

Cultura organizacional en un Instituto Tecnológico de Educación Superior

Organizational culture in a Technological Institute of Higher Education

SOLA ESPINOSA, Diego F.¹

REYES, Victor M.²

Resumen

Se estudió la cultura organizacional en un instituto tecnológico, utilizando el modelo de Cameron & Quinn. Fueron analizadas las percepciones de 50 colaboradores del tipo: coordinadores, docentes y administrativos. Predominó la cultura jerárquica, seguida por la clan, mercado y adhocrática. Se identificaron diferencias significativas según el cargo desempeñado. Los docentes perciben un entorno más jerarquizado, mientras que coordinadores y administrativos reportan el tipo clan. Los hallazgos sugieren la necesidad de equilibrar la estructura jerárquica con la adhocrática.

Palabras clave: Adhocracia en educación superior, cultura organizacional, educación superior, modelo de valores en competencia

Abstract

The organizational culture of a technological institute was examined using Cameron & Quinn's model. The perceptions of 50 collaborators were analyzed: coordinators, teachers and administrative staff. Hierarchical culture predominated, followed by clan, market and adhocratic. Significant differences were identified according to the position held. Teachers perceive a more hierarchical environment, while coordinators and administrators report the clan type. The findings suggest the need to balance the hierarchical structure with the adhocratic one.

Key words: Adhocracy in higher education, organizational culture, higher education, competing values model.

1. Introducción

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental en la comprensión del funcionamiento, desempeño y adaptación de las instituciones educativas frente a los desafíos contemporáneos de la educación superior. Este concepto, multidimensional y complejo, ha sido ampliamente estudiado desde diferentes perspectivas teóricas, consolidándose como un factor crítico para el éxito institucional (Carvalho *et al.*, 2023; Bianchi, 2022). En el contexto educativo, la cultura organizacional adquiere especial relevancia por su impacto en la calidad educativa, el ambiente de aprendizaje, y la capacidad de las instituciones para responder a las demandas cambiantes del entorno (Desselle *et al.*, 2022; Kezar & Eckel, 2016).

Las instituciones de educación superior técnica y tecnológica enfrentan actualmente retos particulares, derivados de la rápida evolución tecnológica, las transformaciones en el mercado laboral y la necesidad de

¹ Universidad Iberoamericana del Ecuador. dsola@est.unibe.edu.ec

² Universidad Iberoamericana del Ecuador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. vreyes@unibe.edu.ec / victor.reyes@posgradounmsm.edu.pe

alinearse con los requerimientos de la industria 4.0 (Lam *et al.*, 2021; Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega, 2022; Liu *et al.*, 2022). En este contexto, comprender la cultura organizacional predominante en estas instituciones resulta crucial para identificar fortalezas y aspectos de mejora que permitan potenciar su capacidad de adaptación e innovación (Tahiraj & Krek, 2022).

El presente estudio se centra en analizar la cultura organizacional de un instituto tecnológico de educación superior ubicado en la ciudad de Quito, Ecuador, empleando el modelo de valores en competencia (Competing Values Framework) propuesto por Cameron & Quinn, (2011). Este modelo, ampliamente validado en diferentes contextos culturales y organizacionales, permite identificar cuatro tipos de culturas: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. A través de este diagnóstico, se busca comprender las dinámicas culturales predominantes, las diferencias perceptuales según los roles desempeñados dentro de la institución, y las implicaciones de estos patrones culturales para el desarrollo institucional.

La relevancia de este estudio radica en tres aspectos fundamentales: primero, contribuye a la comprensión de la cultura organizacional en el contexto específico de la educación superior técnica en Ecuador, un área relativamente poco explorada en la literatura científica; segundo, analiza las diferencias de percepción cultural según los roles institucionales, proporcionando una visión integral de las dinámicas organizacionales; y tercero, proporciona insumos para el desarrollo de estrategias de gestión cultural alineadas con los desafíos contemporáneos de la educación superior técnica.

La cultura organizacional ha sido objeto de estudio desde diversas disciplinas, evolucionando conceptualmente a lo largo de las últimas décadas. Schein (2017) la define como supuestos básicos que comparten los sujetos conformando un patrón con que el grupo intenta dar solución a sus problemas de integración interna y adaptación externa, y que además funciona lo bastante bien para ser considerarse como válido y, en tal sentido, ser transmitido a los nuevos miembros como la forma adecuada y aceptada de pensar, percibir y sentir en relación con esos problemas que se presentan.

