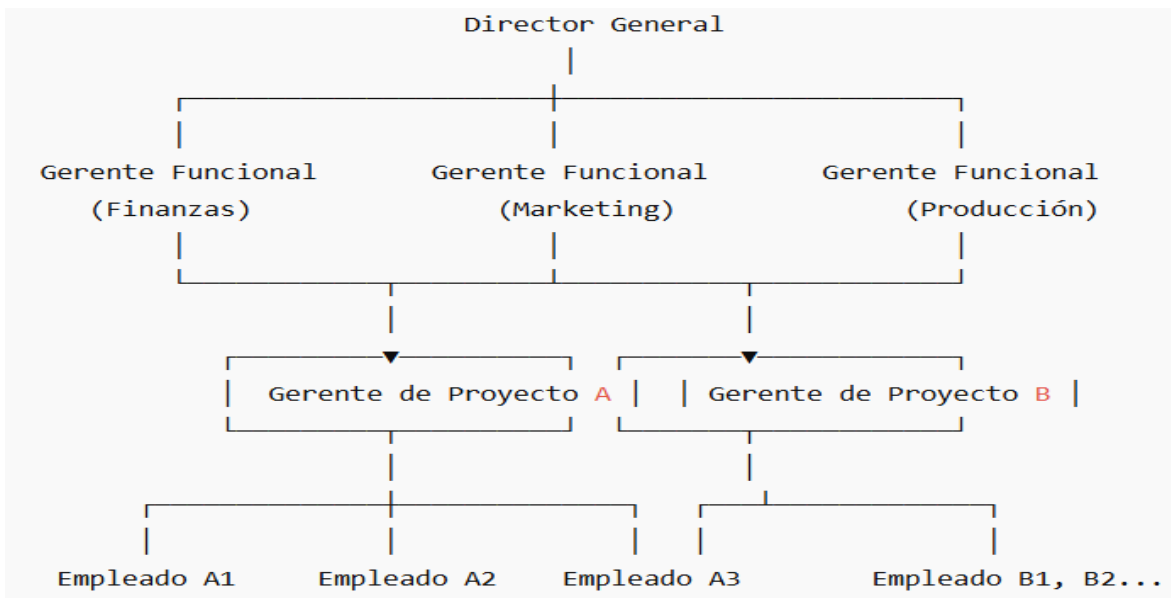
Figura 6. Ejemplo de organización divisional.



Fuente: elaboración propia con base en Bateman y Snell (2009).

Organización matricial. Es una estructura híbrida en la que las formas funcional y divisional se entrelazan (Bateman y Snell, 2009; Rodríguez-Valencia, 2003). En este caso, los directores y el personal reportan a dos jefes: un director funcional y otro divisional, como se muestra en la Figura 7.

Figura 7. Ejemplo de organización matricial



Fuente: elaboración propia con base en Bateman y Snell (2009).

La figura anterior muestra que, los empleados reportan tanto al gerente de proyecto, como al gerente funcional. La mayor ventaja que tiene una estructura matricial es que, tiene un grado mayor de flexibilidad y adaptación, sin embargo, la desventaja principal es que viola el principio de unidad de mando de Fayol, el cual establece que una persona sólo puede tener un jefe, ya que reportar a dos jefes, puede causar confusión y fuga de responsabilidad (Bateman y Snell, 2009). Por ejemplo, en una universidad con espacios universitarios distribuidos por toda la entidad federativa, además de una estructura funcional, actualmente se nombra a un responsable por región, en cuyo caso el director o coordinador de cada espacio académico, deberá informar a su jefe funcional, pero también a su jefe de región.

Los tres modelos de la estructura horizontal ofrecen alternativas relevantes, lo cual nos lleva a concluir que, una organización que aplica la estructura horizontal puede impactar positivamente en el estilo de vida que tiene su personal, pues tienen una oportunidad de compartir sus responsabilidades, tomar sus propias decisiones y participar en aspectos importantes de la empresa (Ocampo-Ulloa et al., 2019). Este tipo de estructuras en las organizaciones toma sentido, toda vez que, en un mundo tan competitivo, ya no basta sólo con gestionar adecuadamente los activos tangibles ni aplicar nuevas tecnologías, sino que, hoy en día, las organizaciones deberían enfocarse en que sus activos intangibles fundamentados en conocimientos, habilidades, valores y actitudes formen un núcleo central estable; lo cual representaría una ventaja competitiva (García-Vargas, 2009).

Estructura organizacional por equipos de trabajo. El mundo actual requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para generar más valor a las organizaciones públicas o privadas, es por eso que, los equipos de trabajo se han considerado como una competencia muy valiosa (Malpica et al., 2014). Sin embargo, frecuentemente suele confundirse el término de equipo de trabajo con grupo de trabajo, por lo que, se hace necesario identificar la diferencia. Un grupo de

trabajo podría definirse como un conjunto de personas donde cada integrante está bajo la dirección de un directivo o supervisor, pero los miembros individuales no necesariamente colaboran entre sí a fin de completar sus tareas (Malpica et al., 2014). De acuerdo con el mismo autor, un equipo de trabajo es algo más que un conglomerado de personas que trabajan en el mismo departamento o bajo la misma dirección de un jefe; dicho en otras palabras, es un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son responsables.

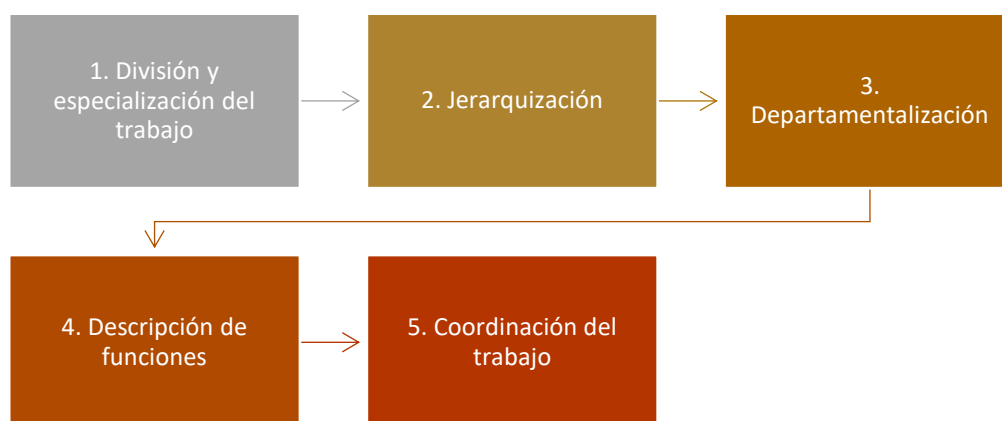
Por consiguiente, siguiendo a Malpica et al. (2014), las organizaciones que se enfocan en formar equipos de trabajo en su estructura, notarán que sus colaboradores despliegan de forma dinámica todo el potencial que hay en ellos y, de esta forma, no solo logran resultados satisfactorios para la organización, sino que, también se realizan como personas y trabajadores.

2.2.2. Elementos de la organización como proceso

Hasta el momento, se ha analizado la organización como un sustantivo (es decir, como un ser o una entidad). En este apartado se analizará el término organización, como una de las etapas del proceso administrativo (es decir, como un verbo). Recordar que Fayol propone cinco etapas del proceso: previsión o planeación, organización, dirección, coordinación y control (Dávila-Ladrón de Guevara, 2001). En la literatura, la organización como parte del proceso administrativo, generalmente se ubica como la segunda etapa, después de la planeación. En este sentido, Rodríguez-Valencia (2003) afirma que la organización) es la etapa cuyo objeto es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que va a ejecutar. En otras palabras, la organización se refiere a un método de disposición de recursos humanos y materiales, que representa una forma de hacer las cosas eficazmente (Rodríguez-Valencia, 2003).

En concordancia con el concepto de organización, como etapa del proceso administrativo, es necesario describir los elementos que lo componen, partiendo de la división del trabajo, la jerarquización, la departamentalización, la descripción de funciones y la coordinación del trabajo, como se observa en la Figura 8.

Figura 8. *Proceso de organización*



Fuente: elaboración propia con base en Rodríguez-Valencia (2003).

Para una mejor comprensión del tema, a continuación se describen los elementos que se muestran en la figura anterior, con base en Rodríguez-Valencia (2003):

1. División y especialización del trabajo

La *división del trabajo* consiste en separar y delimitar las actividades. Ello, con el fin de que las personas que ocupen un puesto determinado puedan cumplir con sus funciones con el mínimo esfuerzo, logrando así la eficiencia y por consecuencia, una organización más racional. La división del trabajo lleva a la *especialización*, que consiste en dividir las tareas en varios pasos y asignar la responsabilidad de su cumplimiento a personas específicas. De esta forma, la especialización es necesaria porque se logra un mayor rendimiento del personal, sin embargo, se debe tener cuidado de no caer en los extremos, es decir, que las personas actúen de manera mecánica. Cuando esto sucede, se puede convertir en un problema para la organización, pues las

personas, a medida que se sienten expertas en lo que hacen, suelen pensar que ninguna otra persona lo haría igual o mejor, así que, pueden tomar comportamientos negativos que en nada benefician a la organización (como el acaparamiento o escondimiento del conocimiento organizacional; Shen et al., (2025) .

2. Jerarquización

Recordar que, una de las características que resaltan en una organización con estructura vertical, son sus niveles jerárquicos. Estos niveles se refieren a la cadena de mando, cuya premisa es que las personas que se encuentran en la parte superior poseen mayor autoridad que aquellas que se encuentren en los niveles inferiores. Por lo tanto, la *jerarquización* se concibe como la estructura de la organización mediante el establecimiento de centros de decisión que se relacionan entre sí con precisión.

De acuerdo con los objetivos y necesidades de cada organización, la estructura puede variar. Por ejemplo, para un hospital, el nivel más alto de la jerarquía lo puede ocupar el director, seguido de los subdirectores, jefes de departamento, supervisores y personal. Para una empresa, el nivel más alto de la jerarquía puede estar representado por el consejo de administración, seguido del director general, los gerentes de área, el jefe de departamento, los supervisores y el personal. Mientras, para una universidad, en la parte más alta de la jerarquía se ubica al consejo universitario, seguido del rector, los directores, los jefes de departamento y demás personal académico y administrativo.

3. Departamentalización

De acuerdo con Rodríguez (2003), la departamentalización se entiende como la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Para el mismo autor, en aras de realizar una departamentalización adecuada, es importante valorar la relación entre autoridad, responsabilidad y obligación. La autoridad definida como la facultad

de tomar decisiones, en la que, el superior tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer órdenes (Rodríguez-Valencia, 2003). Sin embargo, la base de la autoridad es la responsabilidad, definida como la acción de una persona para ejecutar tareas o actividades que le han sido asignadas (Rodríguez-Valencia, 2003). Por lo tanto, la persona que ocupa un puesto en la organización se le asigna una responsabilidad, se le dota de cierta autoridad pero también adquiere una obligación (todo eso, en concordancia con uno de los principios de Fayol). La obligación se entiende como la calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción, o resultado, con relación a una tarea o actividad encomendada, para cuya ejecución le fueron otorgadas autoridad y responsabilidad (Rodríguez-Valencia, 2003).

4. Descripción de funciones

Una vez que se establecen los niveles jerárquicos y los departamentos, conviene definir claramente las actividades que habrán de desarrollarse en cada área. Para ello, Rodríguez (2003) define la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización, hacia el cumplimiento de sus objetivos. Finalmente, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines (Rodríguez-Valencia, 2003). Generalmente, los niveles jerárquicos, la departamentalización y la descripción de funciones se establecen en un manual de organización.

5. Coordinación del trabajo

Después de que las actividades están divididas y departamentalizadas, es necesario que haya una persona que las coordine. Normalmente es tarea de las personas que se ubican en los niveles superiores de la jerarquía a quienes les toca coordinar. Siguiendo a Rodríguez (2003), se resalta que (y es lógico pensar así), cuanto mayor sea el tramo de control (mayor número de subordinados), la coordinación se vuelve más compleja. La coordinación reviste gran importancia en la organización, porque la puede llevar a cumplir sus objetivos de manera eficiente, a través de

una adecuada estructura organizacional, una planeación y un proceso de toma de decisiones eficiente y un sistema de información y comunicación adecuado (Rodríguez-Valencia, 2003).

Los cinco elementos descritos anteriormente, a menudo, se materializan o manifiestan en la estructura organizacional, en unos tipos más que en otros; por ejemplo, en la organización por equipos de trabajo no es tan evidente la jerarquización, caso contrario en las organizaciones con estructura vertical, donde se hace tangible la departamentalización y la jerarquización (Robbins & Judge, Organizational Behavior, 2023).

2.2.3. La formalización y centralización como características de la estructura organizacional

Con la finalidad de comprender los conceptos de formalización y centralización, es pertinente retomar los temas de cadena de mando y tramo de control en la estructura organizacional, que dicho sea de paso, se visualizan mayormente en la estructura vertical. La cadena de mando se observa a través de los niveles de jerarquía y la departamentalización; proyecta el nivel de autoridad que poseen las personas que ocupan los diferentes cargos; mientras que el tramo de control es el número de subordinados que le reportan a un jefe (Rodríguez Valencia, 2003; Bateman y Snell, 2009).

2.2.3.1. Definición de formalización.

Hoy y Sweetland (2001) definen a la formalización como el grado en que la organización tiene reglas, regulaciones, procedimientos y políticas escritas. Los autores citan el análisis clásico de la burocracia realizado por Gouldner (1954), quien propuso dos tipos de formalización: la representativa y la centrada en el castigo. Sin embargo, Adler y Borys (1996) propusieron un análisis teórico más completo y contemporáneo de la formalización: la coercitiva y la habilitante.

2.2.3.2. Tipos de formalización.

Adler y Borys (1996) clasifican a la formalización, con base en dos perspectivas: desde el punto de vista de una evaluación negativa, la formalización se le considera como coercitiva, bajo el supuesto que se considera que la elaboración e implementación de reglas y procedimientos en las organizaciones sustituyen el compromiso de los empleados, en lugar de fomentarlo o complementarlo. De ello se deriva que, la formalización fomenta la insatisfacción y, por lo tanto, limita la innovación en los colaboradores. Ariza et al. (1999), apoyándose en otros autores, mencionan que los efectos negativos de una formalización excesiva derivan en tres aspectos: tiene una finalidad coercitiva, implica efectos negativos sobre el trabajo y tiene una amplia incompatibilidad con la innovación. Bajo un panorama como éste, por ejemplo, los docentes de una universidad percibirían que las autoridades se empeñan en ejercer un control total sobre la planta docente, ya sea vigilando la entrada y salida, revisando que se encuentren en sus aulas en las horas de clase y, por consecuencia, esto provocaría cierto grado de estrés, lo que disminuiría la satisfacción y difícilmente los docentes podrían aportar ideas para mejorar los procesos relacionados con la enseñanza-aprendizaje.

Desde el punto de vista positivo, destaca la función técnica de la burocracia, en este supuesto se afirma que el trabajo puede ser satisfactorio. Los procedimientos bien diseñados facilitarían la tarea de desempeño y así aumentará el orgullo de los empleados al ver que se cumplen sus metas. Esta postura se aborda desde la teoría del estrés (Melgosa, 2006), la cual proporciona una posible explicación porque, en diversos estudios realizados, se ha demostrado que la formalización disminuye el conflicto de rol y la ambigüedad de funciones, reduciendo así los sentimientos de alienación y estrés y aumentando la satisfacción laboral. En este caso, se habla de un tipo de formalización habilitante. Desde esta perspectiva, la formalización contribuye al buen

funcionamiento organizativo porque tiene una finalidad instrumental, disminuye la ambigüedad y el conflicto de rol, asimismo aumenta el compromiso. A partir de este punto de vista, por ejemplo, los docentes se sentirían satisfechos si contaran con un manual que les permitiera subir sus calificaciones al sistema de control escolar, de manera que disminuya la probabilidad de cometer errores, lo que los llevaría a disminuir el estrés y a incrementar su satisfacción laboral.

En síntesis, la Tabla 5, presenta las características que permiten identificar a cada tipo de formalización, de acuerdo con las características propias que proponen Adler y Borys (1996) y que posteriormente retoman Hoy y Sweetland (2001). Por un lado, se muestran las características de una formalización habilitante mientras que, en el otro se muestran las características de la formalización coercitiva. Ello permite visualizar en un mismo espacio las diferencias que puede presentar cualquier organización e identificar el tipo de formalización que practica.

Tabla 5. *Características de la formalización habilitante y la formalización coercitiva*

Formalización habilitante	Formalización coercitiva
	Frustración de la comunicación
Participación en diálogo interactivo	bidireccional
Los problemas se visualizan como oportunidades	Los problemas se visualizan como obstáculos
Fomento de la confianza	Fomento de la desconfianza
Aprendizaje de los errores	Castigo por los errores
Disfrute de lo inesperado	Temor de lo inesperado
Flexibilidad para resolución de problemas	Sigue ciegamente las reglas

Fuente: elaboración propia adaptado de Hoy y Sweetland (2001).

Como se observa en la tabla anterior, la formalización habilitante y la coercitiva tienen diferentes características y, por lo tanto, se implementan en diversos contextos organizacionales. Finalmente, a las organizaciones que concentran un alto grado de formalización se les conoce como mecanicistas o burocráticas (*mecánicas* en los términos de la teoría de las contingencias), mientras

que, aquellas que tienen un grado de formalización bajo, se les conoce como orgánicas o no burocráticas (Ariza et al., 1999).

2.2.3.3. Definición de centralización.

La centralización de la autoridad consiste en el grado en que los empleados participan en las decisiones organizacionales. En este sentido, una centralización alta significa que la toma de decisiones se concentra en la cima, en manos de unos pocos, mientras que una centralización baja quiere decir que la autoridad para la toma de decisiones se comparte entre muchas personas que colaboran para la organización (Hoy y Sweetland, 2001). La centralización también se define como aquella que captura el grado en que algunos actores del sistema organizacional están bien conectados y otros no (Scott y Davis, 2016), y representa la base para establecer la estructura jerárquica en las organizaciones en la que se definen las líneas de autoridad y los canales de información (Barone, 2009).

La centralización normalmente varía de acuerdo con el nivel de jerarquía de la organización (Donaldson, 2001). Las personas que se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía tienden a ser mucho más centrales que aquellos que se encuentran en mandos inferiores (Scott y Davis, 2016).

2.2.3.4. Clasificación de la centralización.

Las organizaciones requieren dirigir y coordinar las actividades para alcanzar sus objetivos y, para lograrlo, la jerarquía es fundamental para coordinar estos esfuerzos (Scott y Davis, 2016; Robbins y Coulter, Administración, 2018). Sin embargo, los participantes suelen reaccionar negativamente a los intentos unilaterales, es decir, a las decisiones que se toman por una o pocas personas (Robbins y Coulter, 2018). Para ello, las decisiones que se tomen en la organización deben apoyar al logro de sus objetivos, pero, dependiendo de la forma y de las personas que las tomen,

surgen dos tipos de centralización: la centralización habilitante y la centralización obstaculizadora o de estorbo (Scott y Davis, 2016). A la centralización cuya toma de decisiones se centra en una o pocas personas, se le conoce como obstaculizadora o de estorbo porque, en cierta forma, obstruye el trabajo de los empleados (Scott y Davis, 2016). En contraste, los mismos autores (Scott y Davis, 2016) mencionan que, la centralización habilitante ayuda a los empleados, en lugar de obstruir su trabajo.

La Tabla 6, muestra las diferencias entre la centralización habilitante y la centralización de estorbo. Con ello se puede identificar el tipo de centralización que tienen las organizaciones y establecer la relación con la satisfacción laboral y calidad de vida que pueden tener los colaboradores de las mismas.

Tabla 6. *Características de la centralización habilitante y la centralización obstaculizadora*

Centralización habilitante	Centralización obstaculizadora
Facilita la resolución de problemas	Frustra la resolución de problemas
Permite la cooperación	Promueve el control
Colaborativo	Autocrático
Flexible	Rígido
Fomenta la innovación	Desalienta el cambio
Protege a los participantes	Disciplinas subordinadas

Fuente: Adaptado de Hoy y Sweetland (2001).

Finalmente, la centralización (o descentralización por la falta de), describen el grado general de delegación que existe en las organizaciones (Robbins & Coulter, 2018). En una organización centralizada, casi todas las decisiones se toman en el nivel más alto de la estructura, se delega poco y se conserva en los jefes el máximo control. Por otro lado, en una organización descentralizada, las decisiones se toman en casi todos los niveles jerárquicos de la organización, existe mayor delegación de autoridad y el control no se centra sólo en pocas personas (Rodríguez-Valencia, 2003). Una vez analizados los tipos de centralización, es casi imposible pensar que haya

una organización totalmente centralizada, o descentralizada en su totalidad, sin embargo, habrá que revisar en qué situaciones conviene una u otra forma. Por ejemplo, si una empresa es local, no afectaría mucho si fuera centralizada porque los tomadores de decisiones pueden tener el panorama completo de la organización y su entorno; por el contrario, si hay una empresa dispersa por todo el estado, región, país o a nivel internacional, necesariamente debería descentralizarse por regiones y operar bajo una estructura matricial. Asimismo, en el referido caso de las crisis, resulta una regularidad empírica la tendencia a la centralización de la autoridad y la responsabilidad (Featherstone y Papadimitriou, 2023).

2.3. El bienestar en la organización: Satisfacción y calidad de vida en las organizaciones

2.3.1. El bienestar del personal

En la era de la revolución industrial, las condiciones de trabajo eran tan duras que motivaron a algunas personas a intentar mejorarlas (Amaru, 2009). Desde entonces, el ser humano ha cobrado especial relevancia en el mundo de las organizaciones, de manera que, los dueños o directivos de muchas empresas han procurado su bienestar. El bienestar puede concebirse como una valoración positiva que hace una persona sobre diversas áreas que le afectan, la misma que es condicionada por sus características personales, su cultura, su estilo de vida, entre otros (Rozas-Calderón y Enciso-Sotomayor, 2025). Son varios los factores que influyen en el bienestar individual, sin embargo, en el aspecto laboral hay dos variables que están estrechamente relacionadas con el mismo: la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Por eso es que, las organizaciones, como lo afirman Rozas-Calderón y Enciso-Sotomayor (2025), deben comprender las bases teóricas del bienestar para diseñar estrategias que ayuden a fortalecer su satisfacción laboral y calidad de vida. A medida que la gente experimente una sensación de bienestar, podrá adoptar ciertas actitudes que contribuyan de la mejor forma para que las organizaciones cumplan con sus objetivos.

Antes de otra cosa, es importante mencionar que la preocupación por el bienestar del empleado tiene antecedente en los famosos estudios de Hawthorne. En estos, Elton Mayo y sus colaboradores encontraron que las actitudes positivas, las normas de trabajo y, en general, lo subjetivo, jugaban un papel central en las variaciones de la productividad (Williams, 2023). Ello, en una época en la que la administración científica era el paradigma empresarial dominante en Estados Unidos, y que, como se desprende de una sección anterior, postulaba que las condiciones físicas del trabajo (iluminación, tiempos y movimientos, automatización, etc.), serían el mayor predictor de la productividad (una medida de eficiencia) (Cernas-Ortiz, et al., 2018). Irónicamente, en los estudios de Hawthorne no se buscaba encontrar la relevancia de los factores subjetivos del trabajo (eso fue un hallazgo), sino su irrelevancia *vis-a-vis* los elementos formales del mismo (Scott y Davis, 2016).

2.3.1.1. Las actitudes en las organizaciones.

De manera ordinaria, las personas emiten opiniones sobre diferentes asuntos, toman decisiones y hacen elecciones. En la vida personal, las personas pueden establecer alguna discusión sobre temas de política, de religión, economía, sociedad, cultura, ambiente, entre otros temas. Lo mismo pasa dentro de las organizaciones, en las que colaboran muchas personas, independientemente del puesto que ocupen. Dentro de las mismas organizaciones, las personas siguen en constante toma de decisiones y tomando postura sobre temas relevantes que les impacten, por ejemplo, por qué candidato votar en caso de pertenecer a un sindicato, si están a favor o en contra de la modificación a un reglamento, si apoyar o no una huelga, entre otros. Todas estas consideraciones reflejan las valoraciones que las personas poseen sobre las distintas cuestiones mencionadas (u objetos de la experiencia); valoraciones a las que se les conoce como actitudes (Briñol et al., 2007). En este orden de ideas, si una persona apoya la huelga, se puede decir que

tiene una *actitud positiva* respecto a ella, mientras que otra que no está de acuerdo con esta práctica, se dirá que tiene una *actitud negativa*. De igual forma habrá personas que prefieran que sean los jefes los que tomen todas las decisiones (lo cual refleja indiferencia), pero habrá otras que les gustaría participar en dicha actividad, en cuyo caso hablamos de un grupo de personas que tiene una actitud positiva hacia la centralización y otro grupo que no está de acuerdo, el resultado es que, las actitudes de cada grupo serán diferentes. Es decir, quienes apoyan la centralización, tendrán una actitud positiva hacia la misma y viceversa, quienes no están de acuerdo tomarán una actitud negativa. Adicionalmente, si la persona no toma postura ni quiere elegir, se considera que toma una *actitud neutra*, es decir, la persona se siente indiferente ante determinada situación.

Las actitudes revisten alto nivel de importancia en las organizaciones. Por ejemplo, la actitud individual sobre el grado de formalización y centralización en la organización impactará positiva o negativamente en algunos comportamientos clave. Entre ellos, la renuncia (o permanencia), el ausentismo, la puntualidad, la ciudadanía organizacional, la compartición del conocimiento y un largo etcétera (Robbins y Judge, 2023). Incluso, actitudes específicas hacia la formalización y la centralización podrían influenciar otras actitudes organizacionales como el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo. Mientras que el *compromiso organizacional* se define como la relación psicológica con la organización que hace que los colaboradores deseen permanecer en ella, el *involucramiento en el trabajo* se refiere a la implicación de las personas en sus labores y a su disposición para participar en, e e identificarse con su puesto (Cernas-Ortiz y Mercado-Salgado, 2021). Para efectos de la presente investigación y por considerar que, la estructura organizacional tiene relación con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, éstas dos últimas variables se describirán en los siguientes apartados.

2.3.1.2. La satisfacción laboral.

La *satisfacción laboral* ha sido un tema de preocupación y de diversas investigaciones en las últimas décadas (Loannou et al., 2015). Esto es así, por la importancia que tiene el recurso humano en las organizaciones, ya que se puede decir que es el más complejo de dominar y controlar, pues cada individuo que forma parte de una organización goza de criterios, pensamientos y puntos de vista muy diversos (Yáñez, Yáñez y Morocho, 2018).

La satisfacción laboral es el ajuste entre lo que la persona espera de su trabajo y lo que recibe del mismo (Domingo, Pinto y Rodríguez, 2023). Ésta se describe como el conjunto de sentimientos y emociones de los empleados hacia su trabajo y el grado de satisfacción con sus puestos que ocupan (Wey et al., 2023). Por su parte, Mérida et al. (2022), citando a Judge et al. (2009), definen la satisfacción laboral como un estado de valoración resultante de la percepción y experiencia del propio trabajo que implica estados placenteros y sentimientos positivos. La satisfacción laboral es, per se, una actitud que refleja una evaluación positiva del trabajo, más no necesariamente de la organización en la que se labora (Robbins y Judge, 2023). Igual, Robbins y su colega indican que, si bien la satisfacción laboral se concibe como un juicio sumario con fundamento en las experiencias en el trabajo, a menudo se presume como un constructo de cinco dimensiones (aunque diversos autores pueden postular otras dimensiones): el trabajo en sí mismo, el pago, la promoción, la supervisión y los compañeros.

Robbins y Coulter (2000), citados en Bonillo y González (2002), de forma precisa definen a la satisfacción laboral como “*una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo*” (p.419), entendiendo la actitud como las manifestaciones de evaluación (favorable o desfavorable) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo frente a estos.

Para describir el significado de la satisfacción laboral se presentan tres puntos de vista prácticos, de acuerdo con Bonillo y González (2002), que citan a Sheasore y Taber (1975):

1. La satisfacción laboral es un producto valioso de la sociedad
2. La satisfacción laboral es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si se observa en las personas constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política inadecuados.
3. La satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros.

Incluso, autores como Crossan et al. (2015) sugieren que la satisfacción laboral es un indicador clave de la salud organizacional. Con todo, y en suma, la satisfacción laboral es muy importante porque influye en la productividad (Cernas-Ortiz, Mercado-Salgado, y León-Cázares, 2017). Es decir, a medida que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, podrían ser más productivas en lo que hagan. La productividad también podría relacionarse con la calidad de vida que lleven las personas en la organización.

2.3.1.3. La calidad de vida en el trabajo.

Para la mejor comprensión de la calidad de vida en el trabajo (CVT), iníciase por comprender que, en general, la calidad de vida (CV) es la percepción del individuo sobre su posición en la existencia, en el contexto de la cultura y en el sistema de valores en los cuales está inserto y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones (Alves et al., 2013). Para Diener et al. (1985), la calidad de vida implica una comparación entre las condiciones vitales actuales y lo que él (o ella) cree que sería un estándar adecuado. Obviamente, dicho estándar estaría influenciado por la cultura, los valores individuales y sociales, etc. Para la presente investigación, el contexto bajo el cual se abordará el concepto es en el trabajo, por lo que, la idea

de la calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en el enfoque biopsicosocial, el cual afirma que la salud no solamente es ausencia de enfermedad, sino que también es un bienestar biológico, psicológico y social (Amaru, 2009).

El concepto de calidad de vida en el trabajo no es nuevo, sin embargo, posee una amplia dificultad para definirse claramente, pues posee características peculiares como la subjetividad y la multidimensionalidad (Amaru, 2009). Es decir, dicho concepto depende en gran parte de los valores y creencias de los individuos, así como de su contexto cultural y de su historia personal e implica la valoración objetiva y subjetiva de las dimensiones de las necesidades humanas. Con base en las diferentes posturas encontradas, González et al. (2006), afirman que la CVT es un concepto multidimensional que se basa en la satisfacción, a través del empleo, de una amplia gama de necesidades personales, ubicándolo como la clave para la realización personal, familiar y social, así como el medio para preservar la economía y la salud.

Por su parte, Domingo et al. (2023) definen a la calidad de vida como el nivel en que la actividad laboral de una persona está organizada para contribuir a su más completo desarrollo como ser humano. La calidad de vida en el trabajo, desde una visión holística, se considera como una filosofía de gestión que mejora la dignidad de todos los trabajadores, introduce cambios en la cultura de una organización y mejora el bienestar físico y emocional de los colaboradores (Gibson et al., 2012).

Sin embargo, la calidad de vida en el trabajo está influenciada por las técnicas de gestión que se implementen en las organizaciones. Esta influencia puede darse de manera positiva o negativa, por ejemplo, algunos autores defienden la dependencia del enfoque japonés del trabajo en equipo, la capacidad de resolución de problemas y las consiguientes características motivacionales de sus diseños de trabajo; mientras que, otros investigadores tienen un panorama

opuesto, ya que ellos observan una intensificación del trabajo y una gestión por estrés, a lo que conocen normalmente como ultrataylorismo (Adler, 1993).

En suma, y a diferencia de la satisfacción laboral, la calidad de vida en el trabajo no es una actitud, sino una percepción de “qué tan buena es esa vida” como para merecer vivirla, gozarla y mantenerla.

2.4. Las burocracias y el bienestar

2.4.1. Tipos de burocracias

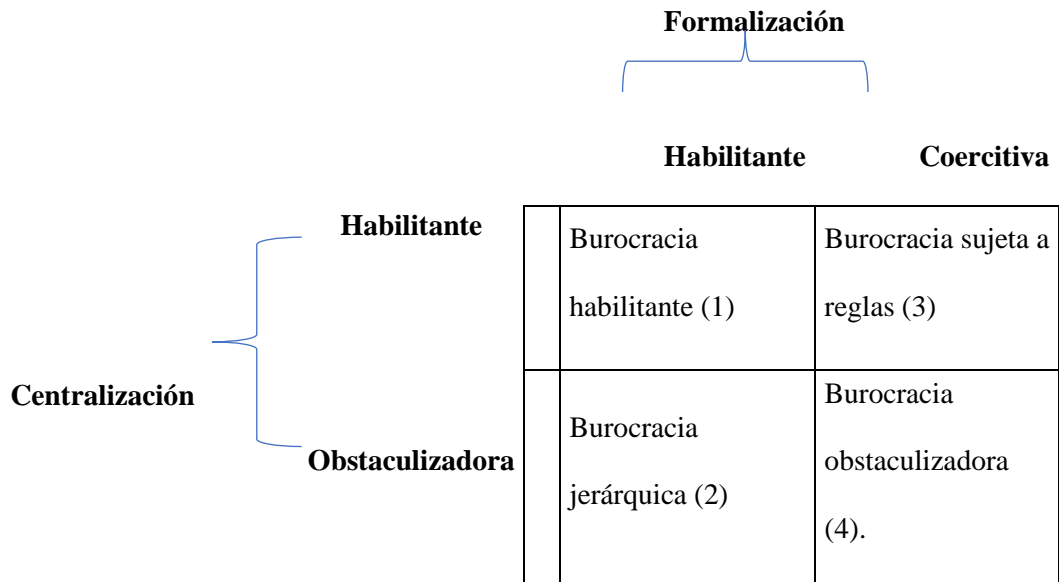
Regresando a la organización y sus propiedades y características, según la literatura, existen algunas burocracias obstaculizantes y otras habilitantes. Estudios como el de Udy (1959) ya indicaban que, en la descripción de Webber, los elementos burocráticos de la gestión parecían correlacionarse negativamente con los elementos formales (Udy, 1959). Y eso ya en sí es relevante, pues se suponía que ambos elementos deberían correlacionarse positivamente (al menos, en un arquetipo ideal de organización burocrática). Es decir, podría ser que no necesariamente lo formal y lo burocrático se asociaran con el logro de objetivos. Otros estudios como el de Adler y Borys (1996) sugirieron que, a pesar de su mala fama, algunas burocracias son muy útiles, como las habilitantes (*enabling*) y no las de estorbo (*hindrance*) (Adler y Borys, 1996). Más recientemente, esta idea se ha sugerido como crucial para una gestión efectiva por parte de consultoras de negocios (D. Brown Management, 2018).

Más específicamente, Adler y Borys (1996) ofrecieron una clasificación de las organizaciones de acuerdo al tipo y el nivel de formalización. En un cuadrante de dos por dos, en el eje vertical colocaron el tipo de formalización (habilitante o coercitiva), mientras que, en el eje horizontal, colocaron el nivel en que la formalización se hacía cumplir (alto o bajo). Cinco años más tarde, Hoy y Sweetland (2001) propusieron que el eje vertical en realidad medía el grado de

centralización que las organizaciones podrían tener. En la concepción de estos autores, el eje horizontal sigue midiendo el tipo de formalización (habilitante o coercitiva) mientras que el eje vertical mide el tipo de centralización (habilitante u obstaculizadora). Mientras que la formalización habilitante incorpora la idea de que ciertos elementos formales del trabajo (p.ej., un manual de recomendaciones para tareas inusuales) fomentan la eficiencia y productividad, la formalización coercitiva se asocia a aquellos elementos formales (p.ej., control asistencial reiterativo) cuyo vínculo con la eficiencia es desconocido, pero cuya inobservancia se aborda punitivamente. Así también, según Hoy y Sweetland (2001), la centralización habilitante sucede cuando, por ejemplo, la solución de algunos problemas se deja a mandos superiores que los pueden resolver mejor y más rápido que el personal de más bajo escalafón. La centralización obstaculizadora se puede decir que es fuente de ineptitud pues el personal de bajo escalafón no puede decidir nada ni resolver problemas (aunque pueda hacerlo y sepa cómo) sin la autorización de un superior.

Ahora, de acuerdo con el tipo de formalización y el grado de centralización, las organizaciones pueden desempeñarse bajo ciertas características, como lo muestra la Figura 9. Aquí se presentan los cuatro cuadrantes en los cuales se presentan unos tipos de burocracia, caracterizados por el tipo de formalización que se practique, así como por el tipo de centralización que se presente, de acuerdo a la jerarquía y la concentración de la toma de decisiones.

Figura 9. Tipos de burocracias



Fuente. Adaptado de Hoy y Sweetland (2001).

La figura anterior muestra la combinación de la formalización y la centralización que, como resultado, lleva a ubicar a las organizaciones en cuatro cuadrantes diferentes, como resultado de una tipología de la burocracia. En la burocracia habilitante, la formalización y la centralización, es decir, las reglas, las regulaciones, los procedimientos y la delegación de autoridad son útiles y conducen a la resolución de problemas. La burocracia obstaculizadora se da cuando la formalización y la centralización coaccionan y obstaculizan en lugar de ayudar. En la burocracia jerárquica, aunque la formalización es habilitante, la atención se centra en la jerarquía, en este caso, se esperaría que los administradores tomen decisiones de manera brusca (aún las mínimas), e, incluso, puede que haya poca necesidad de reglas, o en caso de haberlas serían superfluas pues la administración tomaría todas las decisiones. En la burocracia sujeta a reglas, la atención se enfoca

en el cumplimiento inquebrantable de reglas y regulaciones, además, los administradores serían burócratas rígidos que harían cumplirlas para garantizar la disciplina.

Bajo el panorama anterior, no sería posible que los líderes en las organizaciones trataran de eliminar o erradicar cualquier tipo de burocracia, sino, más bien, deberían tratar de entenderla, como punto de partida para tomar las mejores decisiones encaminadas al logro de sus objetivos organizacionales (Ariza-Montes et al., 1999).

Algo importante que se desprende de la tipología de Hoy y Sweetland (2001) es que cada cuadrante también se caracterizaría por diferentes niveles de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo. Por ejemplo, podría decirse que mientras que la burocracia habilitante, debido a su naturaleza facilitadora y de solución de problemas, conllevaría la mayor satisfacción y calidad de vida, su antípoda: la burocracia obstaculizadora, exhibiría una alta insatisfacción (y en general actitudes laborales negativas), así como una pobre calidad de vida en el trabajo. En términos de Morgan (1986), una organización que exhiba dicha burocracia se parecería a una prisión psíquica o a un instrumento de dominación. En la siguiente sección se examina más a fondo la conexión de la formalización y la centralización con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Para ello, se recurre a la teoría de los eventos afectivos.

2.4.2. La influencia de la burocracia en la satisfacción laboral y la calidad de vida

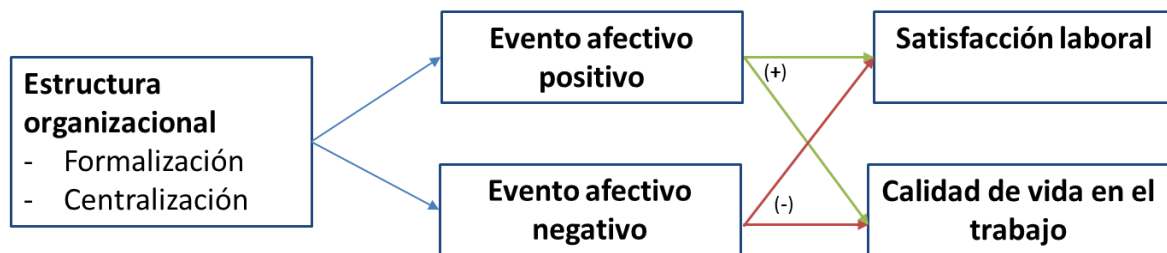
2.4.2.1. Marco general desde la teoría de los eventos afectivos.

Como se entrevé de la información anterior, la formalización y la centralización son características de la estructura organizacional y, por tanto, forman un contexto en el que se desarrollan las actividades, configurando así, de alguna forma el comportamiento organizacional (Ansoff, et al., 2019). Sin embargo, uno de los mayores predictores del comportamiento organizacional son las emociones discretas que las personas experimentan día a día en el trabajo

(p.ej., alegría, enojo, frustración, fastidio, aburrimiento, júbilo, etc.). La teoría de los eventos afectivos (AET, por su acrónimo en inglés), propuesta por Weiss y Beal (1996), sostiene que los eventos organizacionales son las causas próximas de las reacciones afectivas. Es decir, a las personas les suceden diversas situaciones en el trabajo y, continuamente, sus reacciones son de naturaleza emocional (Weiss y Cropanzano, 1996). Por lo tanto, esta teoría hace mucho énfasis en el efecto de los eventos laborales (lo que les sucede a las personas día a día en el trabajo) en juicios sumarios de satisfacción y calidad de vida.