En el ámbito educativo, Tierney (2008) argumenta que la cultura organizacional va más allá de las políticas y procedimientos formales, englobando valores compartidos, creencias, rituales y narrativas que influyen significativamente en el comportamiento de los miembros de la institución. Esta perspectiva resalta la naturaleza multidimensional y profundamente arraigada de la cultura en las instituciones educativas.

Un estudio realizado por Bowers *et al.*, (2017) examinó la evolución conceptual de la cultura organizacional, destacando su transformación desde un constructo principalmente antropológico hacia un elemento estratégico para la gestión institucional. Bagher *et al.*, (2017) señalan que, en el contexto actual, la cultura organizacional ha adquirido relevancia estratégica como un factor determinante para la adaptabilidad, el aprendizaje organizacional y la innovación, especialmente en entornos altamente cambiantes como el de la educación superior (Villadiego-Sánchez, 2021). Por ejemplo, Tadesse Bogale & Debela (2024), han señalado que la ineficiencia e ineficacia en las organizaciones suelen estar relacionadas con crisis de identidad dentro del contexto institucional; aspecto por el cual se ha venido prestando atención a la articulación entre cultura y liderazgo (Bowers *et al.*, 2017; Jerab & Mabrouk, 2023), y también a su relación con la agilidad estratégica, adaptación y calidad (Carvalho *et al.*, 2023).

Complementariamente, Alvesson (2011) propone una perspectiva crítica sobre la cultura organizacional, cuestionando las visiones instrumentalistas que la conciben meramente como una variable que puede ser manipulada para mejorar el desempeño. Se ha argumentado también que la cultura representa un fenómeno complejo, profundamente contextual y socialmente construido (Bagher *et al.*, 2017) cuya comprensión requiere aproximaciones metodológicas que capturen esta complejidad.

El modelo de valores en competencia (Competing Values Framework - CVF) desarrollado por Cameron & Quinn (2011), representa uno de los enfoques más influyentes para el estudio de la cultura organizacional. Este modelo se fundamenta en dos ejes principales: flexibilidad versus control, y orientación interna versus orientación externa.

De la intersección de estas dimensiones emergen cuatro tipos culturales:

Cultura Clan: donde prevalecen relaciones de tipo familiar, compromiso, participación, trabajo en equipo y desarrollo de los miembros de la organización.

Cultura Adhocrática: que se orienta a la innovación, valora la creatividad, la toma de riesgos, la adaptabilidad al cambio y el dinamismo.

Cultura Jerárquica: que hace énfasis en la estructuración, formalización, estabilidad, predictibilidad y eficiencia en el trabajo.

Cultura de Mercado: enfocada en la productividad, logro de objetivos la competitividad y la orientación a resultados.

Según un meta-análisis realizado por Hartnell *et al.*, (2020), el modelo CVF ha demostrado su validez y utilidad en diversos contextos organizacionales, incluyendo instituciones educativas. Los autores concluyen que las diferentes orientaciones culturales se asocian con distintos resultados organizacionales, siendo las culturas clan y adhocrática particularmente beneficiosas para la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la innovación.

Sin embargo, otras investigaciones (Sousa *et al.*, 2021), cuestionan que muchas instituciones permanecen ancladas a patrones culturales alejados del tipo mercado, condicionando su incorporación a la educación 4.0; pudiendo estar esto asociado a la ineficacia organizacional. (Kezar & Eckel, 2016), que existe una incidencia importante de la cultura institucional en el cambio de estrategia organizacional, por tanto, conocer los elementos culturales resulta de importancia vital para las organizaciones.

Las investigaciones sobre cultura organizacional en instituciones de educación superior han evidenciado la compleja interacción entre factores culturales y resultados institucionales en términos de calidad (Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega, 2022). Un estudio conducido por Bendermacher *et al.* (2017) en universidades pudo demostrar que la cultura organizacional incide significativamente en los procesos de mejora de la calidad educativa.