La AET tiene dos dimensiones: bienestar afectivo positivo y bienestar afectivo negativo. Éstas actúan como dos constructos independientes, que abarcan emociones diferentes, que tienen antecedentes y consecuencias diferentes, y que se producen a través de mecanismos psicológicos y biológicos diferentes (Diener, et al., 1999). Por ejemplo, no sentirse alegre representaría una afectividad positiva baja y no una afectividad positiva alta, mientras que no sentirse triste representaría una afectividad negativa baja y no una afectividad negativa alta. La Figura 10 representa la relación entre los eventos afectivos con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Posterior a la figura continúa su explicación.

Figura 10. *Los eventos afectivos y la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo*



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la teoría en cuestión, la figura anterior muestra que, los diferentes tipos y grados de formalización y centralización incidirían en los eventos afectivos, tanto positivos como negativos, que los empleados experimentarían en su trabajo; eventos que, a su vez, eliciarían

emociones discretas (p.ej., enojo, frustración, desgano, alegría, orgullo, entre otras). Por ejemplo, si un docente discute con el coordinador de carrera debido a algún formato llenado inadecuadamente (y que además se percibe como mero trámite), seguramente experimentará una emoción de enojo y desánimo; pero si por el contrario, el mismo docente puede tomar autónomamente una decisión que, respaldado por el mencionado coordinador, impacta positivamente en su trabajo (y que le podría llevar a recibir una evaluación alta en la apreciación estudiantil), la emoción que experimentará sería de orgullo y alegría. Con el tiempo, estas emociones (germinadas de eventos relacionados con la formalización y la centralización) se acumularían en la mente de las personas dando como resultado evaluaciones sumarias (positivas o negativas) de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo (Weiss y Beal, 2005).

Como se muestra en el párrafo anterior, los eventos afectivos pueden establecer relaciones entre distintas variables de las personas y su trabajo. Es decir, la estructura organizacional puede tener una relación con la satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo. Por ejemplo, en un estudio realizado por Cernas-Ortiz y Wai-Kwan (2021) sobre la conexión social y satisfacción laboral en teletrabajadores mexicanos durante la pandemia de COVID-19, encontraron que, los efectos positivos de la conexión social en la satisfacción laboral se transmiten mediante un aumento del bienestar afectivo positivo, pero no mediante una disminución del bienestar afectivo negativo. En este caso, se concluyó que, si la conexión social del teletrabajador ha de afectar su satisfacción laboral, lo más seguro es que sea mediante la generación de emociones positivas y no tanto, mediante la disminución de emociones negativas (Cernas-Ortiz y Wai-Kwan, 2021). La teoría de los eventos afectivos es una teoría con soporte empírico robusto cuando se trata de analizar la satisfacción laboral a partir del contexto de trabajo (Lu y Zhuang, 2023).

En concordancia con los párrafos anteriores, de acuerdo con el tipo de burocracia organizacional que se practique en las instituciones, habrá sensaciones de bienestar emocional

según sea el caso. A riesgo de resultar reiterativo, algunas de las cosas que ocurren en el trabajo se asocian con las burocracias imperantes en la organización. Por ejemplo, retomando el caso de la formalización y la satisfacción laboral en una universidad, se podría decir que, el hecho de proporcionar a los docentes una guía de evaluación para aplicarlo en su clase, generaría afectos positivos como seguridad y confianza al saber que su práctica está alineada con las directrices institucionales al tiempo que le da tranquilidad ante posibles solicitudes de revisión. El (la) docente puede respaldar sus decisiones con documentos y procedimientos formales (guía de evaluación), además de sentirse satisfecho de manera profesional porque sabe que sus procesos son transparentes y apegados a documentos formales. Estos afectos positivos seguramente impactarán en su satisfacción laboral.

2.4.2.2. El modelo de investigación de este Trabajo Terminal de Grado

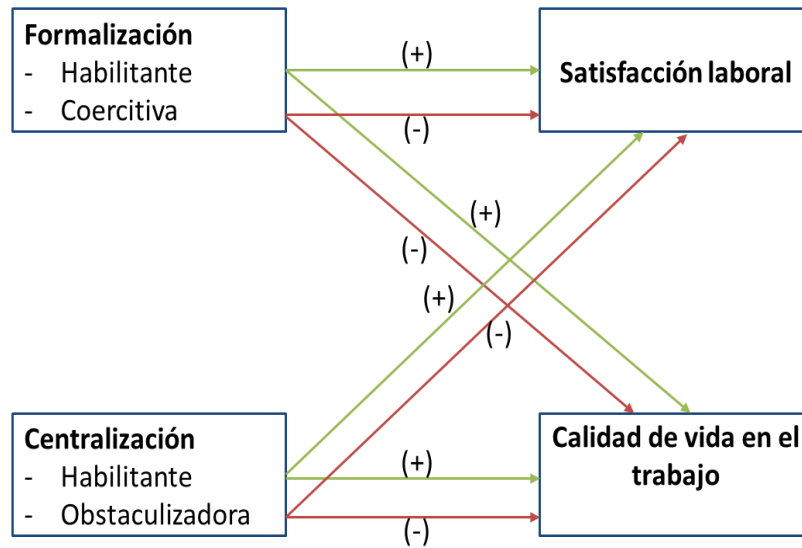
El modelo teórico bajo el cual versará la investigación se presenta en la Figura 11. En ella, las relaciones principales (o efectos principales) tienen que ver con la influencia directa que los diferentes tipos de formalización y centralización tienen en la satisfacción laboral y en la calidad de vida en el trabajo.

Como se expuso antes, los diferentes tipos de formalización y centralización dan pauta y origen a diversos eventos en las organizaciones. Las reacciones emocionales a tales eventos, eventualmente, colorearían los juicios individuales de satisfacción laboral y de calidad de vida en el trabajo. Y, ello, sería en una forma concurrente con el tipo de evento experimentado más frecuentemente. Así, mientras que, por ejemplo, alguien que perciba mucho la formalización coercitiva (porque seguramente la ha experimentado), exhibiría poca satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo (implicándose una relación negativa entre conceptos), alguien que perciba una alta formalización habilitante exhibiría también una alta satisfacción y calidad de vida en el ámbito

laboral (implicándose una relación positiva entre los conceptos). Algo similar postula la figura mencionada también en el caso de la centralización.

En el siguiente capítulo se presentan las hipótesis concretas que se ponen a prueba en este Trabajo Terminal de Grado. Tales hipótesis se contextualizan tomando en cuenta a la organización presentada en el Capítulo 1.

Figura 11. Modelo de investigación



Fuente: elaboración propia.

Capítulo 3. Método de investigación

3.1. Hipótesis

Con base en el marco teórico anterior, a continuación, se presentan las hipótesis a probar en este Trabajo Terminal de Grado:

- 1a. La formalización habilitante tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.
- 1b. La formalización habilitante tiene una relación positiva con la calidad de vida en el trabajo.
- 2a. La formalización coercitiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral.
- 2b. La formalización coercitiva tiene una relación negativa con la calidad de vida en el trabajo.
- 3a. La centralización habilitante tiene una relación positiva con la satisfacción laboral.
- 3b. La centralización habilitante tiene una relación positiva con la calidad de vida en el trabajo.
- 4a. La centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la satisfacción laboral.
- 4b. La centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la calidad de vida en el trabajo.

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación parte del paradigma positivista cuyo alcance es el enfoque cuantitativo (Dávila, 2022). El significado original del término “cuantitativo” se relaciona con conteos numéricos y actualmente representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). En suma, Creswell (2009), menciona que la investigación cuantitativa es un medio para probar teorías objetivas examinando la relación entre variables. Estas variables pueden medirse

generalmente con instrumentos de tal modo que los datos recolectados sean susceptibles de analizarse a través de procedimientos estadísticos. Por lo tanto, en la presente investigación, se recolectaron datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico (Hernández-Sampieri et al., 2014). Dichos análisis se realizaron sobre las opiniones que, con relación a los procesos de formalización y centralización y la relación con las variables de satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, en el centro universitario objeto de estudio, tienen los participantes de esta investigación.

En el estudio se utilizó la lógica o el razonamiento deductivo, cuya característica implica comenzar con algunas teorías, la de la burocracia y la teoría de los eventos afectivos, por ejemplo, y a partir de ellas se formulan hipótesis, las cuales se someten a prueba durante la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014).

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), la investigación fue no experimental porque no se pretendió crear o controlar una realidad. En otras palabras, en el presente estudio, no se manipularon deliberadamente las variables, sólo se observaron las situaciones en su ambiente natural para posteriormente analizarlas. La investigación tiene, en consecuencia, el carácter de “*field study*”, ya que no parte de la asignación aleatoria de sujetos a tratamientos o de tratamientos a sujetos (Cook et al., 1990). Es así, que el resultado de la investigación se concibe más como indicios de correlación más que como causalidad inflexible. En otras palabras, la investigación tuvo un alcance correlacional, porque su finalidad consistió en establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, y Baptista-Lucio, 2014). Es decir, no se puede inferir que la formalización habilitante cause (en un sentido estricto) una satisfacción laboral alta o viceversa.

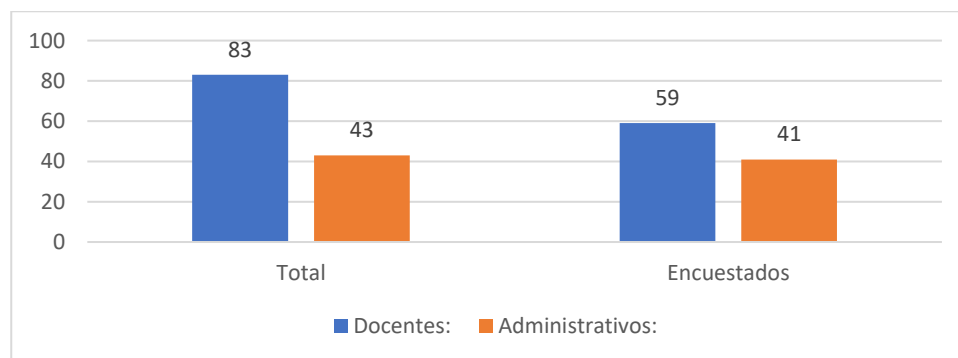
En relación con lo anterior, la investigación fue transversal o transeccional, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único. Una vez aplicado el instrumento de

investigación no se pretende su aplicación en otro momento o en otras condiciones, sólo se analizaron e interpretaron los resultados. Esto se justifica, toda vez que, las variables en estudio se asumen relativamente constantes en el tiempo. Por ejemplo, la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, no podrían ser diferentes de un día a otro. Las actitudes, como tal, requieren de tiempo para crearse y modificarse (Brief, 1998).

3.3. Participantes en el estudio

Los respondientes en la investigación son personas que laboran en el centro universitario objeto de estudio, ya sea como docente o como personal administrativo. En el momento de la aplicación del instrumento de investigación (2024), el centro universitario objeto de estudio contaba con una plantilla de 83 docentes: 60 profesores de asignatura, 21 profesores de tiempo completo y dos técnicos académicos. De igual forma, laboraban 43 administrativos: 19 de confianza (incluyendo personal contratado por Convenio de Apoyo Financiero (CAF) y 24 sindicalizados. En suma, la población objeto de estudio se conformó por 126 personas. De las 126 personas, se recolectaron 100 respuestas, lo cual representa el 79% de los colaboradores en el espacio académico. Ahora bien, del total que contestaron la encuesta (100), el 59 % corresponden al personal docente y el 41% al personal administrativo, como lo muestra la Figura 12.

Figura 12. *Ocupación de las personas que contestaron la encuesta.*



Fuente: elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

Del total de personas que respondieron, el 60% son hombres y el 40% son mujeres. La cantidad de respuestas con respecto al género coincide en que, actualmente en el espacio académico laboran más hombres que mujeres tanto en el ámbito administrativo como en el docente. El 75% de la población oscila entre los 30 y los 55 años de edad. Con respecto al nivel de estudios, 38% cuentan con licenciatura, 26% tienen la maestría y el 25% cuenta con estudios de doctorado, mientras que, el 10% no llegó a estudios de licenciatura: generalmente son las personas que apoyan con el servicio de mantenimiento.

3.4. Procedimiento

Se aplicó una encuesta autoadministrada en línea, diseñada en Microsoft Forms. En esta encuesta, todas las personas contestaron desde un dispositivo electrónico con acceso a internet, ya sea en computadora o en teléfono inteligente. La encuesta no solicitaba correo electrónico para ingresar ni algún otro dato personal. Ello se hizo para que las personas contestaran libremente y así evitar el efecto de Hawthorne. Recordar que, el efecto Hawthorne es un hecho comprobado, por el que, cuando se realiza una investigación, las personas involucradas en la misma modifican su comportamiento de una manera inconsciente, y cumplen mejor las tareas asignadas, simplemente por el hecho de estar incluidas en el estudio y saberse observadas (Santos-Luengo et al., 2009). Para verificar que todos pudieran ingresar sin autenticarse con su correo institucional o personal, el acceso al formulario se verificó con algunas personas que no eran colaboradores del centro universitario, se les solicitó que ingresaran pero que no contestaran.

Inicialmente, se comunicó al Encargado del Despacho de la Dirección sobre el objetivo de la aplicación del instrumento. La aplicación se formalizó a través de una carta de presentación emitida y firmada por las autoridades de la Facultad de Contaduría y Administración, así como por el Director del Trabajo Terminal de Grado. Luego de presentar el documento al Encargado del

Despacho de la Dirección y contar con su anuencia, se procedió a compartir el enlace vía WhatsApp, a los contactos que se tenían y que formaban parte de la planta docente o administrativa del espacio académico. El tipo de muestreo fue, en consecuencia, por conveniencia.

Antes de enviar el enlace del formulario a los participantes, se les comentaba personalmente o por mensaje de WhatsApp, que se trataba de una encuesta para realizar una investigación con fines académicos y se les daba a conocer el tiempo aproximado para contestarlo. En algunos casos, cuando se encontraba al personal en los pasillos del centro universitario, se les pedía de favor contestar y posteriormente se les compartía el enlace.

La aplicación de la encuesta inició a partir del 24 de abril de 2024 y se hizo el corte final el día 14 de agosto de 2025.

3.5. Operacionalización de las variables

El instrumento de investigación se estructuró en nueve secciones. La primera fue para describir el objetivo del cuestionario y la última para agradecer y solicitar que se enviara.

La segunda sección del instrumento se utilizó para medir la percepción sobre los procesos de formalización y centralización mediante escala Likert, a través de doce ítems y cinco opciones de respuesta: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre. La escala de medición para las variables de cómo las personas perciben la centralización y formalización se tradujo al español de Hoy y Sweetland (2001). La oración “*Las normas administrativas ayudan en lugar de obstaculizar*”, ejemplifica la escala de formalización habilitante. La frase “*Las reglas administrativas en esta escuela se utilizan para castigar a los maestros*”, es un ejemplo de la escala de formalización coercitiva. El enunciado “*La jerarquía administrativa de esta escuela permite a los profesores hacer su trabajo*”, es un ejemplo de la variable centralización habilitante. La oración “*La jerarquía administrativa obstruye el rendimiento estudiantil*” ejemplifica la escala de

centralización obstaculizadora o de estorbo. De acuerdo con los autores citados, el instrumento aplicado presentó un estimado de confiabilidad (α) de 0.94, considerando todos los reactivos tanto para las variables de formalización como de centralización.

La tercera sección se usó para medir la calidad de vida en el trabajo, con cinco ítems y siete opciones de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, ligeramente de acuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. Para esta escala, se consideró el instrumento diseñado y aplicado por Hart (1994), en el que investigó sobre la calidad de vida en el trabajo de docentes. Un ejemplo de esta escala es la oración “*Estoy satisfecho con mi vida en el trabajo*”, y el estimado de confiabilidad de los reactivos fue de 0.86, según sus autores.

Las siguientes dos secciones incluyeron 36 ítems en escala Likert para medir la satisfacción laboral, a través de cinco opciones de respuesta: muy en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo. La escala se tradujo al español por un grupo de estudiantes de posgrado en una asignatura universitaria con fines académicos. La escala fue originalmente diseñada por Spector (1985) y consta de 36 ítems, estando organizada en nueve dimensiones (subescalas): pago, promoción, supervisión, prestaciones, premios y recompensas, procedimientos operativos, competencias de trabajo, naturaleza del trabajo y comunicación. En esta escala se adoptó el término de “supervisor” a jefe inmediato por no existir la figura o el puesto de supervisor en el centro universitario objeto de estudio. Para el caso particular de estos apartados, las traducciones en algunas preguntas se realizaron de forma equivalente idiomáticamente, aunque no iguales en sentido literal, como en el caso de las preguntas que hacían referencia hacia la figura de un supervisor.

La frase “*Siento que me pagan lo justo por el trabajo que realizo*” es un ejemplo de la dimensión pago y el estimado de confiabilidad (α) de los reactivos en su escala original, de acuerdo

con Spector (1985) fue de 0.75. La dimensión promoción se ejemplifica con el siguiente enunciado: *“Las posibilidades de promoción son muy pocas en mi trabajo”*, y su estimado de confiabilidad fue de 0.73, de acuerdo con el mismo autor. Con respecto a la subescala de supervisión, el ejemplo de la escala es la oración: *“Mi jefe inmediato es bastante competente con su trabajo”*, cuyo estimado de confiabilidad fue 0.82 en la escala original. La subescala de prestaciones se ejemplifica mediante la oración *“los beneficios que recibo no me dejan satisfecho”* y su estimado de confiabilidad es de 0.73. Por su parte, el enunciado *“Cuando hago un buen trabajo, se me reconoce”* es un ejemplo de la dimensión premios y recompensas y su estimado de confiabilidad es de 0.76, de acuerdo con la escala original. Con respecto a la subescala de procedimientos operativos, una oración que la ejemplifica es *“En general, las reglas y procedimientos establecidos dificultan hacer un buen trabajo”* y su estimado de confiabilidad es de 0.62. La frase *“Me siento a gusto con la gente que trabajo”*. es un ejemplo de la subescala compañeros de trabajo, con un estimado de confiabilidad de 0.60. En la subescala naturaleza del trabajo, un ejemplo de enunciado es *“A veces siento que mi trabajo no tiene sentido”* con un estimado de confiabilidad de 0.78 en su escala original. Por su parte, la frase *“La comunicación es adecuada en esta organización”* ejemplifica la dimensión de comunicación, con 0.73 como estimado de confiabilidad, de acuerdo con Spector (1985). En suma, al aplicar el estimado de confiabilidad al instrumento de satisfacción laboral (Job Satisfaction Survey: JSS), en su escala original, el estimado de confiabilidad (α) fue de 0.91 (Spector, 1985).

En la sección siete se incluyeron preguntas abiertas, para identificar la percepción de las personas acerca del tipo de burocracia que se percibe en el centro universitario, para ello, se dio una breve descripción de cada tipo, antes de proceder a las preguntas: burocracia habilitante, burocracia jerárquica, burocracia sujeta a reglas y burocracia obstaculizadora. Las personas fueron instruidas a indicar el tipo de burocracia en la que se autoperciben.

La octava sección se ocupó para recolectar datos demográficos como género, edad, nivel educativo, tipo de trabajo que realiza en el espacio universitario, área en la que imparte clases en caso de ser docente, antigüedad en el espacio universitario, si es o no Profesor de Tiempo Completo y por qué medio recibió la encuesta.

3.6. Técnica de análisis de datos

Para procesar las variables en forma numérica, a cada opción de respuesta (dependiendo la pregunta), se le asignaba un número. Por ejemplo, en las secciones con escala de Likert: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre, los valores fueron del 1 al 5, respectivamente. Las variables, con estos números, se consideraron de tipo de intervalo. Es decir, las distancias entre los números se presumen equivalentes y con significado (P.ej., cuatro es dos veces dos, o una puntuación de cuatro es el doble de intensa que una de dos). Con esta propiedad asumida, es pertinente utilizar estadística paramétrica como instrumento de análisis (Kerlinger y Lee, 2002).

En la sección de datos generales, en la variable género, si la persona contestó que es del género masculino, se le identificó con el número 1, si contestó que es del género femenino, se le identificó con el número 2 y si contestó que es no binario, se le identificó con el número 3. La codificación de este tipo de factores demográficos corresponde con el tipo de variable nominal. En estas variables, los números sólo son etiquetas y las distancias entre ellos no tienen significado (Kerlinger y Lee, 2002).

En primera instancia, para presentar e interpretar los resultados generados de la investigación, se utilizó la estadística descriptiva. Tómese en cuenta que el objetivo de la estadística descriptiva consiste en resumir la evidencia encontrada en la investigación, de manera sencilla y clara para su interpretación, a través de tablas, gráficas u otras imágenes que permitan presentar datos o cifras puntuales y señalar tendencias o comparaciones, respectivamente (Rendón-Macías

et al., 2016). En la presente investigación, respecto a la estadística descriptiva, se considera la media y la desviación estándar. De acuerdo con Rendón et al. (año), la media (medida de tendencia central) representa el punto de equilibrio de la distribución de los datos, mientras que, la desviación estándar o desviación típica (medida de dispersión) permite comprender cómo se alejan los datos del promedio.

El análisis de confiabilidad de las variables, se realizó mediante el alpha de Cronbach. De acuerdo con Quero (2010), la finalidad del alpha de Cronbach es evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento de investigación. Mientras tanto, para evaluar la normalidad de los datos se utilizó la prueba estadística de Shapiro-Wilk. En una distribución normal, 95% de los datos estudiados se encuentran ± 2 desviaciones estándar a partir de la media (Rendón et al., 2016). Tómese en cuenta que, en el ámbito de investigaciones administrativas, económicas y sociales, esta prueba puede ser valiosas para comprender la distribución de las variables críticas y tomar decisiones estratégicas basadas en resultados confiables (Luzuriaga-Jaramillo et al., 2023).

Para establecer la relación o asociación entre la formalización y la centralización organizacional con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, se utilizó la correlación de Pearson (r). Ésta es una técnica de estadística paramétrica e inferencial. La correlación de Pearson, conocida así porque fue presentada por Pearson, en 1985, exhibe un coeficiente que mide la fuerza y la relación lineal entre las variables (Hernández-Lalinde et al., 2018). Según Fiallos (2021), el coeficiente de correlación de Pearson, se caracteriza por lo siguiente: indica si dos variables están o no correlacionadas, señala la fuerza de la aparente relación, denota si la aparente relación es positiva o negativa, denota la intensidad o la fuerza de la relación entre las variables, el valor del coeficiente está entre -1 y +1. Si el signo de la correlación es positivo, significa que existe una relación directa, por el contrario, si el signo de la correlación es negativo, la relación es inversa o indirecta. Es decir, cuando la relación es directa, se habla de una función creciente donde

un incremento en una variable se asocia con el incremento de otra variable, y viceversa, una disminución de una variable se asocia con la disminución de otra; mientras que una relación inversa o indirecta representa una función decreciente, esto es, un incremento en una variable se asocia con una disminución en otra (Fiallos, 2021).

Para establecer la intensidad de la asociación entre las variables, Cohen (1988), citado en Hernández-Lalinde et al. (2018) y Carranza-Rodríguez (2023), definió que, un coeficiente de correlación de 1 implica una correlación perfecta, mientras que, un coeficiente de 0 implica una correlación nula; un coeficiente mayor a 0 e igual o menor a 0.30, representa una intensidad pequeña; un coeficiente mayor a 0.30 y menor o igual a 0.50, muestra una intensidad mediana y; un coeficiente mayor a 0.50 pero menor a 1.0, muestra una intensidad grande en la asociación de las variables. Todo lo anterior sin importar que, el signo sea positivo o negativo (Carranza-Rodríguez et al., 2024). Recordar que, cuando el signo es positivo implica que, a medida que la variable independiente aumenta también aumenta la variable dependiente; mientras que el resultado negativo implica que, a medida que la variable independiente aumenta, la variable dependiente disminuye. Un ejemplo de correlación positiva sería la influencia del número de horas de estudio y las calificaciones obtenidas, sin embargo, una correlación negativa podría ejemplificarse cuando se fuman cigarrillos, a mayor número de cigarrillos consumidos al día, menor capacidad pulmonar de la persona.

Para llegar a la prueba de hipótesis, se presentará una tabla de regresión, la cual mostrará los resultados de regresar cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral y la calidad de vida en las cuatro dimensiones de la escala de Hoy y Sweetland (2001): Formalización habilitante, formalización coercitiva, centralización habilitante y centralización obstaculizadora. Tómese en cuenta que la regresión lineal múltiple trata de ajustar modelos lineales entre una variable dependiente y dos o más variables independientes (Montero-Granados, 2016). Para la presente

investigación, las variables independientes serán las cuatro dimensiones de formalización y centralización y las variables dependientes se representan por cada una de las subescalas de satisfacción laboral y la escala de calidad de vida en el trabajo. (Carranza-Rodríguez et al., 2024).

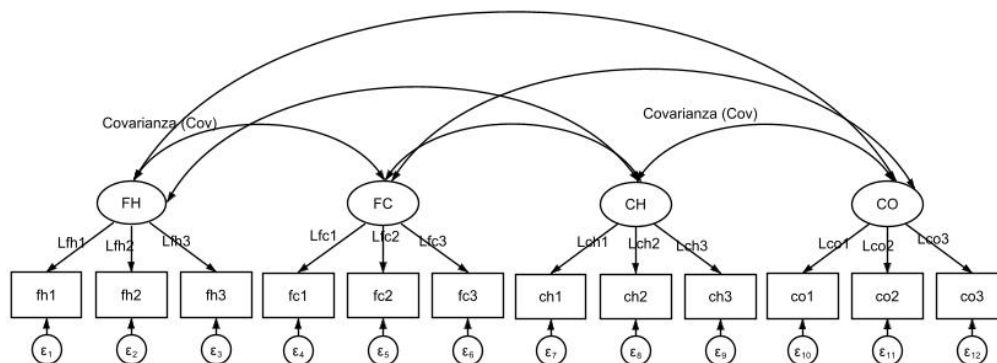
Capítulo 4. Resultados y diagnóstico

4.1. Validez

Para iniciar este capítulo, se presentan los resultados de un análisis factorial confirmatorio (AFC) realizado a partir de los datos obtenidos, sobre las variables de formalización y centralización organizacional en sus dos dimensiones (habilitante y coercitiva), de acuerdo con la escala de Hoy y Sweetland (2001). Sólo se somete a la prueba de validez a esta escala debido a que es la variable independiente principal. Además, por el tamaño de muestra no es posible incluir a todos los reactivos en un mismo modelo de medición, como lo describe Byrne (2016).

La Figura 13 presenta el modelo de medición que se propone a partir de los resultados de esta investigación, el cual evalúa la estructura factorial de los cuatro constructos (variables latentes) a los que hace referencia el párrafo anterior: formalización habilitante, formalización coercitiva, centralización habilitante y centralización obstaculizadora. Cada una de estas variables latentes se midió a través de 3 reactivos. Las flechas que se muestran en dicha figura, que parten de la variable latente hacia cada uno de sus ítems, representa las cargas factoriales, es decir, el grado en que cada reactivo está asociado con su constructo teórico. Las flechas bidireccionales (curvas en dos direcciones) representan las relaciones estadísticas entre las variables latentes (covarianza). La epsilon (ϵ), representa el error asociado de cada ítem con su constructo, es decir, la varianza del reactivo que no es explicada por su variable latente.

Figura 13. Modelo de medición mediante modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7 se exhiben los estimados de las cargas factoriales de los reactivos en los respectivos constructos, así como el nivel de significatividad de dichas cargas. Como se observa, todas las cargas factoriales son significativas y ello indica validez configural en el sentido de que, los reactivos sí pertenecen a los conceptos a los que en teoría deberían hacerlo (en los datos observados, por supuesto). Esta evidencia respalda la validez de constructo de la escala.

Tabla 7. Cargas factoriales de la escala de la escala de Hoy y Sweetland (2001)

Variable latente	ítem	Coefficiente	Error estándar	z	P> z
Formalización habilitante (FH)	fh1	1.00 (fijado)	—	—	—
	fh2	0.92	0.20	4.51	0.00 *
	fh3	1.50	0.21	7.23	0.00 *
Formalización coercitiva (FC)	fc1	1.00 (fijado)	—	—	—
	fc2	3.11	1.12	2.78	0.01 *
	fc3	2.21	0.82	2.69	0.01 *
Centralización habilitante (CH)	ch1	1.00 (fijado)	—	—	—
	ch2	1.00	0.08	12.91	0.00 *
	ch3	0.36	0.14	2.60	0.01 *
Centralización obstaculizadora (CO)	co1	1.00 (fijado)	—	—	—
	co2	1.29	0.29	4.48	0.00 *
	co3	1.70	0.36	4.76	0.00 *

* = $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

La tabla demuestra que, todos los ítems tienen $p < 0.05$, lo cual quiere decir que tienen cargas factoriales significativas. Las mayores cargas se observan en fc2, fc3 y co3, es decir, son las variables que tienen mayor relación con sus constructos respectivos (variables latentes); mientras que, por el contrario, ch3 tiene la carga factorial más baja, lo que refleja una menor asociación entre la variable (ítem) y su constructo.

Para interpretar la fuerza y relevancia de los reactivos con sus constructos, la Tabla 8 presenta el modelo estandarizado. La solución estandarizada sirve para identificar la relación de las variables latentes en las variables observadas a través de desviaciones estándar.

Tabla 8. Modelo estandarizado del AFC

Variable latente	Ítem	Coefficiente	Error estándar	z	P> z	
Formalización habilitante (FH)	fh1	0.68	0.06	11.18	0.00	*
	fh2	0.49	0.08	5.90	0.00	*
	fh3	0.85	0.04	19.44	0.00	*
Formalización coercitiva (FC)	fc1	0.26	0.09	2.93	0.00	*
	fc2	0.75	0.06	13.27	0.00	*
	fc3	0.66	0.07	10.14	0.00	*
Centralización habilitante (CH)	ch1	0.91	0.03	30.40	0.00	*
	ch2	0.94	0.03	34.24	0.00	*
	ch3	0.26	0.10	2.73	0.01	*
Centralización obstaculizadora (CO)	co1	0.50	0.09	5.78	0.00	*
	co2	0.62	0.07	8.53	0.00	*
	co3	0.88	0.04	22.25	0.00	*

* = $p < 0.05$

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado.

Todos los ítems se mantienen con $p < 0.05$, lo cual quiere decir que tienen cargas factoriales significativas. Como ya se dijo, la tabla representa la fuerza de la relación de las variables latentes en las variables observadas a través de desviaciones estándar. Por ejemplo, un coeficiente de 0.88 para co3 significa que, un aumento de una desviación estándar en el factor CO se asocia con un

aumento de 0.88 desviaciones estándar en co_3 . El color verde indica una carga significativa alta, el color amarillo representa una carga significativa moderada y el color rojo refleja una carga significativa débil.

Complementando lo anterior, la Tabla 9 presenta los coeficientes de bondad de ajuste global del modelo de medición anteriormente descrito, a través de chi-cuadrada (χ^2), error cuadrático medio de aproximación (RMSEA, por sus siglas en inglés), índice de ajuste comparativo (CFI por sus siglas en inglés) e índice de Tucker-Lewis (TLI por sus siglas en inglés). Los resultados del análisis factorial confirmatorio presentan índices de ajuste débiles. Por ejemplo, chi-cuadrada resultó significativa ($p < 0.05$), lo cual refleja una diferencia entre la matriz de covarianza observada y la estimada; mientras que el error cuadrático medio de aproximación superó el valor recomendado de 0.08, lo que refleja un ajuste insuficiente; por su parte, el índice de ajuste comparativo y el índice de Tucker-Lewis no alcanzan el valor aceptable de 0.90 (aunque están cerca), como lo sugieren Hair y Anderson (1999) y Byrne (2016). Tómese en cuenta que, estos estadísticos son muy sensibles al tamaño muestral y, en este caso, los resultados pueden deberse a que provienen de una muestra pequeña (100 observaciones). Adicionalmente, no se procedió a realizar ajustes con base en los índices de modificación. Ello, debido a que con una muestra pequeña la ganancia en bondad de ajuste resultaría marginal de todas formas debido a la sobresaturación del modelo con parámetros para cada ajuste (lo que, en consecuencia, drena los grados de libertad). En cualquier evento, la evidencia de validez de la escala en mención se considera tentativa en este Trabajo Terminal de Grado.

Tabla 9. *Índices de bondad de ajuste global*

Índice	Estimado	
χ^2	111.92	**
RMSEA	0.12	
CFI	0.89	
TLI	0.85	

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: elaboración propia.

4.2. Resultados descriptivos

En esta sección se comienza por analizar la media y la desviación estándar de las variables incluidas en el estudio, así como el análisis de confiabilidad, mediante el Alpha de Cronbach (α) y la prueba de normalidad a través del coeficiente de Shapiro-Wilk (W). Estos resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. *Estadísticos descriptivos, confiabilidad y normalidad de variables*

Variab	Media	Desv. Estánd	α	W
1 Formalización habilitante	3.86	0.82	0.70	0.98
2 Formalización coercitiva	2.33	0.79	0.53	0.99
3 Centralización habilitante	3.96	0.78	0.67	0.96 *
4 Centralización obstaculizadora	2.18	0.96	0.78	0.95 *
5 Promoción	2.75	0.74	0.70	0.99
6 Supervisión	3.56	0.90	0.84	0.97 *
7 Compañeros de trabajo	3.45	0.75	0.73	0.99
8 Pago	2.90	0.73	0.50	0.97 *
9 Comunicación	3.51	0.75	0.59	0.98
10 Naturaleza del trabajo	3.95	0.51	0.63	0.99
11 Procedimientos operativos	3.03	0.69	0.57	0.99
12 Premios y recompensas	2.76	0.87	0.74	0.97 *
13 Prestaciones	2.85	0.68	0.60	0.99
14 Calidad de vida en el trabajo	5.18	1.23	0.85	0.93 *

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: elaboración propia.

En primera instancia, considérese las variables que caracterizan a la estructura organizacional: formalización y centralización. Tómese en cuenta que, en la investigación de Hoy y Sweetland (2001), los autores presentaron el análisis de confiabilidad de los doce reactivos juntos, que abarcaban los aspectos de la formalización y la centralización en sus dos dimensiones, dando como resultado un coeficiente de 0.94. Sin embargo, en este Trabajo Terminal de Grado, se presenta el análisis de confiabilidad para cada subescala. Como se observa en la tabla, la confiabilidad (α) de la formalización habilitante es de 0.70 y la confiabilidad de la centralización obstaculizadora es de 0.78, lo cual es aceptable en los dos casos, aunque ambos resultados son inferiores al estimado de la escala global reportado por Hoy y Sweetland (2001). En contraste, la confiabilidad de la variable centralización habilitante es de 0.67 y la confiabilidad de la centralización coercitiva es de 0.53, lo que representa una confiabilidad tentativa. Los resultados anteriores muestran consistencia interna con áreas de oportunidad, sin embargo, esto podría deberse a la traducción de las subescalas o bien a que se aplicaron en un contexto diferente al original. La confiabilidad total de los 12 reactivos en cuestión se estimó en 0.86 con los datos de este Trabajo Terminal de Grado.

La Tabla 10 también presenta los estadísticos descriptivos como la media y la desviación estándar. La media mínima se observa en la variable centralización obstaculizadora con 2.18, mientras que la media máxima se presenta en la variable centralización habilitante con 3.96. Considérese que los valores de las cuatro primeras variables, que representan la estructura organizacional, van del 1 al 5, mientras que los valores de la subescala de calidad de vida, aunque tiene la media más alta en términos nominales ($M=5.18$), van del 1 al 7. Por su parte, las desviaciones estándar, en casi la totalidad de los casos es cercana a cero, lo que implica que las respuestas de los encuestados no difieren significativamente en sus respuestas, es decir, sus respuestas fueron muy parecidas. Y, quizá, esto es lo que haya reducido los estimados de confiabilidad, pues los datos muestran una limitación en el rango; lo cual no es ni bueno ni malo,

pues indica una percepción muy similar por parte de los participantes. Esa percepción tan similar podría indicar que los datos podrían agregarse y analizarse mediante técnicas de análisis multinivel. Esa posibilidad no se explora en este Trabajo Terminal de Grado pues requeriría datos de varias organizaciones -lo cual no se tiene aquí por no ser objetivo del trabajo.

De igual forma, la Tabla 10 incluye la prueba de normalidad mediante el coeficiente del test de Shapiro Wilk (W). Las variables que resultaron significativas (*) con $p \leq 0.05$, son centralización habilitante, centralización obstaculizadora, supervisión, pago, premios y recompensas y calidad de vida en el trabajo, lo cual indica que, al menos en estas variables, los datos no se apegaron estrictamente a una distribución normal. Lo anterior puede deberse a que, las respuestas de la mayoría de los participantes se han concentrado en el valor más alto de la escala (efecto techo) o en el valor más bajo de la misma (efecto piso). Sin embargo, también el tamaño de muestra es una limitante, pues como es de dominio público en la literatura en estadística, la normalidad tiende a mejorar y a estabilizarse conforme aumenta el tamaño de muestra. Es decir, lo que no es significativo con una muestra de 100 observaciones, podría serlo con 200 o 500. Dada esta posibilidad, el asunto de la normalidad no se consideró un obstáculo para proceder con los análisis que se muestran en este capítulo.

Dicho lo anterior, un objetivo específico de este Trabajo Terminal de Grado es determinar los niveles percibidos de formalización y centralización organizacional en el personal del espacio universitario en estudio. Tómese en cuenta que, la escala en el instrumento de investigación es del 1 al 5, por lo que, la media teórica es de 2.50. Por tanto, como se observa en la Tabla 10, el nivel de formalización habilitante se considera alto ya que la media observada es de 3.86; de la misma forma, el nivel de centralización habilitante se considera alto porque la media observada es de 3.96. Por consecuencia, el nivel de formalización coercitiva y el nivel de centralización obstaculizadora son bajos, con una media de 2.33 y 2.18 respectivamente, ambos por debajo de la media teórica.

Otro objetivo específico de este Trabajo Terminal de Grado es determinar los niveles percibidos de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo en el personal del espacio universitario en cuestión. Para conocer la evidencia correspondiente a este objetivo, considérese que en la Tabla 10 la media de la dimensión de promoción de la satisfacción laboral es alto (aunque apenas por arriba de la media teórica), ya que la media observada es 2.75 y la media teórica es 2.50. La media de la dimensión de supervisión de la satisfacción laboral es alta, ya que la media observada es 3.56 y la media teórica es de 2.50. De igual forma, la media de la dimensión compañeros de trabajo es alto, ya que la media observada es de 3.45. La media de la dimensión pago de la satisfacción laboral también es alta, ya que la media observada es 2.90 y la media teórica es 2.50. El nivel percibido de la dimensión de comunicación de la satisfacción también se considera alto, con una media observada de 3.51. Lo mismo sucede con la dimensión naturaleza del trabajo, que también puede considerarse alto, ya que la media observada es 3.95 y la media teórica es 2.50. La media de la dimensión procedimientos operativos de la satisfacción laboral también se considera alto, ya que la media observada es 3.03 y la media teórica es de 2.50. La media de la dimensión premios y recompensas de la satisfacción laboral también es alta (aunque apenas por arriba de la media teórica de 2.50), ya que la media observada es de 2.76. La media de la dimensión prestaciones de la satisfacción laboral también puede considerarse alta, aunque no por mucho con respecto a la media teórica, ya que la media observada es 2.85 y la media teórica es 2.50. Por último, el nivel percibido de calidad de vida en el trabajo se considera alto ya que la media observada es 5.18 y la media teórica es 3.50 (la escala del instrumento de investigación, en calidad de vida en el trabajo, es del 1 al 7).