Un aspecto particularmente relevante para el presente estudio es la influencia de los roles organizacionales en la percepción cultural. Panda & Gupta (2001), plantearon el debate de los roles de los líderes organizativos en función de si se asume una postura racional tradicional de la cultura organizativa, vista esta como "instrumento" o una "función", donde esta debe y puede ser manipulada con fines de adaptación y respuesta a realidades externas. Señalan que, dentro de la óptica simbólico-interpretativa, la cultura se considera un "fenómeno social", donde convergen los rituales, símbolos e historias organizativas. Enmarcado en la tesis del fenómeno social, un abordaje cualitativo de Ristino & Michalak (2018), demostró que la percepción de cultura condicionaba las actitudes y el comportamiento de los empleados, y que esto estaba mediado por las experiencias personales, algo también señalado por Bianchi *et al.*, (2022).

Explorar las diferencias perceptuales entre personal académico y administrativo a lo interno de las organizaciones permite encontrar convergencias y/o divergencias en cuanto a cómo conciben el personal académico y el personal administrativo a la cultura dentro de la dinámica institucional. Estas diferencias, podrían generar tensiones y desafíos para la gestión institucional. Este conjunto de trabajos configura un marco conceptual que respalda la condición de complejidad de la cultura organizacional en instituciones de educación superior.

1.1. Objetivo

Analizar la cultura organizacional predominante en un instituto tecnológico de educación superior en Quito, Ecuador, utilizando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, para identificar patrones culturales y diferencias perceptuales según los roles institucionales.

1.2. Hipótesis

H1: Existe una predominancia significativa de la cultura jerárquica en el instituto tecnológico estudiado.

H2: Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según el cargo desempeñado en la institución.

H3: Los coordinadores y personal administrativo perciben una mayor presencia de elementos culturales tipo clan, en comparación con el personal docente.

H4: El personal docente percibe una mayor presencia de elementos culturales jerárquicos, en comparación con coordinadores y personal administrativo.

2. Metodología

2.1. Diseño de la investigación

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo-comparativo. Fue utilizado diseño no experimental de corte transversal.

2.2. Participantes

La población de estudio estuvo conformada por el personal docente, coordinadores y administrativos de un instituto tecnológico de educación superior ubicado en Quito, Ecuador, que tiene 5 años operando. No hubo muestreo. El grupo está compuesto por 40 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: Coordinadores: 10 (20%); Personal docente: 25 (50%); Personal administrativo: 15 (30%)

Las características sociodemográficas de la muestra incluyeron:

Rango de edad: 27 a 54 años.

Distribución por género: 55% femenino, 45% masculino.

Antigüedad laboral: entre 1 y 5 años.

2.3. Instrumento

Para la recolección de datos se utilizó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument* - OCAI) desarrollado por Cameron & Quinn (2011), adaptado al contexto educativo. Este instrumento ha sido ampliamente validado en diversos contextos culturales y organizacionales, demostrando propiedades psicométricas adecuadas, con coeficientes alfa de Cronbach que oscilan entre 0.71 y 0.85 para las diferentes dimensiones culturales (Tahiraj & Krek, 2022).

El OCAI evalúa también seis dimensiones culturales: a. Características dominantes; b. Liderazgo organizacional; c. Factor de cohesión; d. Clima organizacional; e. Criterios de éxito y f. Estilo gerencial.

Para cada dimensión, el instrumento presenta cuatro alternativas (A, B, C, D) correspondientes a los cuatro tipos de cultura del modelo (Clan, Adhocrática, Jerárquica y de Mercado). Los participantes distribuyen 100 puntos entre estas alternativas según el grado de similitud percibido con su organización.

2.4. Procedimiento

La aplicación del instrumento se realizó durante el primer trimestre de 2025. Se utilizó un formulario digital autoadministrado, garantizando el anonimato y confidencialidad de los participantes mediante un consentimiento informado. El tiempo de respuesta promedio fue de 25 minutos.