En este mismo apartado se presenta la correlación entre las variables. La Tabla 11 presenta los resultados de la correlación. Se observa que la formalización habilitante muestra una mayor asociación positiva con la dimensión de supervisión, con un coeficiente de 0.59, así como con la

dimensión de compañeros de trabajo, con un coeficiente de 0.54, con la dimensión de comunicación, con un coeficiente de 0.50 y con la dimensión de premios y recompensas con un coeficiente de 0.55. Las demás dimensiones de la satisfacción laboral, como promoción, pago, naturaleza del trabajo, procedimientos operativos y prestaciones presentan asociaciones positivas significativas, aunque no tan altas. La misma variable de formalización habilitante presenta asociaciones significativas pero negativas con la variable formalización coercitiva, con -0.65 y la variable centralización obstaculizadora, con -0.48, lo que indica una disminución de estas variables mencionadas ante un aumento en la variable formalización habilitante. De igual manera, la misma formalización habilitante se asocia positiva y significativamente con la calidad de vida en el trabajo.

Tabla 11. Correlación de Pearson

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Formalización habilitante	1.00													
2 Formalización coercitiva	-0.65 **	1.00												
3 Centralización habilitante	0.59 **	-0.50 **	1.00											
4 Centralización obstaculizadora	-0.48 **	0.67 **	-0.37 **	1.00										
5 Promoción	0.40 **	-0.49 **	0.29 **	-0.35 **	1.00									
6 Supervisión	0.59 **	-0.51 **	0.43 **	-0.43 **	0.52 **	1.00								
7 Compañeros de trabajo	0.54 **	-0.52 **	0.42 **	-0.49 **	0.49 **	0.62 **	1.00							
8 Pago	0.33 **	-0.38 **	0.20 *	-0.21 *	0.56 **	0.37 **	0.53 **	1.00						
9 Comunicación	0.50 **	-0.43 **	0.37 **	-0.51 **	0.35 **	0.65 **	0.67 **	0.45 **	1.00					
10 Naturaleza del trabajo	0.36 **	-0.34 **	0.26 *	-0.32 **	0.31 **	0.51 **	0.57 **	0.46 **	0.65 **	1.00				
11 Procedimientos operativos	0.40 **	-0.40 **	0.17	-0.38 **	0.35 **	0.40 **	0.49 **	0.45 **	0.41 **	0.50 **	1.00			
12 Premios y recompensas	0.55 **	-0.55 **	0.41 **	-0.38 **	0.66 **	0.65 **	0.65 **	0.65 **	0.61 **	0.54 **	0.42 **	1.00		
13 Prestaciones	0.21 *	-0.37 **	0.04	-0.18	0.44 **	0.32 **	0.46 **	0.59 **	0.39 **	0.39 **	0.53 **	0.51 **	1.00	
14 Calidad de vida en el trabajo	0.40 **	-0.41 **	0.21 *	-0.33 **	0.46 **	0.46 **	0.45 **	0.45 **	0.36 **	0.42 **	0.36 **	0.42 **	0.45 **	1.00

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

Por su parte, la formalización coercitiva encuentra una asociación significativa y negativa con todas las dimensiones de la satisfacción laboral, siendo las asociaciones más altas las dimensiones de supervisión con una correlación de -0.51, compañeros de trabajo con una correlación de -0.52 y premios y recompensas con una correlación de -0.55. La variable de formalización coercitiva también mantiene una asociación negativa significativa con la calidad de vida en el trabajo, con una correlación de -0.41, lo cual explica un comportamiento similar al de la asociación con las dimensiones de la satisfacción laboral, es decir, cuando aumenta la formalización coercitiva, disminuye la calidad de vida en el trabajo. Estos resultados implican que una mayor formalización coercitiva disminuye la satisfacción laboral. Y, como es de esperarse, la asociación con la centralización obstaculizadora es significativa pero positiva, lo cual quiere decir que, cuando aumenta la formalización coercitiva, también lo hace la centralización obstaculizadora.

Con respecto a la centralización habilitante, la asociación que tiene con la mayoría de las dimensiones de satisfacción laboral es positiva, aunque moderada, es decir, las correlaciones más altas son con la dimensión de supervisión, con 0.43, con la dimensión de compañeros de trabajo, con 0.42, y con la dimensión de premios y recompensas, con 0.41. Lo anterior indica que, un aumento en la centralización habilitante, mejora moderadamente las condiciones de satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo, cuya correlación es positiva y significativa con un coeficiente de 0.21. La asociación negativa y significativa se presenta con la centralización obstaculizadora, con una correlación de -0.37. Es decir, ante un aumento de la centralización habilitante, la centralización obstaculizadora disminuye. La Tabla 11 muestra que la asociación entre la centralización habilitante y las dimensiones de procedimientos operativos y prestaciones de la satisfacción laboral, no es significativa, lo

que quiere decir que, no existe una asociación entre la centralización habilitante y estas dos dimensiones de la satisfacción laboral.

Entre tanto, la percepción de la centralización obstaculizadora se asocia, de manera negativa, con todas las dimensiones de la satisfacción laboral y es significativa en casi todas sus dimensiones, excepto con la subescala de prestaciones. De igual manera, esta centralización obstaculizadora se asocia negativa y significativamente con la calidad de vida en el trabajo.

4.3. Prueba de hipótesis

Otro objetivo específico de este Trabajo Terminal de Grado era determinar la relación de la formalización y centralización con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo del personal del espacio universitario analizado. Para ello, se presenta la evidencia de la prueba de las hipótesis establecidas con anterioridad.

La Hipótesis 1a indica que la formalización habilitante tiene una relación positiva con la satisfacción laboral. En la Tabla 12, el Modelo 1, muestra que el coeficiente de la dimensión supervisión de la satisfacción laboral es 0.43 y es significativo, lo cual da soporte a la hipótesis en cuestión. De igual forma, la dimensión supervisión resultó significativa con un coeficiente de 0.43, lo que da soporte a la hipótesis mencionada. La dimensión comunicación resultó significativa, con un coeficiente de 0.29, lo cual también apoya la hipótesis. La dimensión de premios y recompensas, con un coeficiente de 0.32 también es significativa, por lo que, de igual manera, apoya la hipótesis. Las dimensiones que no resultaron significativas fueron la promoción con un coeficiente de 0.12, el pago con un coeficiente de 0.15, la naturaleza del trabajo con un coeficiente de 0.14, procedimientos operativos, con un coeficiente de 0.25 y las prestaciones con un coeficiente de 0.04. Por lo

tanto, la hipótesis en cuestión se acepta parcialmente. Este resultado implica que, si bien, una estructura organizacional basada en reglas flexibles que apoyan el aprendizaje puede mejorar algunos aspectos de la satisfacción laboral como la supervisión, los compañeros de trabajo, la comunicación y los premios y recompensas, no implica que se pueda mejorar en cuanto a promoción, pago, naturaleza del trabajo, procedimientos operativos y prestaciones.

Tabla 12. Prueba de hipótesis

Variables	Promoción	Supervisión	Compañeros de trabajo	Pago	Comunicación	Naturaleza del trabajo	Procedimientos operativos	Premios y recompensas	Prestaciones	Calidad de vida en el trabajo
Constante	3.135 ** (0.67)	2.08 ** (0.74)	2.75 ** (0.62)	3.08 ** (0.70)	2.63 ** (0.64)	3.63 ** (0.49)	3.24 ** (0.64)	2.04 ** (0.73)	4.25 ** (0.65)	5.25 ** (1.15)
Formalización habilitante	0.12 (0.11)	0.43 ** (0.13)	0.26 * (0.11)	0.15 (0.12)	0.29 * (0.11)	0.14 (0.08)	0.25 (0.11) *	0.32 * (0.12)	0.04 (0.11)	0.41 * (0.20)
Formalización coercitiva	-0.36 ** (0.13)	-0.15 (0.14)	-0.13 (0.12)	-0.33 * (0.14)	0.05 (0.12)	-0.05 (0.10)	-0.14 (0.12)	-0.36 * (0.14)	-0.45 ** (0.13)	-0.34 (0.22)
Centralización habilitante	0.01 (0.11)	0.10 (0.12)	0.09 (0.10)	-0.04 (0.11)	0.07 (0.10)	0.02 (0.08)	-0.14 (0.10)	0.07 (0.12)	-0.17 (0.10)	-0.15 (0.18)
Centralización obstaculizadora	-0.02 (0.09)	-0.11 (0.10)	-0.18 * (0.09)	0.07 (0.10)	-0.29 ** (0.09)	-0.08 (0.07)	-0.14 (0.09)	0.01 (0.10)	0.08 (0.09)	-0.12 (0.16)
F	8.12	14.82	14.5	4.58	12.8	4.63	7.05	13.88	4.95	6.25
R2	25%	38%	38%	16%	35%	16%	23%	37%	17%	21%
R2 Ajustada	22%	36%	35%	13%	32%	13%	20%	34%	14%	17%

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$

Nota: los números entre paréntesis son el error estándar

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

La Hipótesis 1b indica que la formalización habilitante tiene una relación positiva con la calidad de vida en el trabajo. En la Tabla 12, el Modelo 1, muestra que el coeficiente de la calidad de vida en el trabajo es de 0.41 y es significativo, lo cual apoya la hipótesis.

La Hipótesis 2a señala que la formalización coercitiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral. En este sentido, la Tabla 12, en el Modelo 2, se muestra que, casi todos los coeficientes de todas las dimensiones de la satisfacción laboral son negativos. El coeficiente de la dimensión promoción de la satisfacción laboral es de -0.36 y es significativo, lo cual da soporte a la hipótesis mencionada. La dimensión pago de la satisfacción laboral también es significativa, con un coeficiente de -0.33, lo cual contribuye a que la hipótesis se acepte. La dimensión de premios y recompensas de la misma satisfacción laboral, con un coeficiente de -0.36 resultó significativa, lo cual apoya la hipótesis en cuestión. Lo mismo sucede con la dimensión prestaciones que, con un coeficiente de -0.45 resultó significativa, lo cual da soporte a la hipótesis citada al principio de este párrafo. En contraste, las dimensiones de la satisfacción laboral que no resultaron significativas son la supervisión con un coeficiente de -0.15, la dimensión de compañeros de trabajo con un coeficiente de -0.13, la dimensión de comunicación con un coeficiente de 0.05 (positivo), la naturaleza del trabajo con un coeficiente de -0.05 y los procedimientos operativos con un coeficiente de -0.14. Estos resultados sugieren que, aunque la formalización coercitiva mantiene una relación negativa con la satisfacción laboral, una estructura organizacional basada en reglas rígidas disminuiría, de forma significativa, la satisfacción laboral sólo con relación a ciertos aspectos como promoción, pago, premios y recompensas y prestaciones, sin embargo, ello no afectaría significativamente la supervisión, la comunicación, los compañeros de trabajo, la naturaleza del trabajo y los procedimientos operativos.

La Hipótesis 2b indica que la formalización coercitiva tiene una relación negativa con la calidad de vida en el trabajo. La Tabla 12, el Modelo 2, muestra que el coeficiente de la calidad de vida en el trabajo es de -0.34 y no es significativo. Por lo tanto, este resultado no apoya la hipótesis en cuestión. Aunque el efecto es negativo, no se puede concluir que existe una asociación entre las prácticas coercitivas en el espacio universitario que sea suficientemente perceptible en la calidad de vida en el trabajo del personal docente y administrativo.

La Hipótesis 3a indica que la centralización habilitante tiene una relación positiva con la satisfacción laboral. En la Tabla 12, el Modelo 3, muestra los coeficientes para cada dimensión de la satisfacción laboral, aunque las dimensiones de promoción, supervisión, compañeros de trabajo, comunicación, naturaleza del trabajo y premios y recompensas fueron positivas, ninguna resultó estadísticamente significativa; la relación de la centralización habilitante con las dimensiones de pago, procedimientos operativos y prestaciones de la satisfacción laboral resultó negativa pero tampoco fue significativa. Por tanto, estos resultados no apoyan la hipótesis en cuestión.

La Hipótesis 3b postula que la centralización habilitante tiene una relación positiva con la calidad de vida en el trabajo. El Modelo 3 de la Tabla 12 muestra un coeficiente negativo de la calidad de vida en el trabajo de -0.15, sin embargo, al igual que las dimensiones de la satisfacción, tampoco tiene significancia estadística, por lo que la hipótesis en cuestión se rechaza en esos términos.

Por su parte, la Hipótesis 4a señala que la centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la satisfacción laboral. En la Tabla 12, el Modelo 4, presenta un coeficiente negativo y significativo de -0.18 con la dimensión de compañeros de trabajo de la satisfacción laboral, así como con la dimensión de comunicación con un coeficiente de -

0.29, lo cual da soporte a la hipótesis mencionada. Sin embargo, las dimensiones de promoción, supervisión, pago, naturaleza del trabajo, procedimientos operativos, premios y recompensas y prestaciones no alcanzan la suficiente significancia estadística, lo cual no contribuye a que la hipótesis se acepte. Además, la relación con las dimensiones de pago, premios y recompensas y prestaciones resultó ser positiva.

La Hipótesis 4b indica que la centralización obstaculizadora tiene una relación negativa con la calidad de vida en el trabajo. En la Tabla 12, el Modelo 4, muestra un coeficiente de -0.12, lo que implica una relación negativa, sin embargo, tampoco resultó estadísticamente significativo, lo cual implica rechazar la hipótesis en cuestión.

4.4. Análisis complementarios

4.4.1. Diferencias de medias con datos demográficos

Con la finalidad de identificar la diferencia en la percepción que, sobre las variables de formalización y centralización, tienen las personas del centro universitario objeto de estudio, según su género, se realizaron pruebas t de Student (de muestras independientes). La Tabla 13 muestra evidencia de que, ninguna de las variables presentó diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$)

Más detalladamente, en la formalización habilitante, los hombres obtuvieron una media ligeramente mayor ($M=3.89$, $DE=0.79$) en comparación con las mujeres ($M=3.82$, $DE=0.88$), sin que esta diferencia represente significancia estadística ($t=0.38$, $p=0.71$).

Con respecto a la formalización coercitiva, de igual manera, los hombres presentaron una media mayor ($M=2.38$, $DE=0.77$) que las mujeres ($M=2.38$, $DE=0.82$), sin embargo, la diferencia tampoco resultó significativa ($t=0.79$, $p=0.43$)

La centralización habilitante presentó una media menor en hombres (M=3.89, DE=0.84) y una media mayor en mujeres (M=4.05, DE=0.69), pero la diferencia tampoco resultó estadísticamente significativa (t=97, p=0.33).

Por último, en la centralización obstaculizadora, tanto hombres como mujeres presentaron la misma media (M=2.18), por tanto, no hay diferencia estadísticamente significativa, o más bien, la diferencia es nula (t=0.00, p=1.00).

En suma, estos resultados señalan que el género no influye de manera significativa sobre la percepción de la formalización y centralización, en el centro universitario analizado. Y ello reafirma el comentario anterior sobre que las percepciones de los respondientes fueron muy similares.

Tabla 13. Comparación de formalización y centralización según el género.

Variable	Grupo	Media	Desviación estándar	Diferencia de medias	t	gl	p																												
Formalización habilitante	Hombres	3.89	0.79	0.07	0.38	98	0.71																												
	Mujeres	3.82	0.88					Formalización coercitiva	Hombres	2.38	0.77	0.13	0.79	98	0.43	Mujeres	2.25	0.82	Centralización habilitante	Hombres	3.89	0.84	-0.16	-0.97	98	0.33	Mujeres	4.05	0.69	Centralización obstaculizadora	Hombres	2.18	0.88	0.00	0.00
Formalización coercitiva	Hombres	2.38	0.77	0.13	0.79	98	0.43																												
	Mujeres	2.25	0.82					Centralización habilitante	Hombres	3.89	0.84	-0.16	-0.97	98	0.33	Mujeres	4.05	0.69	Centralización obstaculizadora	Hombres	2.18	0.88	0.00	0.00	98	1.00	Mujeres	2.18	1.09						
Centralización habilitante	Hombres	3.89	0.84	-0.16	-0.97	98	0.33																												
	Mujeres	4.05	0.69					Centralización obstaculizadora	Hombres	2.18	0.88	0.00	0.00	98	1.00	Mujeres	2.18	1.09																	
Centralización obstaculizadora	Hombres	2.18	0.88	0.00	0.00	98	1.00																												
	Mujeres	2.18	1.09																																

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos

También se realizaron pruebas t de Student para identificar la diferencia en la percepción sobre las dimensiones de la satisfacción laboral entre hombres y mujeres. La Tabla 14 muestra evidencia de que ninguna de las subescalas que integran la satisfacción laboral presentó diferencias estadísticamente significativas (p> 0.05).

La Tabla 14 resalta que los hombres presentaron medias superiores en siete de las nueve subescalas de la satisfacción laboral: promoción (M=2.81, DE=0.78), compañeros de trabajo (M=3.51, DE, 0.62), pago (M=2.92, DE, 0.73), comunicación (M=3.53, DE=0.72), naturaleza del trabajo (M=3.98, DE=0.47), procedimientos operativos (M=3.03, DE=0.66) y premios y recompensas (M=2.80, DE=0.88). Por su parte, las mujeres presentaron medias más altas en dos de las nueve dimensiones de la satisfacción laboral: supervisión (M=3.62, DE=0.98) y prestaciones (M=2.91, DE=0.65).

Tabla 14. Satisfacción laboral en hombres y mujeres

Variable	Grupo	Media	Desviación estándar	Diferencia de medias	t	gl	p
Promoción	Hombres	2.81	0.78	0.16	1.05	98.0	0.30
	Mujeres	2.65	0.67				
Supervisión	Hombres	3.52	0.84	-0.10	-0.53	98.0	0.60
	Mujeres	3.62	0.98				
Compañeros de trabajo	Hombres	3.51	0.62	0.14	0.91	98.0	0.36
	Mujeres	3.37	0.91				
Pago	Hombres	2.92	0.73	0.04	0.24	98.0	0.81
	Mujeres	2.88	0.72				
Comunicación	Hombres	3.53	0.72	0.05	0.34	98.0	0.73
	Mujeres	3.48	0.82				
Naturaleza del trabajo	Hombres	3.98	0.47	0.09	0.89	98.0	0.37
	Mujeres	3.89	0.57				
Procedimientos operativos	Hombres	3.03	0.66	0.00	0.01	98.0	0.99
	Mujeres	3.03	0.75				
Premios y recompensas	Hombres	2.80	0.88	0.10	0.54	98.0	0.59
	Mujeres	2.70	0.88				
Prestaciones	Hombres	2.81	0.71	-0.10	-0.74	98.0	0.46
	Mujeres	2.91	0.65				

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos

Con la finalidad de identificar la diferencia en la percepción sobre la calidad de vida en el trabajo entre hombres y mujeres del centro universitario analizado, se realizaron pruebas t de Student. Los resultados que se muestran en la Tabla 15 exhiben que no se alcanzó

diferencia estadísticamente significativa ($p > .05$). La misma tabla muestra que los hombres perciben una mejor calidad de vida en el trabajo ($M=5.36$, $DE=1.09$) que las mujeres ($M=4.92$, $DE=1.38$).

Tabla 15. *Calidad de vida en el trabajo en hombres y mujeres*

Variable	Grupo	Media	Desviación estándar	Diferencia de medias	t	gl	p
Calidad de vida en el trabajo	Hombres	5.36	1.09	0.44	1.78	98	0.08
	Mujeres	4.92	1.38				

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

4.4.2. Clasificación de las personas por tipo de burocracia

Adicionalmente, con la finalidad de identificar con más detalle la asociación de la formalización y la centralización con la percepción sobre la burocracia que se vive en el centro universitario objeto de estudio, de los resultados del instrumento de investigación (donde se preguntó sobre el tipo de burocracia que percibían), se conformaron cuatro grupos: los que consideraban que se vive una burocracia habilitante, los que opinaban que se vive una burocracia jerárquica, los que perciben una burocracia sujeta a reglas y los que consideran que se practica una burocracia obstaculizadora.

La Tabla 16 presenta las medias alcanzadas por tipo de burocracia y la satisfacción laboral, así como con la calidad de vida en el trabajo. Se muestra que, el grupo que percibe una burocracia habilitante (grupo 1) reporta los niveles más altos de satisfacción laboral, sobre todo en aspectos como la naturaleza del trabajo ($M=4.1$), supervisión ($M=3.9$) y comunicación ($M=3.8$); de igual forma, el mismo grupo muestra el nivel más alto de calidad de vida en el trabajo ($M=5.3$). En contraste, el grupo de personas que percibe una burocracia obstaculizadora (grupo 4), reporta los niveles más bajos de satisfacción laboral, sobre todo

en aspectos como premios y recompensas (M=1.8), promociones (M=2.4) y pago (M=2.4); de igual forma, refleja el nivel más bajo en la calidad de vida en el trabajo (M=4.0). Los grupos que perciben una burocracia jerárquica (grupo 2) y una burocracia sujeta a reglas (grupo 3), muestran comportamientos similares con respecto a la satisfacción laboral, en la que comparten las medias más altas en igual número de dimensiones, siendo el grupo de burocracia jerárquica ligeramente superior sólo en la calidad de vida en el trabajo (M=5.1) contra los que perciben la burocracia sujeta a reglas (M=5.0).

Tabla 16. *Satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo según el tipo de burocracia percibida*

Grupo	TSLPRO	TSLSUP	TSLCOT	TSLPAG	TSLCOM	TSLNAT	TSLPOP	TSLPYR	TSLPRE	TCV
1	2.9	3.9	3.6	3.1	3.8	4.1	3.3	3.1	3.0	5.3
2	2.5	3.4	3.5	2.7	3.1	3.7	2.8	2.5	2.7	5.1
3	2.5	3.6	3.2	2.6	3.5	3.7	2.5	2.7	2.7	5.0
4	2.4	3.5	2.8	2.4	2.9	3.4	2.7	1.8	2.6	4.0

Nota: Grupo 1 = Burocracia habilitante; Grupo 2 = Burocracia jerárquica;

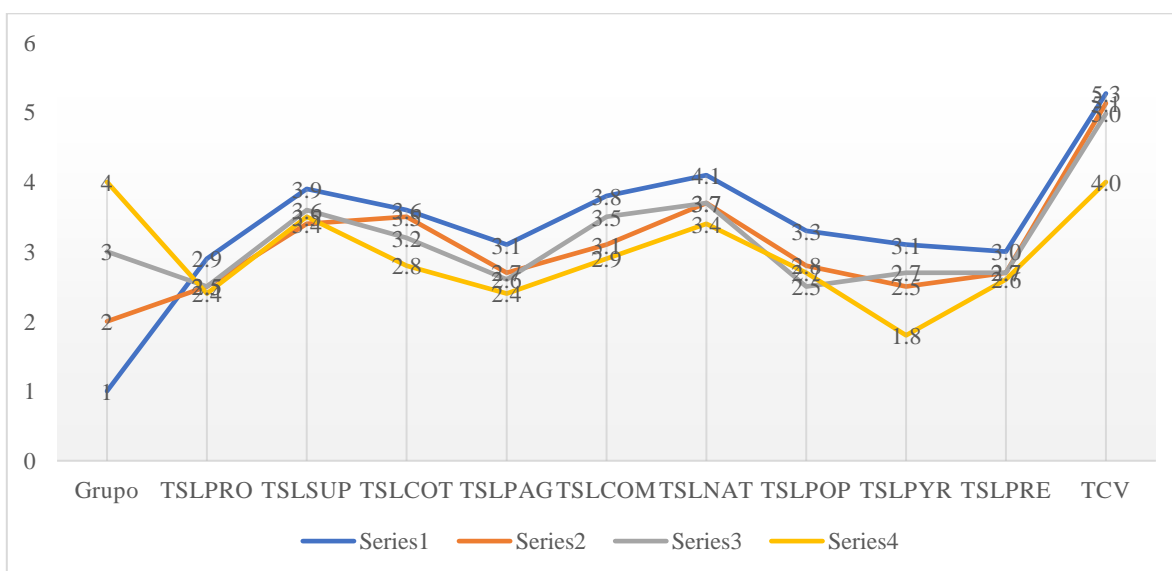
Grupo 3 = Burocracia sujeta a reglas; Grupo 4 = Burocracia obstaculizadora.

Fuente: elaboración propia con base a los resultados obtenidos.

La Figura 14 exhibe un mejor panorama de las medias de las dimensiones de la satisfacción laboral y la media de la calidad de vida en el trabajo, según el tipo de burocracia percibida por los participantes en el estudio. El eje horizontal (encabezados de columna) indica las medias totales con respecto a cada dimensión de la satisfacción laboral y la calidad de vida, por ejemplo, TSLPRO representa la media total de la satisfacción laboral con respecto a su dimensión de promoción, TSLSUP señala la media total de la satisfacción laboral con respecto a la dimensión de supervisión y así sucesivamente, hasta llegar a la media total con respecto a la calidad de vida en el trabajo. El eje vertical corresponde al nivel

promedio en una escala de Likert, del 1 al 5 para las dimensiones de satisfacción laboral y del 1 al 7 para la calidad de vida en el trabajo. La serie uno representa al grupo de personas que perciben la burocracia como habilitante, la serie 2 corresponde a las personas que perciben la burocracia como jerárquica, la serie 3 refleja la percepción de las personas como burocracia sujeta a reglas y la serie 4 representa al grupo de personas que consideran que en el espacio universitario se practica la burocracia obstaculizadora.

Figura 14. Satisfacción laboral y calidad de vida según el tipo de burocracia percibida



Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Con los resultados obtenidos también se realizó el análisis de varianza de un factor (ANOVA) y, para identificar la diferencia entre grupos, se realizaron pruebas post hoc a través de comparaciones múltiples de Bonferroni. Dichas comparaciones, como se observa en la Tabla 17, indicaron que el grupo 1 (burocracia habilitante) presenta niveles significativamente menores de formalización habilitante, comparado con los grupos 2 ($p=0.01$), 3 ($p = 0.04$) y 4 (4.00), mientras que no se observaron diferencias significativas entre los grupos 1, 2 y 3. Con respecto a la formalización coercitiva, los resultados indican

que el grupo 1 exhibe niveles significativamente menores comparado con los grupos 2 ($p = 0.00$) y 4 ($p = 0.00$). Las comparaciones sobre la centralización habilitante indicaron que el grupo 1 presenta niveles significativamente menores que el grupo 4 ($p=0.00$) y el grupo 2 muestra niveles significativamente menores que el grupo 4 ($p=0.05$). Las comparaciones sobre la centralización obstaculizadora indicaron que el grupo 1 tiene niveles significativamente menores que el grupo 2 ($p=0.02$) y que el grupo 4 ($p=0.03$).

Tabla 17. *Asociación de la formalización y centralización con la burocracia*

Variable	F	gl	p	Comparaciones significativas (Bonferroni) entre grupos
Formalización habilitante	11.30	3,56	0.00 **	1>2 ($p=0.01$), 1>3 ($p=0.04$), 1>4 ($p=0.00$)
Formalización coercitiva	10.61	3,56	0.00 **	1>2 ($p=0.00$), 1>4 ($p=0.00$)
Centralización habilitante	6.46	3,56	0.00 **	1>4 ($p=0.00$), 2>4 ($p=0.05$)
Centralización coercitiva	4.93	3,56	0.00 **	1>2 ($p=0.02$), 1>4 ($p=0.03$)

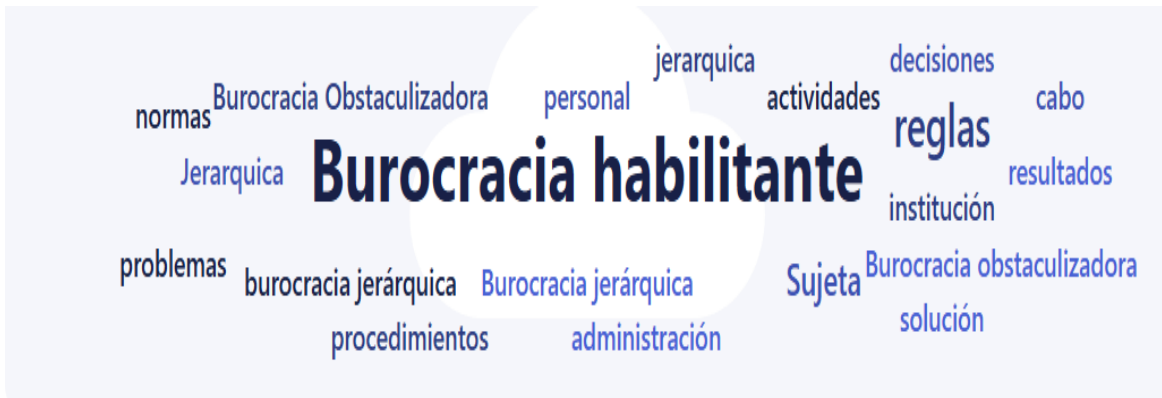
** = $p < 0.01$

Nota: Grupo 1 = Burocracia habilitante; Grupo 2 = Burocracia jerárquica; Grupo 3 = Burocracia

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con lo descrito anteriormente, se puede decir que las personas que laboran en el centro universitario en cuestión perciben mayormente una burocracia habilitante. La Figura 15 muestra una nube de palabras en la que, la mayoría de las personas contestaron que en el lugar de trabajo en cuestión se percibe una burocracia habilitante. Es decir, este grupo de personas perciben que, las reglas, en general, apoyan el trabajo y los procesos que se realizan.

Figura 15. Tipo de burocracia que se percibe en el centro universitario objeto de estudio.



Fuente: Resultados generados a través del formulario aplicado mediante Microsoft Forms.

4.5. Breve diagnóstico de la situación actual

A partir de los resultados anteriores se detectan las siguientes prioridades a mejorar en el centro universitario. Ello, con miras a, mediante actuar en la percepción de formalización y centralización, mejorar la percepción de satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo.

1. Mejorar la percepción de la formalización habilitante. De las cuatro dimensiones de la estructura organizacional, la que más impacto tiene en la satisfacción laboral, resultó ser la formalización habilitante, ya que, obtuvo los mayores coeficientes de regresión en las subescalas de supervisión, compañeros de trabajo, comunicación, naturaleza del trabajo y procedimientos operativos. De igual forma, tuvo el mayor coeficiente de regresión en calidad de vida en el trabajo. De lo descrito anteriormente, se podría inferir que, al incrementar la percepción de la formalización habilitante, se estaría mejorando también la percepción con respecto a las dimensiones indicadas de la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo.

2. Mejorar la percepción de la formalización coercitiva. También es importante diseñar estrategias que permitan disminuir la percepción sobre la formalización coercitiva, pues, de acuerdo con los resultados de la regresión tuvo los coeficientes más altos en cuatro de las subescalas de la satisfacción laboral: promoción, pago, premios y recompensas, así como prestaciones. Es preciso resaltar que, las mismas dimensiones de promoción, pago, premios y recompensas fueron las que tuvieron las medias más bajas como parte de la satisfacción laboral, en una escala del 1 al 5. Con respecto a la variable calidad de vida en el trabajo, la formalización coercitiva resultó con el coeficiente alto y con signo negativo, sólo por debajo de la formalización habilitante, lo que implica que, a menor percepción de

formalización coercitiva, mayor es la percepción sobre la calidad de vida en el trabajo que presentan los colaboradores del espacio académico en estudio.

3. Mejorar la percepción de centralización obstaculizadora. Después de las variables de formalización, los coeficientes más altos de la regresión se exhiben en la centralización obstaculizadora. Por ejemplo, ésta ocupa el segundo lugar de importancia en las dimensiones de comunicación, naturaleza del trabajo y procedimientos operativos; de igual forma, ocupa el tercer lugar de importancia en las dimensiones de promoción, supervisión, compañeros de trabajo, pago y prestaciones. Lo anterior sugiere que, al disminuir la percepción de la centralización obstaculizadora, mejoraría la percepción en las dimensiones que se mencionan.

4. Mejorar la percepción de la centralización habilitante. Sobre todo, en la dimensión de prestaciones de la satisfacción laboral, en la que ocupa el segundo lugar, de acuerdo con el coeficiente de regresión, asimismo, en las dimensiones de comunicación, procedimientos operativos, premios y recompensas de la satisfacción laboral y en la calidad de vida en el trabajo, en donde ocupa el tercer lugar.

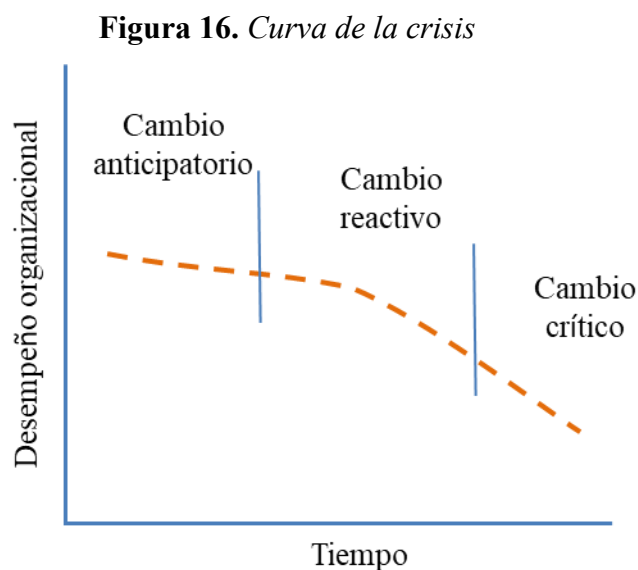
En el siguiente capítulo se presentan cursos de acción que, basados en el diagnóstico, podrían mejorar el estado actual de la organización bajo análisis.

Capítulo 5. Propuesta de mejora y recomendaciones

A partir de los resultados de la investigación, en este apartado se presentan propuestas para mejorar la percepción que tienen los colaboradores del centro universitario en cuestión. Ello, con respecto a las variables de formalización habilitante, formalización coercitiva, centralización habilitante y centralización obstaculizadora, y su relación con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. En busca de una mejora continua, considérese que las organizaciones están en constante cambio. En este sentido, el modelo de aprendizaje organizacional que propone Crossan et al. (2009) implica tres tipos de cambio que pueden ser anticipatorios, reactivos o de crisis. El tipo de cambio ideal es el anticipatorio porque, como su nombre lo dice, actúa proactivamente ante posibles situaciones o tendencias del contexto que, en el corto, mediano o largo plazo pudieran afectar a la organización. Los otros dos tipos de cambio, implican una reacción. Por lo tanto, las propuestas realizadas se enfocan principalmente en cambios anticipatorios, aunque, no pueden descartarse los cambios reactivos, sin embargo, se espera que éstos se propongan en menor medida.

Los tipos de cambio indicados por Crossan et al. (2009) se muestran gráficamente en la curva de la crisis; ésta se muestra en la Figura 16. En la figura, se observa que cuando el desempeño organizacional es relativamente alto y la presión de tiempo es poca, las organizaciones pueden llevar a cabo cambios anticipatorios. Pero, si el desempeño organizacional es bajo y la presión de tiempo para remontar la situación es alta, el tipo de cambio deberá ser del tipo crítico. Por supuesto, la cantidad y calidad de la planeación de cada tipo de cambio es diferente en forma y fondo. En el caso del cambio crítico, el cambio debe ser inmediato pues “hay que apagar el fuego”. En el cambio anticipatorio el cambio puede programarse para optimizar el tiempo y los recursos necesarios ya que “hay tiempo

para ganar el partido”. En este Trabajo Terminal de Grado, la mayoría cambios sugeridos serían del tipo anticipatorio porque, derivado del diagnóstico identificado en una sección anterior, si bien existen áreas de oportunidad en la organización, no se considera que éstas sean cruciales (al menos por ahora) para el desempeño organizacional.



Fuente: adaptado de Crossan et al. (2009)

5.1. Propuestas para mejorar la percepción de formalización habilitante

De acuerdo con la investigación, la formalización habilitante tuvo su mayor efecto en las dimensiones de supervisión, compañeros de trabajo, comunicación, naturaleza del trabajo y procedimientos operativos, de la satisfacción laboral, así como en la calidad de vida en el trabajo. Por lo tanto, se propone mejorar la formalización habilitante a través de lo siguiente:

1. Revisión integral de procesos. Gestionar la revisión integral a todos los procesos que se tienen en el centro universitario y, en su caso, fortalecerlos a través de documentos, como guías o manuales que faciliten su cumplimiento. Por ejemplo, elaborar un manual que facilite la comprensión sobre el proceso que deben realizar los docentes

interesados en asistir a un viaje de práctica, desde el llenado de los formatos, requisitos que deben anexarse y tiempos en los que debe cumplirse. De preferencia, las acciones deberían tender a la simplificación administrativa.

2. Implementar reuniones de trabajo periódicas. Actualmente se realizan reuniones generales cada semestre, cuyo objetivo es meramente informativo por parte de las autoridades hacia el personal. Se recomienda que estas reuniones podrían realizarse a través de foros bimestrales, una con personal administrativo y otra con personal docente, en donde se propicie el diálogo interactivo, se escuchen las necesidades de los colaboradores y, en su caso, se dé respuesta inmediata a dichas solicitudes.

3. Trabajo colaborativo e integración institucional. Establecer claramente las relaciones entre compañeros de trabajo que implican los diferentes procesos que se realizan en el centro universitario, fortaleciendo la comunicación horizontal dentro de la organización. De igual forma, fortalecer el compañerismo a través de la organización de convivencias a partir del logro de objetivos, por ejemplo, al reacreditar una licenciatura. También podrán organizarse convivencias deportivas, al menos cada dos meses, en diferentes horarios, de forma que todo el personal pueda ser partícipe de dichas actividades.

5.2. Propuestas para mejorar la percepción de formalización coercitiva

La formalización coercitiva fue la variable que tuvo mayor efecto en cuatro de las nueve dimensiones de la satisfacción laboral, promoción, pago, premios y recompensas y prestaciones. De igual forma, tuvo un coeficiente de regresión alto en calidad de vida, sólo después del coeficiente de formalización habilitante, lo cual implica que, aunque no fue estadísticamente significativo, se puede decir que es un factor relevante. Lo anterior justifica

las propuestas que se realizan a continuación, con miras a mejorar la percepción sobre esta variable.

1. Gestionar canales de comunicación. De manera que deje de percibirse que la línea del diálogo sólo va en un mismo sentido, es decir, que sólo deben esperarse indicaciones por parte de las autoridades. Una vez que se brinde la confianza para que los trabajadores expresen su sentir con respecto a sus actividades, entonces podría llegarse a una negociación.
2. Fortalecer la transparencia. Actualmente existen procesos que quedan a discreción de las autoridades. Por ejemplo, en el tema de las promociones, cuando un docente participa en un concurso de oposición para lograr ser definitivo en una unidad de aprendizaje, aunque se emite la convocatoria en la que se señalan requisitos y fechas importantes del proceso, el participante no conoce con exactitud lo que se evaluará, lo cual provoca incertidumbre y temor a lo inesperado. En este mismo sentido, cuando se publican los resultados, el participante sólo conoce su dictamen, no así lo que obtuvo en cada etapa o en cada aspecto de la evaluación. Lo mismo pasa con el tema de premios y recompensas y prestaciones, por ejemplo, dependiendo la administración en turno, se otorga algún incentivo en especie al personal administrativo sindicalizado, sin embargo, no hay forma de revisar previamente lo que se tiene que hacer para hacerse acreedor a dicho estímulo. Entonces, la propuesta es anexar, junto a la convocatoria, la rúbrica de evaluación, lo cual puede mejorar la percepción de las personas sobre el proceso.
3. Flexibilizar procesos. Hay procesos que, de manejarse en forma tan estricta, provocan una percepción de formalización coercitiva. Por ejemplo, si un profesor no firma la lista de asistencia se entiende que no asistió a clases y, se tienen 72 horas para que el

docente reporte alguna incapacidad, de lo contrario, simplemente se procede al descuento. Sin embargo, ocasionalmente el docente firma la entrada, pero no la salida, en cuyo caso, el mensaje es el mismo, sobre el descuento. Por lo tanto, se propone revisar la política de firmas de entrada y salida, puesto que parece más un ritual que algo que conduzca a un mejor desempeño.

5.3. Propuestas para mejorar la percepción de centralización obstaculizadora

La centralización obstaculizadora resultó ser el tercer lugar en términos de prioridad, con respecto a las variables de la estructura organizacional, de acuerdo con los resultados de la investigación, impactando considerablemente las dimensiones de comunicación, naturaleza del trabajo y procedimientos operativos de la satisfacción laboral. Por ello, las propuestas van encaminadas a disminuir la percepción que se tiene sobre este tipo de centralización.

1. Promover la toma de decisiones a nivel de mandos medios. Dependiendo la administración en turno, las decisiones se pueden concentrar en unas cuantas personas, generalmente en el director, subdirector administrativo y subdirector académico, lo cual, naturalmente, hace que el personal lo perciba como que obstaculiza sus propias actividades. En este sentido, la propuesta es, previa comunicación y confianza con los coordinadores y responsables de las áreas, respaldar las decisiones que se tomen, procurando siempre que se hagan con la debida diligencia, para no provocar descontento en las demás personas.
2. Fomentar la transparencia en las decisiones. De igual forma, en mayor medida, las decisiones que se tomen deberían ser transparentes, en la medida de lo posible. La propuesta es que, por ejemplo, cuando se lleva a cabo un proceso de evaluación, la

decisión que se tome al final del proceso, se realice con la mayor transparencia, de forma tal que, el colaborador sepa en qué debe mejorar, en caso de no ser beneficiado. Por citar un ejemplo, con relación a la dimensión de premios y recompensas, la universidad en cuestión, otorga anualmente una nota al servicio universitario y al cumplimiento administrativo, en cuyo caso, la decisión que se toma muchas veces carece de la transparencia necesaria para que las personas que no alcanzan, sepan al menos, qué fue lo que les faltó para no hacerse acreedoras a dicho galardón.

3. Apoyo de los consejos para la toma de decisiones. Muchas de las decisiones que se toman en el centro universitario, pueden ser consensuadas con las personas que integran tanto el consejo académico y de gobierno, dependiendo de la naturaleza y competencia de la decisión. Esto permitirá que la percepción sobre centralización obstaculizadora disminuya e incremente la percepción con respecto a las dimensiones de la satisfacción laboral mencionadas anteriormente.

5.4. Propuestas para mejorar la percepción de centralización habilitante

Los resultados de la investigación demostraron que, la centralización habilitante fue la variable de la estructura organizacional que tuvo el menor efecto en algunas dimensiones de la satisfacción laboral. La centralización habilitante tuvo el segundo coeficiente más alto sólo en la dimensión de prestaciones. Por lo que, aumentar la percepción de una formalización habilitante en el lugar de trabajo, aumentaría considerablemente la percepción sobre las prestaciones. Esta misma variable tuvo un coeficiente de regresión que ocupó el tercer lugar en la variable calidad de vida en el trabajo, por lo que, al disminuir su percepción, aumentaría la percepción de calidad de vida en el trabajo de las personas que colaboran en el lugar objeto de estudio.

1. Incrementar la delegación de autoridad. Si bien, cada departamento exige cumplir con ciertas funciones, en muchas ocasiones, las autoridades dejan en claro que deben estar enteradas de las decisiones que se tomarán en cada departamento. Por este motivo, aunque algunas personas consideran que hay una centralización habilitante, la organización debe procurar y otorgar mayor confianza al personal que se encarga de las diferentes áreas y departamentos para que tomen las decisiones que les correspondan y en cierto período de tiempo, estas decisiones que involucren al centro universitario sean comunicadas a la autoridad en turno.
2. Difusión de las decisiones sobre aspectos relevantes. A través de foros bimestrales en donde las autoridades se reúnan con los grupos de trabajo y se expliquen las decisiones que se hayan tomado y que, de una u otra manera, tengan impacto en el personal. En este foro se intercambiarían opiniones mediante un diálogo interactivo. Por ejemplo, con respecto al personal administrativo, cuando se considere pertinente realizar rotación de personal, explicar las razones que justifiquen el cambio.

5.5. Plan de acción

La Tabla 13 presenta las principales estrategias y acciones que, derivado de los resultados de este Trabajo Terminal de Grado, se proponen para mejorar la percepción de la formalización habilitante y la centralización habilitante, así como para disminuir la percepción de la formalización coercitiva y la centralización obstaculizadora. Las estrategias que se plantean integran las propuestas de mejora que se describieron en este capítulo. Cada estrategia contempla la acción a realizar, el objetivo que persigue, el agente de cambio que intervendrá en cada una de ellas, el estilo de liderazgo sugerido y los tiempos a partir de cuándo se podrían implementar.

Tabla 18. Plan de acción

No.	Estrategia	Acción concreta	Objetivos	Agente de cambio	Estilo de liderazgo	Tiempo
1	Revisión integral de procesos y procedimientos	Identificar los procesos que están documentados y los que no, dentro del Sistema de Gestión de Calidad, para elaborar manuales que apoyen la realización de las actividades.	Mejorar la percepción de la formalización habilitante.	Director / Responsable del Sistema de Gestión de Calidad	Transformacional	3 meses
2	Comunicación bidireccional	Realizar foros cada dos meses para establecer un diálogo interactivo entre el personal del centro universitario.	Fortalecer la comunicación entre compañeros de trabajo del espacio académico.	Director / Responsables de cada área o departamento del centro universitario.	Democrático	2 meses
3	Trabajo colaborativo e integración institucional	Fortalecer el compañerismo a través de la organización de convivencias a partir del logro de objetivos.	Promover el trabajo colaborativo y la integración institucional.	Director / Responsables de cada área o departamento del centro universitario.	Participativo	2 meses
4	Fortalecer la transparencia	Implementar mecanismos que garanticen la transparencia en procesos y decisiones que se tomen en beneficio del espacio universitario.	Incrementar la percepción de la transparencia.	Director / Subdirector académico / Subdirector administrativo	Participativo	3 meses
5	Flexibilizar procesos	Revisar las posibilidades de agilizar algunos trámites, mejorando el tiempo de respuesta.	Incrementar la eficiencia en la realización de trámites.	Director / Responsable del Sistema de Gestión de Calidad	Participativo	3 meses
6	Delegación de autoridad	Brindar autonomía a los encargados de cada área o departamento.	Fortalecer la confianza en los encargados de área para que innoven en sus procesos.	Director / Subdirector académico / Subdirector administrativo	Participativo	2 meses
7	Difusión de las decisiones relevantes	Dar a conocer las decisiones que implican cambios dentro del centro universitario.	Disminuir la incertidumbre que se tiene en el personal.	Director / Subdirector académico / Subdirector administrativo	Transformacional	2 meses

Fuente: elaboración propia

Discusión

El objetivo general de este Trabajo Terminal de Grado fue analizar la relación de la formalización y la centralización organizacional con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo del personal de un centro universitario. Al cumplirse dicho propósito, esta investigación realiza algunas contribuciones al conocimiento, específicamente a las áreas de la teoría organizacional y del comportamiento organizacional, como se detalla a continuación.

Pocos enfoques (o paradigmas) han sido tan influyentes en el pensamiento organizacional como el de Max Weber y sus escritos sobre la burocracia como forma de dominación y control formal, racional y legal -aunque, eso sí, con grandes beneficios en términos de la mejora de la eficiencia (Clegg, 2024). Las diferentes manifestaciones de la burocracia como contexto de la interacción social, sin embargo, han sido asociadas con distintas reacciones del personal, desde el cambio en el centro de gravedad de la autoridad, la usurpación de la autonomía y la negociación de la dependencia en las relaciones de trabajo, entre otros fenómenos (Barley, 1986). Pero, más específicamente, una amplia línea de investigación ha indagado sobre la influencia de las características percibidas de la organización formal sobre las actitudes en el empleo y otros factores de la realidad subjetiva de los recursos humanos. Es aquí donde se centra una contribución de este Trabajo Terminal de Grado.

Hoy y Sweetland (2001) postularon atinadamente que, a querer y no, las escuelas son burocracias en el sentido de que son estructuras con jerarquías de autoridad, división del trabajo, impersonalidad, estándares objetivos de desempeño, competencia técnica y reglas y regulaciones varias. Tales autores postularon que las escuelas, en consecuencia, podrían ser medidas y evaluadas en términos de formalización (habilitante y coercitiva) y centralización (habilitante y de estorbo). Además, en la medida en que tanto la formalización como la centralización fuesen habilitantes, la

burocracia que encarna una escuela sería de tipo habilitante. Como antípoda, si la formalización fuese coercitiva y la centralización de estorbo, la burocracia escolar sería de estorbo. Hoy y Sweetland (2001) encontraron que la burocracia habilitante se relaciona positivamente con la confianza en el director de la escuela y negativamente con el conflicto en el rol. En esta investigación se adiciona evidencia que apoya el carácter constructivo de la burocracia habitante en organizaciones educativas. En su conjunto, los resultados antes mostrados indican que, en el centro universitario analizado, la burocracia percibida por el personal sería habilitante y que ésta, en mayor o menor grado, se asocia con varias dimensiones de la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Si ambos factores actitudinales presagian bien en términos del desempeño y la estabilidad el personal en las organizaciones, entonces procurar la burocracia habilitante mediante la intervención en los tipos de formalización y centralización es un curso de acción pertinente. Con todo, al parecer, la burocracia (formal y racional, como es por naturaleza) es una forma de organización deseable cuando en sus dimensiones se promueve la ayuda al personal y la facilitación del trabajo.

Aunado a lo anterior, las características percibidas de la estructura organizacional, como la formalización y la centralización, son parte importante del contexto de trabajo que influye en el comportamiento humano en la organización. La teoría de los eventos afectivos postula que los eventos que ocurren en el trabajo son la causa más próxima e importante de algunas actitudes y comportamientos de los empleados (Ashokababu, 2022). Es así, que la formalización y la centralización influirían en la satisfacción laboral y en la calidad de vida en el trabajo pues son fuente de eventos (experiencias o episodios) que, en conjunto y con el tiempo, influyen en la evaluación subjetiva del trabajo y sus facetas. Es aquí en donde se centra otra contribución al conocimiento de este Trabajo Terminal de Grado.

Los resultados evidenciados en este documento indican que la formalización habilitante se asocia significativamente con algunas dimensiones de la satisfacción laboral y con la calidad de vida en el trabajo. Asimismo, la formalización coercitiva se asocia negativamente con algunas dimensiones de la satisfacción laboral -aunque no con la calidad de vida. Esta evidencia indica que mientras que la formalización habilitante facilitaría experiencias positivas que impactan favorablemente en la evaluación subjetiva del trabajo (p.ej., resolver un problema mediante instrucciones claras y precisas), la formalización coercitiva fomentaría experiencias negativas que reducen la satisfacción en algunos aspectos (p.ej., promoción y prestaciones), pero que, notablemente, no tienen tanto impacto en la calidad de vida laboral. Este hallazgo (el de la calidad de vida), no obstante, es llamativo debido a que se ha documentado ampliamente en la literatura en psicología social y de la personalidad que la información negativa (p.ej., noticias, experiencias, etc.) impactaría más que la positiva; fenómeno que se conoce como sesgo de negatividad (Ito et al., 1998). Aunque, quizá, como se ha publicitado por el *World Happiness Report 2025* (Helliwell et al., 2025), los mexicanos tienden a estar bastante satisfechos con su vida; lo que incluye al trabajo. Esta satisfacción intrínseca haría que los empleados se fijaran más en los aspectos positivos del trabajo (p.ej., la formalización habilitante) que en los negativos (p.ej., la formalización coercitiva).

Por otro lado, llama la atención que, en este estudio, el poder de la centralización (sobre todo la habilitante) haya tenido una relación con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo comparativamente menor que el de la formalización. Una posible explicación para esta situación es que la cultura mexicana (que influye en la cultura organizacional) se caracteriza por un alto índice de verticalidad (Varela et al., 2009). Es decir, tradicionalmente, en la sociedad mexicana, las personas están acostumbradas a que hay “personas influyentes” y no sólo se espera que las diferencias sociales existan, sino que éstas harían sentir bien a las personas (Hofstede et al.,

2010). Hay que considerar que tomar decisiones implica responsabilizarse de ciertas consecuencias; en turno, esperar que alguien más tome esas decisiones evitaría la tensión de la incertidumbre y la responsabilidad. Y, si como se implica, ese fenómeno fuese cultural, entonces sería muy común entre los mexicanos. Esa situación reduciría el rango de puntuaciones en los datos observados de centralización y ello suprimiría los coeficientes de correlación y regresión (además de los estimados de confiabilidad, como se comentó en un capítulo anterior).

Limitaciones y áreas futuras de investigación

El tamaño de la muestra fue una de las principales limitaciones que se enfrentaron en este Trabajo Terminal de Grado. Sólo 100 personas entre docentes y administrativos contestaron el instrumento de investigación, de las 124 a las que se les compartió la encuesta. Lo anterior pudo influir en la “no tan buena” confiabilidad de algunas escalas de medición, por ejemplo, en la formalización coercitiva y en la centralización habilitante (constructos de la estructura organizacional), así como en la dimensión de pago, comunicación, naturaleza del trabajo y prestaciones (subescalas de la satisfacción laboral). Ceran et al. (2020) afirman que, una muestra mayor permitiría alcanzar una potencia estadística suficiente.

Otra limitación pudo haber sido la traducción de las escalas originales, aplicadas al contexto de estudio. Por ejemplo, el instrumento de satisfacción laboral (Job Satisfaction Survey, o JSS) incluye ítems relacionados con la percepción que se tiene sobre la relación con el supervisor, sin embargo, en el espacio universitario no se cuenta con esa figura, por lo que se sustituyó por la percepción que se tiene sobre el jefe inmediato. En este sentido, existe el riesgo que la equivalencia conceptual no sea perfecta (Prosen et al., 2021).

Por lo descrito anteriormente, las líneas futuras de investigación que se proponen, derivado de los resultados de este Trabajo Terminal de Grado, consisten en ampliar la muestra de los participantes en el estudio. La muestra podría incrementarse al aplicar el instrumento de

investigación a diferentes espacios universitarios, por ejemplo, podría aplicarse a los que se ubican en el sur de la entidad federativa.

En línea con lo anterior, otra línea futura de investigación consiste en aplicar el instrumento de investigación a otras instituciones de educación superior, de manera que, se pueda realizar un análisis comparativo entre diversos espacios académicos, tanto públicos como privados sobre la percepción de la estructura organizacional y su relación con la calidad de vida en el trabajo.

Cuando logre ampliarse la muestra considerablemente, también se propone analizar los factores (bienestar subjetivo) que median la relación entre la estructura organizacional y la calidad de vida en el trabajo. Asimismo, otras variables actitudinales (p.ej., involucramiento) podrían ser sujeto de investigación a partir de la consideración de diversas características de la estructura organizacional como la cadena de mando, el tramo de control, etc., que además de la formalización y la centralización, también influyen en los eventos que ocurren en los lugares de trabajo.

Conclusiones

Las hipótesis que se postularon en este Trabajo Terminal de Grado versaban sobre la relación positiva o negativa entre las variables de la estructura organizacional y su relación con la satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo. En resumen, se suponía que, la formalización y la centralización habilitantes mantendrían una relación positiva con las nueve dimensiones de la satisfacción laboral y con la calidad de vida en el trabajo y que, la formalización coercitiva y la centralización obstaculizadora mantendrían una relación negativa con todas las subescalas de la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, los resultados no apoyaron totalmente todas las hipótesis. Lo cual permite plantear las siguientes conclusiones:

Con respecto al tipo de burocracia que se percibe en el espacio universitario objeto de estudio, se esperaba una percepción de burocracia obstaculizadora o al menos un tipo de burocracia jerárquica o sujeta a reglas. Sin embargo, resultó que la mitad de las personas que dieron respuesta a la pregunta (30 de 60) manifestaron percibir una burocracia del tipo habilitante, lo que lleva a confirmar la complejidad de las personas y de lo diferente que puede ser su actitud expresa y sus respuestas a instrumentos de medición. La investigación sobre la percepción (subjetiva) de los elementos objetivos de la estructura organizacional es una empresa de múltiples aristas.

Es decir, generalmente las personas suelen quejarse de las prácticas de formalización y centralización que ejercen las autoridades del espacio, e incluso hasta proponen nuevas formas de realizar determinados procesos, pero lo que reflejan los resultados no coincide con dichos comentarios. Lo anterior se relaciona con que, de las variables de la estructura organizacional analizadas (formalización habilitante, formalización coercitiva, centralización habilitante y centralización obstaculizadora), la que tuvo la media más alta en su percepción fue la de formalización habilitante.

Con respecto a las hipótesis, se postuló que la formalización coercitiva guardaría una relación negativa con todas las dimensiones de la satisfacción laboral y con la calidad de vida en el trabajo. Sin embargo, la dimensión de comunicación resultó positiva. Lo anterior lleva a concluir que, al aumentar la formalización coercitiva, también incrementa la percepción que se tiene sobre la comunicación. Esto tal vez sea porque las autoridades estarán solicitando con mayor frecuencia e insistencia que los procesos se deben cumplir tal y como se señalan en las políticas y reglamentaciones institucionales, lo cual implica que, la comunicación puede entenderse como un aspecto unilateral.

Otra conclusión generada de este Trabajo Terminal de Grado es que la mayoría de las personas perciben una burocracia habilitante porque en el contexto geográfico donde se realizó el estudio, no se cuenta con fuentes de empleo que permitan evaluar comparativamente la forma en que operan diversas organizaciones. Por este motivo, las personas podrían percibir que el seguimiento de reglas es un proceso natural (y normal) que se vive en las organizaciones.

Al final, la investigación sobre las consecuencias actitudinales y la calidad de vida de las características objetivas de la estructura organizacional es un fenómeno fascinante que garantiza investigaciones futuras.

Referencias

- Acosta-Ochoa, A., y Buendía-Espinoza, A. (2016). Perspectivas institucionales y educación superior desde miradas globales a espacios locales: El caso de México. *Revista de la Educación Superior*, 45(179), 9–23.
- Adler, P. S. (1993). The learning bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc. *Research in Organizational Behavior*, 15, 111–111.
- Adler, P. S., y Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89.
- Aguirre-Sábada, A. (1992). *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Pirámide.
- Alves, D. C., Cirera, Y. O., y Giuliani, A. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 145–163.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Ansoff, H., Kiple, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., y Ansoff, R. (2019). Designing the firm's structure. En C. Palgrave MacMillan (Ed.), *Implanting strategic management* (pp. 379–414). Palgrave MacMillan.
- Ariza-Montes, J. A., Morales-Gutiérrez, A. C., y Morales-Fernández, E. (1999). Burocracia y eficacia: Hacia una organización ambidextra. *Estudios Financieros*, 197, 123–162.
- Ashokababu, V. (2022). Explaining “Affective Events Theory.” *International Journal of Innovative Research in Computer Science y Technology*, 10(7), 1–6. https://ijircst.org/DOC/ebch_1461-9.pdf

- Ballester, C., y Hernández, P. (2012). Bounden rationality. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 70(1), 27–38.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78–108. <https://doi.org/10.2307/2392767>
- Barone, S. (2009). *Las estructuras organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación*. Corripio.
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-Hill.
- Bazant, M. (2006). *Historia de la educación durante el porfiriato*. El Colegio de México.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. SAGE.
- Briñol, P., Falces, C., y Becerra, A. (2007). Actitudes. En J. Morales (Ed.), *Psicología social* (pp. 457–490). McGraw-Hill.
- Burns, T., y Stalker, G. (1996). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. Routledge.
- Caicedo-Fandiño, H. Y. (2019). Calidad de vida laboral en trabajadores de la salud en países latinoamericanos: Metaanálisis. *Signos*, 11(2), 41–62.
- Cámara de Diputados. (2022). *Diario de los debates*. Órgano Oficial de la Cámara de Diputados. <https://cronica.diputados.gob.mx/DDebates/64/3er/1Ord/sep/01L64A3P107-I.html>

- Cámara de Diputados. (2023). *Principales resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH 2022)*. CEFP.
- Cantú-Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill.
- Carranza-Rodríguez, A. M., Carranza-Monxón, D. L., y León-Luyo, S. L. (2024). Aplicación de las escalas de medición ordinal para interpretar coeficientes de la correlación en investigación científica. *Revista Científica SEARCHING de Ciencias Humanas y Sociales*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.46363/searching.v5i1.4>
- Centro Universitario UAEM Temascaltepec. (2025, noviembre 14). *Centro Universitario UAEM Temascaltepec*. <https://cutemascaltepec.uaemex.mx/>
- Ceran, C. S., Cihan, M., Yucel, D., y Serdar, M. A. (2021). Sample size, power and effect size revisited: Simplified and practical approaches in pre-clinical, clinical and laboratory studies. *Biochemia Medica (Zagreb)*, 31(1), 1–23.
- Cernas-Ortiz, D. A., y Mercado-Salgado, P. (2023). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo sum*, 30(3), 1–10.
- D. Brown Management. (2018). *Bureaucracy: Stifling or enabling*. <https://dbmteam.com/media/gqejdgky/bureaucracy-stifling-or-enabling.png>
- Dávila, A. (2022). El investigador y el paradigma de investigación. *Revista Investigación, Transcomplejidad y Ciencia*, 3(2), 44–59.
- Dávila-Ladrón de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico* (2ª ed.). McGraw-Hill.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Demir, H. (2008). Formalization and its effects on work outcomes of teachers: The role stress, job dissatisfaction, organizational commitment, and alienation. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(1), 299–319.
- Demir, K. (2024). Transformational leadership and collective efficacy: The moderating roles of collaborative culture and teachers' self-efficacy. *Eurasian Journal of Educational Research*, 33, 93–112.
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., y Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., y Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Diario Oficial de la Federación. (2024). *DOF*. Secretaría de Gobernación. <https://www.dof.gob.mx/#gsc.tab=0>
- Domingo, S. E., Pinto, A. C., y Rodríguez, O. N. (2023). Satisfacción laboral, grado de burnout y calidad de vida profesional de los fisioterapeutas de atención hospitalaria de Castilla y León. *Fisioterapia*, 1–9.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management*. Harper Collins.

- Etzioni, A. (1961). Sumisión, metas y eficacia. En A. Etzioni, *A comparative analysis of complex organizations* (pp. 1–20). The Free Press.
- Fajardo-Zapata, Á. L., González-Valencia, Y. L., y Fabiola, H. N. (2022). Calidad de vida de los trabajadores de una universidad pública. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(2), 15–23.
- Featherstone, K., y Papadimitriou, D. (2023). When do crises centralise decision-making? The core executive in the Greek economic crisis. *Journal of European Public Policy*, 31(9), 2800–2823. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2213272>
- Fiallos, G. (2021). La correlación de Pearson y el proceso de regresión por el método de mínimos cuadrados. *Ciencia Latina*, 5(3), 2491–2509. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/466/573>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. Alfaomega Grupo Editor.
- García Roca, J., y Mondaza Canal, G. (2002). *Jóvenes, universidad y compromiso social: Una experiencia de inserción comunitaria*. NARCEA.
- García-Vargas, Ó. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(1), 63–83.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., y Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.
- Giraldo-Garcés, G. A. (2007). Racionalidad y ética en las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 38, 53–62.

- Harry, M., y Schroeder, R. (2000). *Six sigma: The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations*. Currency.
- Hatch, M. J., y Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Haveman, H. (2024). Michael Lounsbury and Joel Gehman. Concise introduction to organization theory: From ontological differences to robust identities. *Administrative Science Quarterly*, 70(2), 40–43.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., y Wang, S. (2025). *World happiness report 2025*. Wellbeing Research Centre, University of Oxford.
- Hernández Tenorio, B. M. (2021). Estrés laboral y trastornos adictivos en empleados en trabajo desde casa: Una aproximación mediante el modelo JD-R. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 1–22. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i29.16664>
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., y Baptista, P. L. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández-Lalinde, J. D., Espinosa-Castro, F., Rodríguez, J. E., Chacón-Rangel, J. G., Toloza-Sierra, C. A., Arenas-Torrado, M. K., y Bermudez-Pirela, V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: Definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 586–601.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., y Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and measure to enable school structures. *Quarterly Educational Administration*, 296–321.
- INEGI. (2024, agosto 2). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*.
<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Ito, T. A., Larsen, J. T., y Smith, N. K. (1998). Negative information weighs more heavily on the brain: The negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 887–900. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.887>
- Julca, E. C. (2016). Conceptos básicos de la educación universitaria. *Cultura*, 31–64.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Kerlinger, F. N., y Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Kuhn, T. S. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.

- Lifeder. (2024, octubre 1). *Lifeder.com*. <https://www.lifeder.com/siete-leyes-reforma/>
- López, J. S., Berdón, V. H., y Grimaldo, C. A. (2024). Relación entre los programas nacionales estratégicos de Conahcyt y los objetivos del desarrollo sostenible: Análisis utilizando Atlas.TI. *Ciencia Latina*, *11*(20), 1868–1888.
- Lu, Z., y Zhuang, W. (2023). Can teleworking improve workers' job satisfaction? Exploring the roles of gender and emotional well-being. *Applied Research in Quality of Life*, *18*, 1433–1452. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4>
- Lúquez, P. D., Reyes, L. M., y Sansevero, I. D. (2002). La acción docente y la construcción del conocimiento. *Telos*, 43–54.
- Luzuriaga-Jaramillo, H. A., Espinosa-Pinos, C. A., Haro-Sarango, A. F., y Ortiz-Román, H. D. (2023). Histograma y distribución normal: Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov aplicado en SPSS. *Revista Latinoamericana de Ciencias y Humanidades*, *4*(4), 596–607.
- Malpica, R., Rosell, R., y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral. Revista Venezolana*, *7*(14), 69–83.
- Marsiske, R. (2006). La Universidad de México: Historia y desarrollo. *Historia de la Educación Latinoamericana*, 11–34.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mejía-Flores, O. G., y Casquete-Baidal, N. E. (2019). Estructura organizativa horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *1*(1), 1–14. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>
- Melgosa, J. (2006). *¡Sin estrés! Safeliz*.

- Mendoza Fernández, D. L., y López Juvinao, D. D. (2015). Pensamiento estratégico: Centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en ejecución. *Económicas CUC*, 1(36), 153–179.
- Mercado-Pérez, R. (2005). La toma de decisiones y racionalidad en las organizaciones. *Sincronía*, 35, 1–7.
- Mercado-Salgado, P., y Cernas-Ortiz, D. A. (2012). *El capital intelectual en las organizaciones: Una agenda de investigación*. UAEMéx-Bonobos.
- México. (1917/2025). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Mondragón, B. A., y González, E. C. (2025). La autonomía universitaria ¿se otorga o se gana? Lucha por la autonomía de la Universidad Autónoma del Estado de México (1933–1944) a través de sus documentos impresos. *La Colmena*, 125, 119–127.
- Montero-Granados, R. (2016). Modelos de regresión lineal múltiple. *Documentos de Trabajo en Economía Aplicada*, 1–61.
- Morgan, C. T., y King, R. A. (1979). *Introduction to psychology*. McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1986). *Images of organizations*. SAGE.
- Ocampo-Ulloa, W. L., Huilcapi-Masacon, A. F., y Cifuentes-Rodríguez, N. H. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114–137.
- Organización Mundial de la Salud. (2023, noviembre 16). *Discurso de apertura en el panel sobre salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who->

director-general-s-opening-remarks-at-the-mental-health-at-work-panel--world-economic-forum---18-january-2023

Organización de las Naciones Unidas. (2015, septiembre 25). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Paniagua, G. (2016). Estrés laboral y calidad de vida asociada con la salud en los empleados de una institución de educación superior de El Salvador. *Revista Ciencia, Cultura y Sociedad*, 3(1), 45–58.

Pardo-Ramos, O. F. (2010). Taylor y Fayol: Vigencia de los principios clásicos. *Revista Adelante-Ahead*, 1(1), 67–76.

Pavón Romero, A., y Ramírez, C. I. (2010). La autonomía universitaria, una historia de siglos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 157–161.

Peset, M. R. (2015). Modelos historiográficos de las primeras universidades. *Universidades*, 9–21.

Prosen, M., Kvas, A., Boskovic, S., y Licen, S. (2021). Cross-cultural adaptation and psychometric evaluation of the Slovenian version of the nurse professional competence scale. *BMC Nursing*, 20(142), 3–10. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00664-6>

Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keever, M. Á., y Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Alergia México*, 63(4), 397–407.

Ricardo Jiménez, S., Bueno Fernández, M. M., Herreño Munera, M. L., y Mejía Ríos, J. (2025). La producción científica en Latinoamérica: Logros, desafíos y oportunidades. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 11(20), 79–103. <https://doi.org/10.35381/cm.v11i20.1536>

- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez-Valencia, J. (2007). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Thomson.
- Rozas Calderón, V., y Enciso Sotomayor, E. (2025). Bienestar psicológico: Una revisión teórica. *Revista de Investigación en Salud*, 8(22), 250–265.
- Salgado, M. D. (2005). Empleo y transición profesional en México. *Papeles de Población*, 255–285.
- Santos-Luengo, M., Serrano-Granger, J., Serrano-Granger, C., y David-Fernández, S. (2009). Efecto Hawthorne en estudios de preventiva y periodoncia. *Gaceta Dental: Industria y Profesiones*, 1(206), 132–147.
- Scott, W. R., y Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives*. Pearson Education.
- Secretaría de Educación Pública. (2025). *Estadística educativa República Mexicana: Ciclo escolar 2023–2024*. SEP.
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., y Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, 186, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Shi, J. (2024). Management by objectives theory: Still effective for current business management? *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 69, 207–212. <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/9500>
- Simon, H. A. (1977). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. El Ateneo.

- Simon, H. A. (1982). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Aguilar.
- Singh, S. (1988). Frustrations in organizations: Relationship with organizational climate. *Indian Journal of Industrial Relations*, 23(4), 446–460.
- Sirgy, M. J. (2021). *The psychology of quality of life: Wellbeing and positive mental health* (3rd ed.). Springer Nature.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Terjersen, S. (2022). Reducing higher education bureaucracy and reclaiming the entrepreneurial university. En K. Wennberg y C. Sandström (Eds.), *Questioning the entrepreneurial state* (pp. 111–132). Springer.
- Times Higher Education. (2025, marzo 31). *World university rankings*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>
- Totonelli, L. I. (2018). Consideraciones sobre la formalización del comportamiento organizacional. *Ciencias Administrativas*, 9(2), 85–92. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3612/4583>
- Udy, J. S. (1959). “Bureaucracy” and “rationality” in Weber’s organization theory. *American Sociological Review*, 24(1), 791–795.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2024, agosto 2). *Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam>

- Universidad Autónoma del Estado de México. (2021). *Plan rector de desarrollo institucional 2021–2025*. UAEMéx.
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2006, marzo 30). *Acuerdo del Consejo Universitario por el que se transforman las unidades académicas profesionales en centros universitarios*. UAEMéx.
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2024). *Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México*. Gaceta del Gobierno.
- Universidad Autónoma del Estado de México. (2025, marzo 30). *Principios y valores*. <https://www.uaemex.mx/mi-universidad/bienvenido-a-la-uaemex/principios-y-valores.html>
- Varela, O. E., Esqueda, S., y Perez, O. (2009). Birds of a feather? A test of cultural homogeneity among a sample of Latin American countries. *Management Research*, 7(1), 49–59. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070104>
- Weber, M. (1984). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Williams, C. (2021). *Management*. Thompson.
- Winter, S. (2007). Developing evolutionary theory for economics and management. En K. S. Hitt (Ed.), *Great minds in management* (pp. 509–546). Oxford University Press.
- Yáñez, M. M., Yáñez, J. R., y Morocho, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 89–93.

Zapata-Rotundo, G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: Un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193–208.

Zapata-Rotundo, G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: Orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. *Ciencia y Sociedad*, 39(1), 121–154.

Anexos

Opiniones sobre procesos administrativos y aspectos humanos en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec

Esta encuesta trata sobre sus opiniones acerca de los procesos administrativos y humanos en el Centro Universitario UAEM Temascaltepec. Por favor, responda todas las preguntas sin detenerse mucho en cada una. No hay respuestas buenas ni malas y todas son completamente anónimas, por lo que no se requiere ninguna identificación personal. De antemano, muchas gracias por su participación y apoyo.

Sección 1: Lea y conteste las siguientes preguntas, considerando que las respuestas pueden ir de “nunca” a “siempre”, de acuerdo con su percepción.

1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = ocasionalmente, 4 = casi siempre, 5 = siempre

Código	Reactivo	1	2	3	4	5
FH1	Las reglas administrativas en esta escuela permiten comunicaciones auténticas entre profesores y administradores.					
CO1	La jerarquía administrativa obstruye el rendimiento estudiantil.					
CH3	Los administradores de esta escuela usan su autoridad para permitir que los maestros hagan su trabajo.					
FC3	Las reglas administrativas facilitan cumplir con la misión de la escuela.					
FH3	Las reglas administrativas en esta escuela son guías para soluciones más que procedimientos rígidos.					
CO2	La jerarquía administrativa de esta escuela obstruye la innovación.					
FH2	Las normas administrativas ayudan en lugar de obstaculizar.					
CH1	La jerarquía administrativa de esta escuela permite a los profesores hacer su trabajo.					
CH2	La jerarquía administrativa de esta escuela facilita cumplir con la misión institucional.					
FC2	En esta escuela, la burocracia es un problema.					
FC1	Las reglas administrativas en esta escuela se utilizan para castigar a los maestros.					
CO3	En esta escuela, la autoridad del director se utiliza para desgastar a los profesores.					

Sección 2: Por favor, indique qué tan aplicables son para Usted los siguientes aspectos. Considere una escala continua del 1 al 7, donde:

1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ligeramente en desacuerdo, 4 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 = ligeramente de acuerdo, 6 = de acuerdo y 7 = muy de acuerdo.

Código	Reactivo	1	2	3	4	5	6	7
CV1	Estoy satisfecho con mi vida en el trabajo.							
CV2	Hasta ahora, siempre he conseguido las cosas importantes que quiero en mi vida laboral.							
CV3	Las condiciones de mi vida laboral son excelentes.							
CV4	Si pudiera volver a vivir mi vida laboral, no cambiaría casi nada.							
CV5	En la mayoría de los casos, mi vida en el trabajo se acerca a lo que yo considero un ideal.							

Sección 3: Indique también qué tan característicos son para Usted los siguientes aspectos. Considere una escala continua del 1 al 6, en la que:

1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ligeramente en desacuerdo, 4 = ligeramente de acuerdo, 5 = de acuerdo, 6 = muy de acuerdo.

Código	Reactivo	1	2	3	4	5	6
BEAP1	Disfruto de los detalles de la vida						
BESV1	Mi vida es interesante						
BESV2	Estoy satisfecho/a con mi vida						
BEAP2	Disfruto de las actividades cotidianas que realizo						
BEAP3	Mi vida me trae alegría						
BEAP4	Me siento contento/a						
BESV3	Volvería a vivir mi vida						
BESV4	Mi vida es maravillosa						
BEAP5	Estoy "de buenas"						
BESV5	Estoy satisfecho/a con quien soy						
BESV6	Tengo una buena vida						
BEAP6	Me siento de buen humor						
BEAP7	Soy una persona entusiasta						
BEAP8	Soy una persona feliz						
BESV7	Tengo logros importantes en mi vida						
BEAP9	Disfruto de mi vida						

Sección 4: Por favor, en cada enunciado siguiente, señale qué tan aplicable es para Usted. La escala es del 1 al 5, donde:

1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = muy de acuerdo.

Código	Reactivo	1	2	3	4	5
SLPRO1	Las posibilidades de promoción son muy pocas en mi trabajo.					
SLSUP1	Mi supervisor es bastante competente con su trabajo.					
SLCOT1	Me siento a gusto con la gente que trabajo.					
SLPAG1	Siento que me pagan lo justo por el trabajo que realizo.					
SLSUP2	Mi supervisor es injusto conmigo.					
SLCOM1	La comunicación es adecuada en esta organización.					
SLNAT1	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.					
SLPAG2	Los aumentos salariales son muy pocos y suceden infrecuentemente.					
SLPRO2	Los que realizan bien su trabajo, tienen oportunidad de ser promovidos.					
SLPOP1	En general, las reglas y procedimientos establecidos dificultan hacer un buen trabajo.					
SLPYR1	Cuando hago un buen trabajo, se me reconoce.					
SLPRE1	Los beneficios que recibo no me dejan satisfecho.					
SLPYR3	Hay pocas recompensas para los que trabajamos aquí.					
SLSUP3	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de los subordinados.					
SLCOM2	Los objetivos de esta organización no son claros para mí.					
SLCOT2	Me doy cuenta que tengo que esforzarme más en mi trabajo, debido a la incompetencia de las personas con las que laboro.					
SLPOP3	Tengo demasiadas actividades en el trabajo.					
SLPRE2	Los beneficios que recibimos en esta escuela son tan buenos como los que otorgan otras organizaciones.					
SLPAG3	Me siento despreciado por la organización cuando pienso en lo poco que me pagan.					
SLPYR2	Siento que el trabajo que hago no es apreciado.					
SLPOP2	Mis esfuerzos por realizar bien mi trabajo rara vez se ven bloqueados por la burocracia.					
SLPRO3	La gente progresa tan rápido aquí como en otros lugares.					
SLPRE3	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo (p.ej., vacaciones, bonos, etc.).					
SLNAT2	Me gusta lo que hago en mi trabajo.					
SLPRE4	Hay beneficios que no tenemos y que deberíamos tener.					
SLCOT4	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo.					
SLCOT3	Disfruto de mis compañeros de trabajo.					
SLPAG4	Me siento satisfecho con mis posibilidades de aumento salarial.					

SLNAT3	Con frecuencia, siento que no sé lo que está pasando en la organización.					
SLSUP4	Me gusta la labor de mi supervisor.					
SLCOM3	Las instrucciones sobre el trabajo no se explican claramente.					
SLPRO3	Estoy satisfecho con mis posibilidades de promoción.					
SLNAT5	Mi trabajo es agradable.					
SLNAT4	Me siento orgulloso por hacer mi trabajo.					
SLPYR4	Siento que mis esfuerzos no son recompensados como deberían.					
SLPOP4	Tengo demasiada documentación.					

Sección 5: Por favor, lea con atención el siguiente párrafo y enseguida, conteste lo más honestamente posible, de acuerdo con su experiencia y percepción:

Considere que la **burocracia habilitante** es aquella en que las reglas y procedimientos conducen a la resolución de problemas; en la burocracia **jerárquica** la administración toma todas las decisiones; en la **burocracia sujeta a reglas** la atención se enfoca en el cumplimiento inquebrantable de reglas y; la **burocracia obstaculizadora** se da cuando la formalización y la centralización obstaculizan en lugar de ayudar.

1. A partir de lo anterior ¿Qué tipo de burocracia percibe en su lugar de trabajo y por qué?
2. ¿Cómo entiende Usted a la burocracia en el Centro Universitario Temascaltepec?
3. ¿En qué sentido Usted cree que las reglas y procedimientos burocráticos del Centro Universitario Temascaltepec apoyan sus labores docentes o administrativas?
4. ¿De qué forma Usted cree que las reglas y procedimientos obstaculizan sus labores docentes y administrativas?
5. En general, ¿cuál es su opinión de los elementos burocráticos en la gestión académica y administrativa del Centro Universitario Temascaltepec?
6. ¿Qué propondría Usted para facilitar los trámites y procesos administrativos y académicos en el Centro Universitario Temascaltepec?

Sección 6: Por último, díganos algo acerca de Usted. Marque la opción que mejor le describa.

Género:	M <input type="checkbox"/>	F <input type="checkbox"/>	Prefiero no responder <input type="checkbox"/>

Edad:	Menor de 30 <input type="checkbox"/>	De 30 a 50 <input type="checkbox"/>	Mayor de 50 <input type="checkbox"/>
Nivel educativo:	Bachillerato o menor <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Posgrado <input type="checkbox"/>
De acuerdo a la actividad que desempeña, Usted es:	Administrativo y docente <input type="checkbox"/>	Además de ser administrativo, ¿en qué áreas ejerce la docencia? Ingeniero Agrónomo Zootecnista <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Contaduría <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Informática Administrativa <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>	
	Sólo administrativo <input type="checkbox"/>	Tipo de contrato: De confianza <input type="checkbox"/> Sindicalizado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál?	
	Sólo docente <input type="checkbox"/>	¿En qué áreas ejerce la docencia? Ingeniero Agrónomo Zootecnista <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Contaduría <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Informática Administrativa <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>	
	Profesor investigador <input type="checkbox"/>	Área de adscripción Ingeniero Agrónomo Zootecnista <input type="checkbox"/> Derecho <input type="checkbox"/> Contaduría <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Informática Administrativa <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/> ¿Cuál?	
Antigüedad en el Centro Universitario:	Años cerrados <input type="text"/>		

Muchas gracias por todo su apoyo.