2.5. Análisis de datos

El análisis de los datos se realizó utilizando estadística descriptiva e inferencial. Para el procesamiento se empleó el software estadístico SPSS versión 28.0. Las técnicas analíticas incluyeron:

a. Análisis descriptivo: Cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar, valores mínimos y máximos) para cada tipo de cultura y dimensión evaluada.

b. Análisis de contraste de hipótesis: Se aplicó análisis de Kruskal Wallis (KW) de un factor para contrastar las diferencias en la percepción cultural según el cargo desempeñado, utilizando un nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

3. Resultados y discusión

3.1. Perfil cultural general

El análisis de los datos reveló que, a nivel general, la cultura predominante en el instituto tecnológico corresponde a la cultura jerárquica con un valor promedio de 31.1%, seguida por la cultura clan (25.5%), la cultura de mercado (24.0%) y finalmente la cultura adhocrática (23.1%).

Este resultado confirma lo planteado en la hipótesis H1, que destacaba la predominancia de la cultura jerárquica en la institución. La tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos para cada tipo de cultura en la muestra general.

Tabla 1
Estadísticos descriptivos por tipo de cultura

Tipo de Cultura	Media (%)	DE	Valor Mínimo	Valor Máximo
Jerárquica (C)	31.1	15.1	10.0	90.0
Clan (A)	25.5	12.3	1.0	70.0
Mercado (D)	24.0	13.1	5.0	100.0
Adhocrática (B)	23.1	10.1	1.0	60.0

La dispersión de los datos supera los 10 puntos para todos los tipos de cultura, lo que indica poca homogeneidad en cuanto a las percepciones. Esto puede estar condicionado por el rol desempeñado (ver tabla 1).

3.2. Análisis por dimensiones culturales

Al analizar las seis dimensiones culturales, se observaron patrones de predominancia cultural diferenciados, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2
Valores promedio (%) por dimensión cultural

Dimensión	Clan (A)	Adhocrática (B)	Jerárquica (C)	Mercado (D)
Características dominantes	24.20	22.07	31.55	22.74
Líder organizacional	21.34	25.29	31.26	27.84
Factor de cohesión	23.97	24.23	33.59	21.62
Clima organizacional	29.08	25.77	26.38	23.11
Criterio de éxito	26.33	19.38	33.00	24.61
Estilo gerencial	28.00	21.62	30.92	23.82

El análisis por dimensiones reveló que la cultura jerárquica predomina en cinco de las seis dimensiones evaluadas: Características dominantes: 31.55%; Líder organizacional: 31.26%; Factor de cohesión: 33.59%;

Criterio de éxito: 33.00% y Estilo gerencial: 30.92%. La única dimensión donde no predomina la cultura jerárquica es el clima organizacional, donde la cultura clan muestra el valor más alto (29.08%).

Resalta que la cultura adhocrática presenta sus valoraciones más bajas en los atributos de criterio de éxito (19.38%) y estilo gerencial (21.62%), lo que pone de manifiesto una limitada orientación hacia la innovación y creatividad.

3.3. Análisis por cargo

La comparación según el cargo desempeñado en la institución reveló diferencias sustanciales en la percepción de la cultura organizacional, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3
Valores promedio (%) por tipo de cultura según cargo.

Cargo	Clan (A)	Adhocrática (B)	Jerárquica (C)	Mercado (D)
Coordinadores	28.8	25.0	24.5	23.1
Docentes	23.2	22.2	34.3	25.0
Administrativos	30.4	23.0	28.5	21.5

Estos resultados confirman la hipótesis H2, que planteaba la existencia de diferencias en la percepción cultural según el cargo desempeñado. Los coordinadores perciben como predominante la cultura clan (28.8%), seguida por la cultura adhocrática (25.0%). El cuerpo docente reporta una fuerte predominancia de la cultura jerárquica (34.3%), con valores significativamente más altos que los otros grupos. El personal administrativo percibe mayor presencia de cultura clan (30.4%), seguida por la cultura jerárquica (28.5%).

Estos hallazgos también confirman las hipótesis H3 y H4, que proponían que coordinadores y administrativos percibirían mayor presencia de elementos tipo clan en comparación con los docentes, mientras que estos últimos reportarían mayor presencia de elementos jerárquicos.

3.4. Comparación de los grupos (KS)

Para comprobar si las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas, se realizó un análisis con el test KS para cada tipo de cultura y dimensión. La tabla 4 presenta los resultados de este análisis.

Tabla 4
Resultados del KS por tipo de cultura y dimensión según cargo.

Dimensión Cultura /	Clan (A)	Adhocrática (B)	Jerárquica (C)	Mercado (D)
Características dominantes	0.063	0.046*	0.008**	0.811
Líder organizacional	0.714	0.223	0.277	0.263
Factor de cohesión	0.136	0.923	0.029*	0.225
Clima organizacional	0.554	0.356	0.347	0.599
Criterio de éxito	0.423	0.803	0.371	0.680
Estilo gerencial	0.028*	0.182	0.507	0.549

*p < 0.05, **p < 0.01

El análisis KS reveló diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en cuatro casos específicos que se precisan a continuación:

Características dominantes - Cultura Adhocrática (p.valor = 0.046): Los coordinadores (29.0%) perciben significativamente más características adhocráticas que los docentes (18.9%).

Características dominantes - Cultura Jerárquica (p.valor = 0.008): Los docentes (37.7%) perciben un entorno significativamente más jerárquico que los coordinadores (21.5%) y administrativos (21.0%).

Factor de cohesión - Cultura Jerárquica (p.valor = 0.029): Los docentes (39.4%) consideran que las reglas y procedimientos formales son significativamente más importantes para la cohesión organizacional que los coordinadores (24.0%) y administrativos (25.0%).

Estilo gerencial - Cultura Clan (p.valor = 0.028): Los administrativos (44.0%) perciben un estilo de gestión significativamente más participativo y orientado al trabajo en equipo que los docentes (22.4%).

Estos hallazgos reafirman patrones diferenciados de percepción cultural según el rol desempeñado, tal como se había especificado en las hipótesis H3 y H4, particularmente en lo referente a características dominantes, factor de cohesión y estilo gerencial.

3.5. Discusión

Los resultados ofrecen una visión compleja de la cultura organizacional en el instituto tecnológico analizado, revelando, por un lado, patrones generales, así como diferencias significativas según los roles institucionales. A continuación, se discuten los hallazgos principales en relación con la literatura científica actual y sus implicaciones para la gestión institucional.

3.5.1. Predominancia de la cultura jerárquica

El predominio general de la cultura jerárquica (31.1%) en el instituto tecnológico estudiado coincide con los hallazgos de diversas investigaciones realizadas en instituciones educativas latinoamericanas. Este resultado también es consistente con Jerab & Mabrouk (2023) y Liu *et al.*, (2022) en cuanto a que la cultura jerárquica se manifestaba como respuesta a las demandas regulatorias formales del sistema educativo, tal como son los procesos de acreditación institucional en Ecuador.

El marco regulatorio ecuatoriano ha experimentado una formalización creciente en el último quinquenio, con fuertes y extensos requisitos para la acreditación, implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad y cumplimientos normativos cada vez más exigentes, que promueven procedimientos estandarizados. Estos elementos externos pueden reforzar orientaciones culturales jerárquicas como mecanismo adaptativo.

Adicionalmente, la tradición educativa en la región ha estado históricamente influida por modelos centralizados de gestión (Alvesson 2011; Bagher Arayesh *et al.*, 2017). Sin embargo, el resultado más interesante no se reduce simplemente a la predominancia jerárquica, sino la coexistencia de esta orientación con elementos significativos de cultura clan (25.5%). Han señalado Desselle *et al.*, (2022) que esta hibridación cultural es cada vez más frecuente en instituciones educativas contemporáneas que buscan equilibrar el cumplimiento normativo con entornos de trabajo más participativos y que propician la innovación.

3.5.2. Divergencias en la percepción cultural según roles institucionales

Un hallazgo focal es la significativa divergencia en la percepción cultural según el rol desempeñado en el instituto. Los coordinadores y administrativos reportan una mayor presencia de elementos tipo clan, mientras que los docentes perciben un entorno predominantemente jerárquico. Estas diferencias alcanzaron significación estadística en cuatro atributos: características dominantes (culturas adhocrática y jerárquica), factor de cohesión (cultura jerárquica) y estilo gerencial (cultura clan).

Estas divergencias perceptuales son consistentes con las observaciones de Kezar & Eckel (2016) y Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), quienes documentan diferencias similares entre personal académico y administrativo en instituciones de educación superior.

Esta particularidad puede explicarse mediante la propuesta teórica de Lam (2021), explicando que los diferentes grupos dentro de una organización desarrollan percepciones culturales diferenciadas en función de sus experiencias cotidianas, interacciones, metas y responsabilidades específicas en torno a la gestión del conocimiento.

3.5.3. El clima organizacional como excepción al patrón jerárquico

Otro aspecto particularmente interesante es que, a pesar del predominio general de la cultura jerárquica, la dimensión de clima organizacional muestra una orientación predominantemente tipo clan (29.08%). Tal "excepción" al patrón dominante sugiere que, si bien la estructura formal y los procedimientos se perciben como jerárquicos, las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo cotidiano se caracterizan por mayor confianza, participación y colaboración.

Como señalan Bendermacher *et al.*, (2020), los procesos de mejora educativa requieren tanto estructuras claras como ambientes colaborativos. La presencia de un clima organizacional participativo dentro de un marco estructural jerárquico podría constituir un equilibrio favorable para iniciativas de mejora continua, siempre que estas dimensiones se gestionen de manera coherente.

A pesar de esto, también la dualidad presenta desafíos potenciales. Tierney (1988) ha advertido sobre los riesgos de inconsistencia entre los diferentes niveles de la cultura organizacional (valores declarados y supuestos subyacentes). La divergencia entre la estructura formal jerárquica y un clima participativo podría generar ambigüedades, especialmente si las decisiones institucionales y el liderazgo (Panda & Gupta, 2001), no reflejan los valores de participación que caracterizan las interacciones cotidianas.

3.5.4. Limitada presencia de la cultura adhocrática

Hubo una relativamente baja presencia de elementos adhocráticos en el perfil cultural general (23.1%), con valores particularmente reducidos en las dimensiones de criterio de éxito (19.38%) y estilo gerencial (21.62%). Estos hallazgos sugieren que aspectos como la creatividad, innovación, dinamismo y adaptabilidad no son percibidos como elementos centrales en la valoración del desempeño ni en el estilo de gestión institucional.

Esta limitada orientación hacia lo adhocrático contrasta con las tendencias identificadas por Lam *et al.*, (2021) y Liu *et al.*, (2022) quienes destacan la creciente importancia de culturas innovadoras y adaptativas en el contexto educativo contemporáneo, particularmente ante los desafíos de transformación digital y rápida evolución del conocimiento técnico. Específicamente los institutos tecnológicos enfrentan una presión particular para desarrollar orientaciones adhocráticas, dada la velocidad de cambio en sus campos disciplinares y las demandas de alineación con la industria 4.0 (Liu *et al.*, 2022). La limitada presencia adhocrática identificada podría representar un desafío para la adaptabilidad institucional a largo plazo.

Es importante destacar que los coordinadores mostraron una percepción significativamente mayor de elementos adhocráticos (25.0%) en comparación con docentes (22.2%) y administrativos (23.0%). Pareciera que esta diferencia, estadísticamente significativa en la dimensión de características dominantes, indica que desde el rol de coordinación se promueven más espacios para la innovación y dinamismo. Como señalan Hartnell *et al.*, (2020), los mandos medios suelen actuar como "champions" de la innovación en entornos jerárquicos, generando "microclimas" adhocráticos dentro de estructuras predominantemente formalizadas.

4. Conclusiones

El presente estudio proporciona una caracterización detallada de la cultura organizacional en un instituto tecnológico de educación superior, revelando patrones culturales complejos y diferencias significativas según los roles institucionales. A partir del análisis realizado, se pueden extraer estas conclusiones principales:

Predominio de una cultura híbrida con orientación principalmente jerárquica: se muestra un perfil cultural con predominio de elementos jerárquicos (31.1%), seguidos por componentes tipo clan (25.5%), mercado (24.0%) y

adhocrática (23.1%). Este perfil refleja una orientación hacia la formalización, estructuración y estabilidad, pero con presencia significativa de elementos colaborativos y participativos.

Divergencias significativas en la percepción cultural según roles institucionales: se confirmó la existencia de diferencias estadísticamente significativas en la percepción cultural según el cargo desempeñado. Los docentes perciben un entorno más intensamente jerárquico (34.3%), mientras que coordinadores y administrativos reportan mayor presencia de elementos tipo clan (28.8% y 30.4%, respectivamente). Tales diferencias fueron significativas en los atributos culturales de características dominantes, factor de cohesión y estilo gerencial.

Clima organizacional como excepción al patrón jerárquico prevaleciente: A pesar del predominio general de la cultura jerárquica, la dimensión de clima organizacional mostró una orientación principalmente tipo clan (29.08%). Esta sugiere que, aunque la estructura formal es percibida como jerárquica, las relaciones interpersonales se desarrollan en un ambiente más colaborativo y participativo.

Limitada presencia de elementos adhocráticos, particularmente en criterios de éxito: La cultura adhocrática mostró la menor presencia en el perfil general (23.1%), con valores especialmente bajos en las dimensiones de criterio de éxito (19.38%) y estilo gerencial (21.62%). La orientación limitada hacia la adaptabilidad e innovación podría representar un desafío para la respuesta institucional a los cambios acelerados en el entorno educativo tecnológico.

Rol destacado de los coordinadores como promotores de elementos adhocráticos: los coordinadores mostraron una percepción significativamente mayor de características adhocráticas (29.0%) en comparación con docentes (18.9%), sugiriendo su rol potencial como promotores de innovación y cambio dentro de la estructura institucional.

Estas conclusiones confirman las hipótesis inicialmente planteadas sobre la predominancia de la cultura jerárquica y las diferencias perceptuales según los roles institucionales desempeñados. Los resultados son consistentes con trabajos previos en contextos de educación terciaria, pese a eso, se aportan aspectos específicos sobre la coexistencia de orientaciones culturales y las particularidades perceptuales según roles organizacionales en un tipo de instituciones que han sido objeto de pocas investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Alvesson, M. (2011). Organizational culture: Meaning, discourse, and identity. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications. 11-28. <https://doi.org/10.4135/9781483307961.n2>
- Bagher Arayesh, M., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 261-275. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60385>
- Bendermacher, G. W. G., Egbrink, M. G. A. O., Wolfhagen, H. A. P., Leppink, J., & Dolmans, D. H. J. M. (2019). Reinforcing pillars for quality culture development: A path analytic model. *Studies in Higher Education*, 44(4), 643-662. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1393060>
- Bendermacher, G. W. G., Egbrink, M. G. A. O., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. *Higher Education*, 73(1), 39-60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Bianchi, C.E., Tontini, G. & Gomes, G. (2022), "Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propension to innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 25 No. 5, pp. 1447-1468. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0045>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., McManus, H., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2023). Operational excellence, organizational culture, and agility: Bridging the gap between quality and adaptability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11-12), 1598-1628. <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2191844>
- Desselle, S. P., Zgarrick, D. P., & Ramachandran, S. (2022). Variability in perceptions of organizational culture across U.S. colleges and schools of pharmacy. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 18(4), 2600-2605. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.04.025>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2020). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(4), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Jerab, D., & Mabrouk, T. (2023). The Role of Leadership in Changing Organizational Culture (SSRN Scholarly Paper 4574324). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4574324>
- Kezar, A., & Eckel, P. D. (2016). The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Liu, S.-F., Fan, Y.-J., Luh, D.-B., & Teng, P.-S. (2022). Organizational Culture: The Key to Improving Service Management in Industry 4.0. *Applied Sciences*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/app12010437>
- Panda, A., & Gupta, R. K. (2001). Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders. *Vikalpa*, 26(4), 3-20. <https://doi.org/10.1177/0256090920010402>
- Ristino, R. J., & Michalak, J. M. (2018). Employee Perceptions of Organizational Culture's influence on their Attitudes and Behaviour. *Journal of East European Management Studies*, 23(2), 295-322. <https://www.jstor.org/stable/26617423>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Siqueiros-Quintana, M.-G., & Vera-Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: Conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, XIII(36), 181-199. <https://www.redalyc.org/journal/2991/299171140010/html/>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tahiraj, I. & Krek, J. (2022). Organisational culture in public university: a case study in Kosovo. *CEPS Journal*. 12(3), 127-147. DOI: 10.25656/01:25503;10.26529/cepsj.1198
- Tierney, W. G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. *The Journal of Higher Education*, 59, 2-21. <http://dx.doi.org/10.2307/1981868>
- Villadiego Sánchez, L. I. (2021). La cultura organizacional en las instituciones de educación superior: Elemento clave para fortalecer el aprendizaje institucional. *Revista Dialogus*, 6, Article 6. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i6.564>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional