

# ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PERUANA

EDWIN HUMBERTO CALDERÓN-FUENTES  
edcalf@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7177-8555>  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

EDGAR HUAMANÍ-SAYÁN  
ehuamanisayan@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8921-4678>  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú

## RESUMEN

Este trabajo analiza la cultura organizacional, actual y deseada, en una institución de educación superior tecnológica en el Perú, según las percepciones de sus docentes. La cultura organizacional es un activo intangible corporativo importante porque ayuda a explicar los aspectos subyacentes que producen impacto trascendente en la gestión de las organizaciones. Por ello, efectuamos el diagnóstico de las características de la cultura organizacional en la referida institución educativa con el fin de apoyar la definición de acciones que potencien su desarrollo orgánico corporativo atendiendo a las necesidades de su entorno. Utilizamos metodología cuantitativa para recolectar información, a través de cuestionarios basados en el *Competing Values Framework* y el *Organizational Culture Assessment Instrument*, lo que nos permitió identificar características relevantes de cada tipo de cultura organizacional. Los hallazgos de las encuestas aplicadas a los docentes revelaron y validaron que la actual cultura dominante es la jerárquica, seguida por la cultura de clan, aunque los educadores esperarían que la cultura de mercado predomine a futuro, sin abandonar las culturas jerárquica y de clan. La importancia de esta investigación radica en que ofrece a los responsables de la gestión educativa en la institución un conocimiento más detallado sobre las principales características de la cultura organizacional, la comprensión del contexto en que ocurre y ayuda a identificar si esta se encuentra alineada con los objetivos estratégicos corporativos, así como, de ser el caso, definir las oportunidades de mejora y las acciones requeridas para seguir enriqueciendo la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, tipologías de cultura organizacional, cultura dominante, educación superior tecnológica, *Competing Values Framework*, *Organizational Culture Assessment Instrument*

## RELEVANT ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF TEACHERS IN A PERUVIAN TECHNOLOGICAL HIGHER EDUCATION INSTITUTION

### ABSTRACT

This article analyzes the current and desired organizational culture in a technological higher education institution in Peru based on the perceptions of its teachers. Organizational culture is an essential intangible corporate asset as it helps explain the underlying aspects that significantly impact the management of organizations. For this reason, we diagnosed the attributes of the organizational culture in the aforementioned educational institution to support the definition of actions that promote its organic corporate development, attending to the needs of its environment. We used quantitative methodology to collect information from questionnaires based on the Competing Values Framework and the Organizational Culture Assessment Instrument, which allowed us to identify relevant characteristics of each type of organizational culture. The findings of the surveys applied to the teachers revealed and validated that the current dominant culture is hierarchical and, in a second instance, clan culture. Educators would expect market culture to predominate without abandoning hierarchical and clan cultures. This research is useful because it offers the institution's educational management staff detailed knowledge about the main characteristics of its organizational culture and the understanding of the context in which it occurs. It also helps determine how well organizational culture and strategic corporate objectives align and, if applicable, define the opportunities for improvement and the actions required to continue enriching the organizational culture

KEYWORDS: organizational culture, organizational culture type, dominant culture, technological higher education, Competing Values Framework, Organizational Culture Assessment Instrument

## 1. INTRODUCCIÓN

Cultura es un constructo que engloba valores comunes, prácticas formales e informales, costumbres, comportamientos, ritos y propósitos que se comunican las generaciones sucesivamente a lo largo del tiempo (Rivera et al., 2018; Pedraja Rejas et al., 2020); por lo tanto, está relacionada con el proceso de socialización (Ulloa-Erazo, 2019). El término *cultura*, derivado del latín *colere* 'cultivar', pasó de hacer referencia al 'cultivo del alma', como indicaba Cicerón en el año 45 a. C., a tener un carácter multidisciplinario, extendiéndose a ciencias como la psicología, la sociología, la antropología o la administración de las organizaciones, entre otras (Aydin, 2018; Casillo, 2020). El carácter polisémico del término *cultura* (Justo Gil, 1990) se evidencia en la recopilación de hasta 164 acepciones diferentes, pero con significados interrelacionados, realizada por Kroeber y Kluckhohn (1952). Por ejemplo, según Groh (2019), la cultura es el repositorio de información de una comunidad, porque recopila su acervo y las formas de actuación de ese colectivo.

Cultura organizacional, término al cual nos referiremos en lo sucesivo como CO, es un constructo que surge a partir de la aplicación del término *cultura* en una organización, y no solo significa definir, implementar y desarrollar las cualidades y rasgos que identifican y le dan características y competencias únicas y distintivas; sino, además, comprender cómo todo esto influye en la gobernanza, estilos de liderazgo y motivación de los colaboradores de la organización (Schein, 2004). Resulta trascendental que las organizaciones entiendan su identidad como grupo social, y cómo esta influye en el entorno que las acoge, a través de políticas y formas de relacionamiento externos, así como en los estilos de comunicación y gestión internos (Aydin, 2018).

La identidad organizacional, única y propia de cada entidad, se desarrolla mediante su aplicación colectiva por los colaboradores de la organización y puede constituirse en ventaja competitiva, porque no solo vigoriza la gobernanza y reputación corporativas, sino que contribuye a asegurar el desarrollo orgánico y ordenado del entorno de negocios de la organización (Robbins & Coulter, 2018; Umrani et al., 2017).

Según Guízar Montúfar (2013), la teoría del enfoque de sistemas de la administración define a las instituciones educativas de nivel superior como sistemas abiertos a su entorno; es decir que generan un intercambio dinámico permanente de elementos con su contexto, que enriquecen su desarrollo mutuo. Por lo tanto, estas instituciones requieren apoyarse en su CO, en la realización de investigaciones y el ejercicio de su labor educativa, para relacionarse con su entorno (De Aparicio et al., 2017).

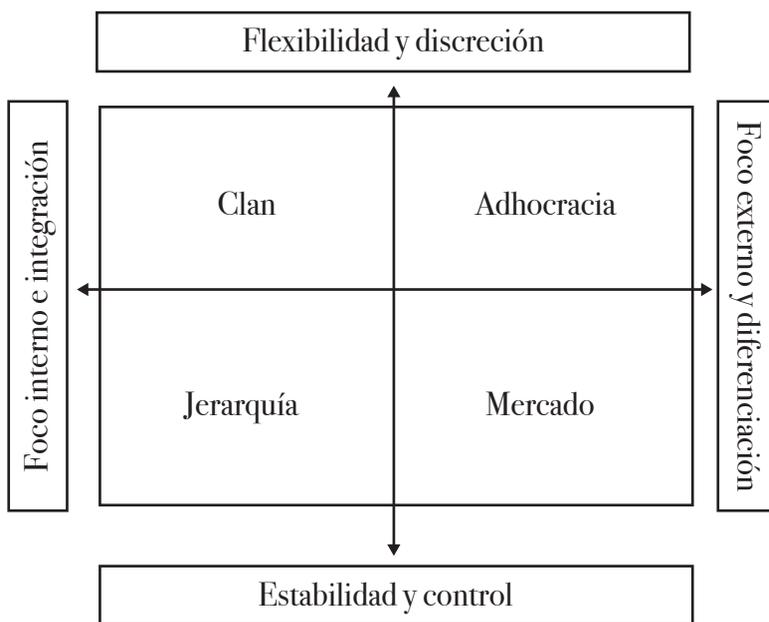
Sin embargo, en el nivel educativo superior, las instituciones aún no toman conciencia del alcance estratégico que esto implica para el desarrollo comunitario que persiguen (Yopan Fajardo et al., 2020). Por lo tanto, es trascendental que puedan

conocer y comprender los atributos predominantes en su CO con la finalidad de orientar la aplicación de sus actividades de acuerdo con sus objetivos de desarrollo estratégico.

Para tal fin, con base en la investigación realizada en un instituto educativo superior tecnológico (IEST) ubicado en Lima, Perú, realizamos el diagnóstico de los aspectos relevantes de la CO de dicha institución utilizando el *Competing Values Framework* (CVF) y el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), desarrollados por Cameron y Quinn (2011).

**Figura 1**

*Competing Values Framework*



*Nota.* Adaptado de *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework* (p. 35), por K. Cameron y R. Quinn, 2011, Jossey-Bass.

Como se aprecia en la Figura 1, cada tipología cultural en el CVF se define por la intersección del eje vertical (que mide la preferencia de la organización hacia la flexibilidad o hacia la estabilidad) y el eje horizontal (que indica la orientación corporativa hacia el crecimiento interno o hacia el frente externo). La denominación CVF obedece a que cada tipo cultural se encuentra en competencia con cada cultura adyacente en sentido vertical, horizontal y diagonal.

Los atributos identificados, tanto positivos como negativos, pueden ser utilizados por los responsables de la gestión educativa de la IEST para destinar los recursos necesarios que aseguren los logros estratégicos institucionales, solventando las oportunidades de mejora y las acciones requeridas al efecto (González et al., 2016).

Sin embargo, a pesar de la importancia de lo expuesto, no hemos encontrado investigaciones, al menos en los últimos cinco años, relacionadas con el ámbito educativo superior tecnológico del Perú. Este hecho ha impulsado también el desarrollo de la presente investigación con el fin de tener mejores apreciaciones que nos permitan comprender la CO en una IEST, debido a su impacto en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los dos siguientes apartados detallan el marco teórico que sustenta nuestra investigación y la metodología que empleamos. En el cuarto apartado, presentamos los resultados del estudio realizado, cuya discusión y comentarios se desarrollan en el quinto apartado. El apartado final contiene las conclusiones, contribuciones y recomendaciones que estimamos conveniente señalar para futuras investigaciones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La importancia del diagnóstico periódico de la CO en instituciones de educación superior se encuentra sustentada académicamente desde diferentes perspectivas, algunas de las cuales hemos recogido para fines del presente estudio.

### **2.1 Gestión del entorno**

Según Waller et al. (2019), las organizaciones se desarrollan en entornos cada vez más complejos, inciertos, volátiles y ambiguos, cuya dinámica impulsa el cambio constante en las organizaciones, como sucede con las instituciones educativas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) explica que las instituciones de educación superior desempeñan un papel crucial como garantes de la educación y el futuro de las generaciones, por lo que su participación activa en la construcción de un marco social renovado es de gran relevancia. Kovalenko et al. (2021) enfatizan que estas instituciones deben respaldar el proceso educativo y el desarrollo social, asegurando que sus graduados cumplan con los perfiles laborales actuales y futuros, además de ofrecer servicios competitivos y garantizar la calidad educativa. También tienen que satisfacer las necesidades económicas locales y globales de su entorno. Por otro lado, Antó et al. (2021) señalan que las instituciones de educación superior tienen la oportunidad y la responsabilidad de asumir un papel protagonista en los desafíos globales, como la reciente crisis sanitaria del COVID-19, mediante la realización de investigaciones científicas y contribuciones

sociales innovadoras. Sin embargo, Menon y Suresh (2020) han concluido que las instituciones de educación superior en la India han experimentado una transformación lenta y menos ágil en comparación con otros sectores, debido a la conformidad con los logros existentes.

No obstante, los avances tecnológicos, los nuevos requisitos laborales, los cambios demográficos y los intereses de los estudiantes han obligado a estas instituciones a enfrentar desafíos significativos y responder con flexibilidad y rapidez, adaptando sus procesos y asignando recursos de manera efectiva para garantizar su funcionamiento eficiente.

## **2.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Según la UNESCO (2020), la educación desempeña un papel fundamental en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030 promovidos por las Naciones Unidas. Igualmente, Žalėnienė y Pereira (2021) afirman que las instituciones de educación superior contribuyen de manera decisiva a través de la educación para abordar los principios de los ODS. Sin embargo, para lograr una contribución efectiva, es necesario desarrollar estrategias educativas que aborden desafíos críticos como la inclusión y las expectativas de los grupos de interés.

Ruiz-Mallén y Heras (2020) llevaron a cabo un estudio en redes de instituciones de educación superior a nivel mundial y encontraron que los ODS se incluyen en los planes estratégicos, pero aún no se han desarrollado criterios en el ámbito académico debido a la resistencia al cambio y la rigidez estructural. Se requiere más investigación para comprender mejor la relación entre la CO y la educación.

Bauer et al. (2020) concluyeron que la CO de una institución de educación superior tiene un impacto significativo en la gestión del desarrollo sostenible, pero cada institución funciona de manera diferente debido a la correlación entre la cultura y el modelo de gobierno.

Por su parte, Parasii-Verhunen et al. (2020) encontraron que las instituciones de educación superior en Ucrania se asemejan cada vez más a empresas comerciales, pero enfrentan dificultades para diferenciar su producto y enfocarse en segmentos de mercado. La competitividad se basa en la eficiencia, el aprovechamiento de los recursos y la optimización de los planes de formación de estudiantes. Se requieren indicadores adicionales, como la CO y otros indicadores no financieros, para reflejar la calidad educativa y generar estrategias de desarrollo.

Finalmente, Belcher et al. (2022) evaluaron las contribuciones de la investigación universitaria a la innovación social y destacaron la necesidad de nuevos enfoques para promover el impacto en la CO. Se requiere la participación de investigadores comprometidos e instituciones que brinden formación y apoyo.

### 2.3 Investigaciones previas en instituciones de educación superior

Barnes et al. (2021) concluyeron que la investigación académica en Sudáfrica está condicionada por la CO de las instituciones de educación superior, la cual está definida por los valores, actitudes y habilidades de sus grupos de interés. Los líderes educativos deben comprender en profundidad y de manera integral los elementos de la CO, incluyendo valores esenciales como equidad, inclusión, ética y colaboración, y su relación con la gestión del desempeño, el desarrollo personal, la formación integral, la alineación de valores individuales e institucionales, el diseño organizativo y las formas de compensación, entre otros.

De acuerdo con Serpa y Sá (2022), la confianza juega un papel importante en la gestión educativa y la CO de las instituciones de educación superior. La confianza estimula el desarrollo de la CO y contribuye al compromiso sostenido del personal de las instituciones, especialmente en un contexto donde enfrentan dificultades crecientes. Sin embargo, la confianza no se impone, sino que se construye a lo largo del tiempo y se apoya en la cultura institucional.

Saiz-Sáenz y Jácome (2022) dedujeron, a través de una revisión bibliográfica, que las instituciones de educación superior necesitan tener una CO sólida para enfrentar exitosamente los requerimientos del mercado y ofrecer una educación de alta calidad. Los grupos de interés deben comprender profundamente la CO y su papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la institución. Además, el compromiso y la identificación de los recursos humanos con las políticas institucionales son activos valiosos que contribuyen a una mejor gestión de las instituciones.

Thien (2020) estudió la CO y el comportamiento en una universidad pública de Vietnam y encontró que la CO condiciona que las instituciones se enfoquen más en la enseñanza que en la investigación. La difusión de la misión institucional es crucial para fortalecer la CO, ya que, si no es comprendida, compartida o difundida por los miembros de la institución, se debilita su efectividad.

Saleh y Atan (2021) investigaron la trascendencia de la CO como factor generador de bienestar en instituciones de educación superior del norte del Líbano. En un contexto altamente competitivo y volátil, la CO cohesiona la gestión del talento y la satisfacción laboral de los colaboradores, lo cual está correlacionado significativamente. La CO es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos y el desempeño exitoso de las instituciones.

Caliskan y Zhu (2019) examinaron la CO en cuatro universidades públicas de Turquía y encontraron que predomina la cultura jerárquica, seguida de las culturas de mercado y de clan. Comprender la cultura dominante ayuda a mejorar la eficacia, productividad y capacidad de transformación de las instituciones, y facilita el diagnóstico de problemas y la implementación de soluciones adecuadas.

Esquinca Moreno et al. (2021), en un estudio realizado en una institución educativa de nivel superior en el norte de México, hallaron que una CO fuerte es necesaria para la implementación efectiva de la inteligencia competitiva. La CO fuerte permite aprovechar estratégicamente la información generada por la inteligencia comercial y obtener ventajas competitivas, mientras que una CO débil o negativa impide apreciar el valor intrínseco de la información.

Trivedi y Prakasha (2021) resaltan la correlación entre la CO y las limitaciones de comportamiento de los estudiantes en instituciones de educación superior. La cultura organizacional puede influir en la conducta negativa de los estudiantes, y se comprobó una correlación negativa entre la cultura de clan y la alienación de los estudiantes, en comparación con la cultura de jerarquía.

González Díaz et al. (2016) estudiaron los factores culturales y la CO en una universidad del norte de México. Encontraron que una cultura coherente y alineada con los lineamientos estratégicos de la institución es necesaria para el desempeño exitoso y el bienestar del cliente. La coexistencia de subculturas requiere estrategias y una visión común respaldada por valores y objetivos que cohesionan a todos los miembros de la institución educativa.

Turpo-Gebera et al. (2021) investigaron las manifestaciones de la CO en los docentes de una institución de educación superior en el Perú. Demostraron que los docentes practican principalmente una cultura jerárquica, lo cual afecta su autonomía en la actuación. También observaron diferencias en la cultura entre los docentes de estudios generales y los de estudios de especialidad, lo cual puede ser una oportunidad para la innovación y mejora de la gestión educativa.

### 3. METODOLOGÍA

El presente estudio analiza las apreciaciones de los docentes de una institución de educación superior tecnológica (IEST), ubicada al este de Lima, Perú, en el distrito con mayor población y uno de los más extensos de la capital, en el que existe alta demanda de servicios de formación tecnológica de nivel superior, toda vez que los jóvenes que no logran acceder a una universidad y/o se ven forzados a trabajar al concluir la educación secundaria aprecian la oportunidad de contar con formación técnica para su desarrollo profesional.

En este contexto, los docentes de la IEST imparten sus conocimientos en el marco de procesos, políticas y prácticas educativas definidas por esta organización, los cuales forjan su CO, constructo que rige la actuación de sus grupos de interés.

Para conocer el estado de la CO de la IEST, aplicamos un cuestionario basado en el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) para recolectar datos. La muestra

estadística y no probabilística, según lo señalado por Hernández Sampieri et al. (2014), fue determinada utilizando la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{(e^2 * (N - 1) + (z^2 * p * q))}$$

Es decir, sobre un universo ( $N$ ) de 155 docentes que laboran en la sede de San Juan de Lurigancho, con un margen de error ( $e$ ) de 5 %, utilizando el valor del factor  $z$  de 1,96, que corresponde a un nivel de confianza de 95 %, y con valores de  $p = 98$  % y  $q = 2$  % aplicados en la fórmula antes señalada, obtuvimos como resultado que debíamos aplicar la muestra a 25 docentes ( $n = 25$ ) en total. Los valores de  $p$  y  $q$ , respectivamente, fueron calculados a través de una encuesta previa realizada a 30 docentes, en la que se formuló la siguiente pregunta de validación: "¿Estaría dispuesto a evaluar la cultura organizacional del instituto y conocer su impacto en el desempeño docente?".

En esta encuesta previa, recibimos 29 respuestas aprobatorias y solo un docente no respondió, motivo por el cual asumimos que no estaba de acuerdo. Adicionalmente, recolectamos datos sociodemográficos, como carreras en las que enseñan, sexo, edad y antigüedad en la docencia.

Con base en el OCAI, cada encuesta estuvo conformada por 24 evaluaciones parciales, agrupadas bajo las seis dimensiones o rasgos culturales que definen los cuatro tipos de CO del modelo CVF: cultura de clan, cultura adhocrática, cultura de mercado y cultura jerárquica. Las evaluaciones se realizaron usando una escala ipsativa (Eijnatten et al., 2015) de 100 puntos. Asimismo, analizamos las dimensiones definidas en el modelo CVF por cada tipología: (i) características dominantes, (ii) liderazgo organizacional, (iii) estilos de gestión, (iv) cohesión organizacional, (v) énfasis estratégico y (vi) criterios de éxito.

Debido a su claridad conceptual y simplicidad, tanto el modelo CVF como el OCAI son utilizados en las investigaciones académicas (Arévalo-Ascanio et al., 2017; Naranjo Valencia et al., 2016) relacionadas con la CO.

## 4. RESULTADOS

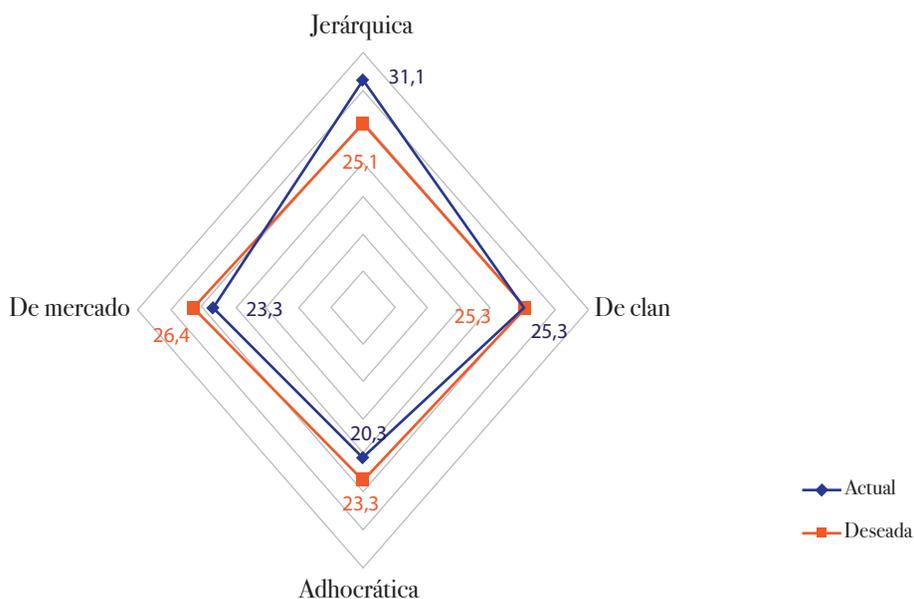
### 4.1 Cultura organizacional actual y deseada

La aplicación del cuestionario para la evaluación de la CO entre los docentes de la institución educativa se realizó con base en el modelo CVF y el OCAI. Recogimos datos en dos escenarios: los rasgos de la CO actual y las características deseadas de la CO.

Como se evidencia en la Figura 2, en la CO actual predominan los rasgos de la tipología jerárquica con 31,1 %, seguido por los tipos culturales de clan con 25,3 %, de mercado con 23,3 % y adhocrática con 20,3 %. Sin embargo, los docentes desearían que la CO tuviera rasgos más homogéneos, aunque con leve inclinación hacia la cultura de mercado (26,3 %), manteniendo invariables los rasgos de la cultura de clan (25,4 %), pero reduciendo la participación de la cultura jerárquica (25,3 %) e incrementando la orientación hacia la cultura de mercado (23,1 %).

**Figura 2**

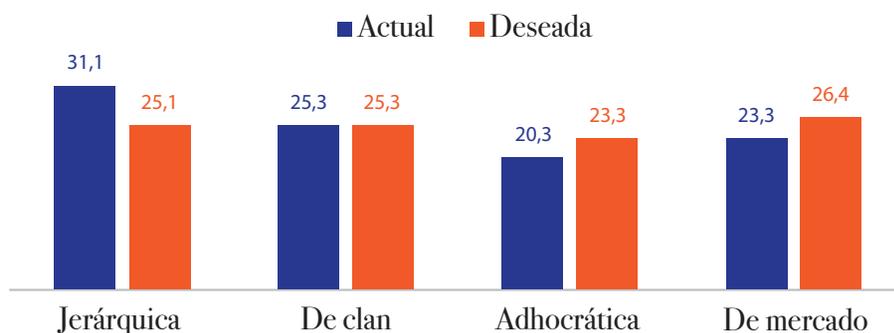
*Comparación entre la CO actual y la deseada*



El análisis comparativo entre las tipologías actuales y deseadas de la CO, según se aprecia en la Figura 3, demuestra que los docentes desean una cultura menos jerárquica (-18 %), con mayor orientación al mercado (+12 %), mejorando la actual brecha de la tipología adhocrática (+3 %), pero conservando los rasgos de la cultura de clan. Es decir, procurar el equilibrio de las cuatro tipologías de CO, con claro énfasis en el desarrollo externo (mercado y adhocracia), manteniendo la flexibilidad e integración (clan) y disminuyendo el grado de formalismo, control y burocracia (jerárquica).

**Figura 3**

Análisis comparativo entre tipologías de CO actual y deseada



#### 4.2 Análisis de dimensiones por cada tipo de cultura organizacional

Seguidamente, efectuamos el análisis de los rasgos inherentes de cada tipología cultural de la CO actual y deseada, con base en las percepciones de los docentes, según se puede apreciar en la Figura 4.

Las valoraciones obtenidas para las dimensiones de cada tipología de la CO actual se muestran en las barras del lado izquierdo. Al respecto cabe resaltar:

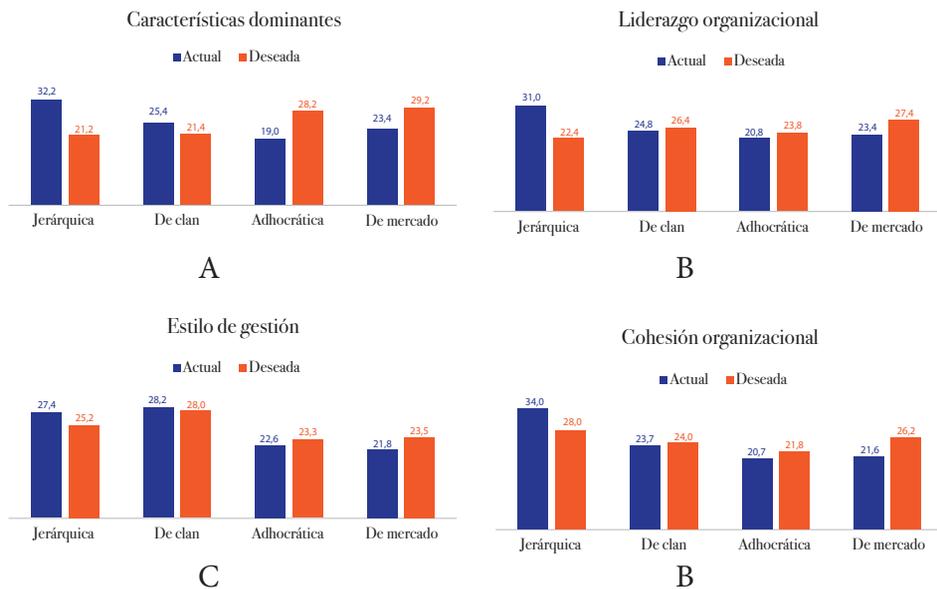
- Las Figuras 4A, 4B, 4D, 4E y 4F evidencian que la tipología jerárquica aporta cinco de las seis dimensiones con mayor valoración, que corresponden a *cohesión institucional* (34,0 %), *énfasis estratégico* (33,6 %), *características dominantes* (32,2 %), *liderazgo estratégico* (31,0 %) y *criterios de éxito* (28,4 %). Por ello, la estabilidad y el control de la cultura jerárquica tienen una fuerte influencia en la forma en que la organización se mantiene unida, en las fuerzas que impulsan las estrategias corporativas, en la “forma de ser” de la entidad, en el enfoque del gobierno institucional y la forma en que se define y se otorga reconocimiento a los éxitos.
- La sexta dimensión, *estilo de gestión* (28,0 %), fue aportada por la cultura de clan (Figura 4C). El ambiente laboral y la forma en que los líderes dirigen a los colaboradores se encuentran influenciados por el ambiente de familiaridad y el estilo paternalista y de protección.
- La cultura de mercado obtuvo sus mejores valoraciones en las dimensiones de *criterios de éxito* (27,4 %) y *características dominantes* (23,4 %), según las Figuras 4F y 4A.
- Por último, las dimensiones de *estilo de gestión* (22,6 %) y *énfasis estratégico* (21,0 %) obtuvieron la mayor valoración con referencia a la tipología adhocrática (Figuras 4C y 4E).

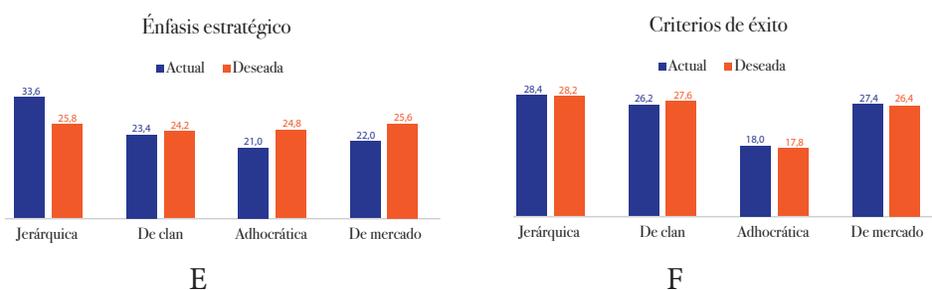
Los valores de las dimensiones de la CO deseada, que se muestran en las barras del lado derecho, evidencian que los docentes anhelan una distribución más homogénea, de forma que:

- Las *características dominantes* (29,2 %) y el *liderazgo organizacional* (27,4 %) de la tipología de mercado prevalecen sobre las demás culturas (véanse las Figuras 4A y 4B).
- Desean mantener el *estilo de gestión* (28,0 %) inspirado en la cultura de clan (Figura 4C).
- Igualmente, quieren mantener las dimensiones de *cohesión organizacional* (28,0 %), *énfasis estratégico* (25,8 %) y *criterios de éxito* (28,2 %) de la cultura jerárquica, aunque con menor relevancia (Figuras 4D, 4E y 4F).
- El estilo adhocrático muestra un crecimiento significativo en dimensiones como *características dominantes* (28,2 %) y *énfasis estratégico* (24,8 %) (Figuras 4A y 4E).
- Igualmente, en la dimensión *énfasis estratégico* (Figura 4E), los docentes valoran indistintamente las culturas jerárquica (25,8 %) y de mercado (25,6 %).
- En la dimensión *criterios de éxito* (Figura 4F), los docentes casi no tienen preferencia entre las culturas jerárquica (28,2 %), de clan (27,6 %) y de mercado (26,4 %). En esta dimensión, la cultura adhocrática recibe la menor valoración como CO actual y deseada.

**Figura 4**

*Análisis de dimensiones de cada tipología CVF de las CO actual y deseada*





### 4.3 Hallazgos adicionales relevantes

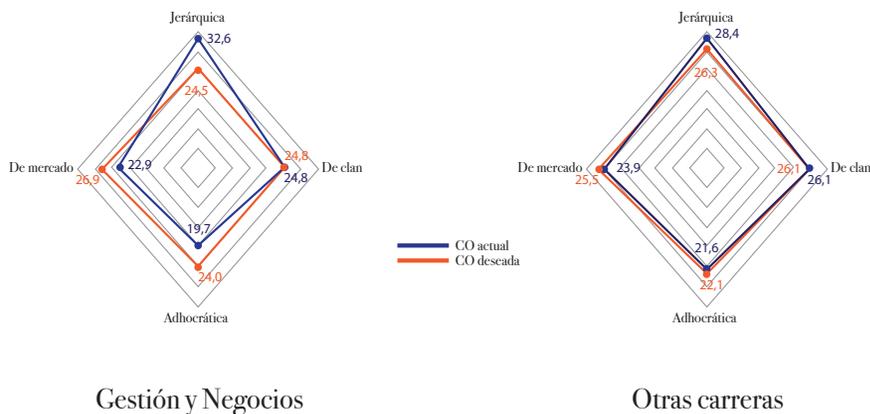
Como mencionamos, el cuestionario que aplicamos nos facilitó también recoger y analizar información sociodemográfica complementaria de la población intervenida. La organizamos, principalmente, en cuatro categorías: carreras en la que imparten clases, género, edad y antigüedad en la IEST. Los resultados de estos análisis se exponen a continuación.

#### 4.3.1 Valoraciones de la cultura organizacional actual y deseada por carreras impartidas en la IEST

El 62 % de los docentes imparten clases en la Carrera de Gestión y Negocios; el 38 % restante lo hace en otras carreras (Tecnología de Información, Ingeniería, Diseño, Comunicación, entre otras). Ambos colectivos reconocen el predominio actual de la cultura jerárquica, siendo más relevante esta apreciación en los docentes de la Carrera de Gestión y Negocios (32,6 %). Sin embargo, ellos anhelaban que la cultura de mercado (26,8 %) sea relevante, mientras que los docentes de otras carreras continuaron prefiriendo la jerárquica (26,3 %).

**Figura 5**

Valoración de las CO actual y deseada según las carreras que imparten los docentes

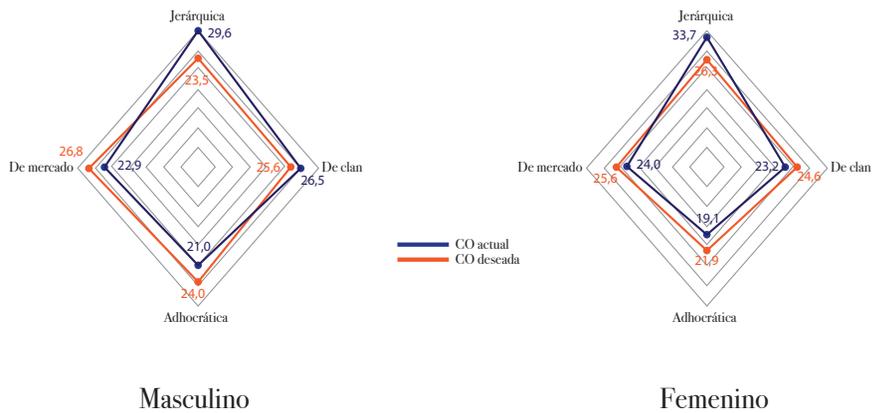


#### 4.3.2 Valoraciones de la cultura organizacional actual y deseada por género

El 67 % de los docentes de la muestra son de sexo masculino. Tanto hombres como mujeres reconocen que la CO actual dominante es la jerárquica, siendo más relevante para docentes de sexo femenino (34,0 %) que para docentes de sexo masculino (29,6 %). Pero, respecto a la CO deseada, mientras que el colectivo de sexo femenino renovaría su preferencia por la jerárquica (28,8 %), los docentes de sexo masculino preferirían la tipología de mercado (26,8 %).

**Figura 6**

Valoración de las CO actual y deseada según género de docentes

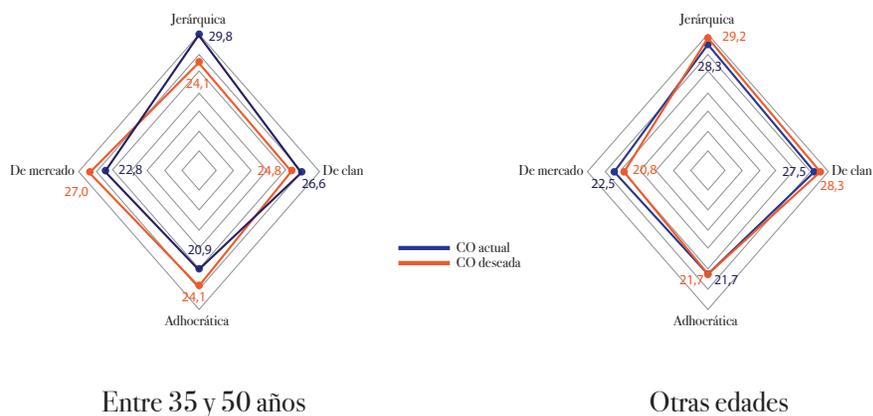


#### 4.3.3 Valoraciones de la cultura organizacional actual y deseada por edad de los docentes

El 79 % de los docentes tienen entre 35 y 50 años de edad. El colectivo restante se encuentra fuera de dicho rango. Para ambos grupos, la CO actual dominante es la jerárquica, aunque la valoración resulta más relevante para los docentes entre 35 a 50 años (29,6 %) que para los demás (28,3 %). En la CO deseada, los docentes de otras edades preferirían mantener la jerárquica (29,2 %), mientras que los docentes entre 35 a 50 años desearían la tipología de mercado (26,9 %).

**Figura 7**

Valoración de las CO actual y deseada según edad de los docentes

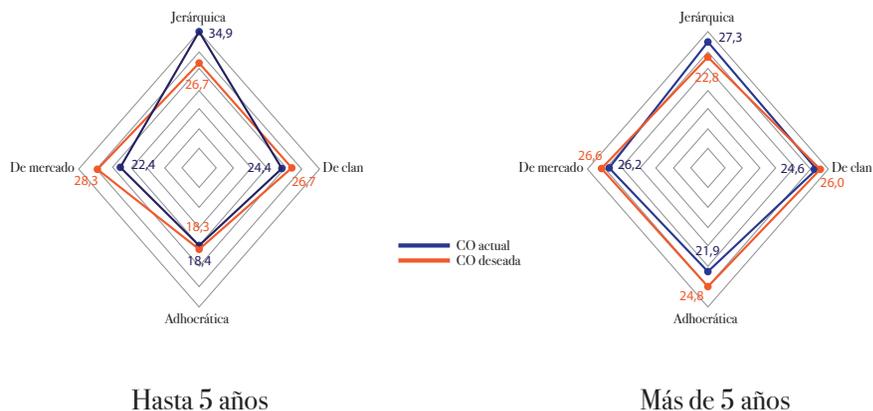


#### 4.3.4 Valoraciones de la cultura organizacional actual y deseada por antigüedad de empleo

El 54 % de los docentes de la muestra han trabajado menos de cinco años en la IEST, mientras que 46 % supera ese lapso. Para ambos grupos, la CO actual dominante es la jerárquica, pero es más relevante la apreciación para docentes con menos de cinco años en el empleo (34,9 %), que para aquellos con más de cinco años (27,3 %). Sin embargo, ambos colectivos anhelarían la cultura de mercado: los docentes con menos de cinco años en el empleo valoran su preferencia con 28,3 %, mientras que los docentes con más antigüedad la califican con 26,6 %.

**Figura 8**

Valoración de las CO actual y deseada según antigüedad en el ejercicio docente



## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación describe las percepciones de los docentes de una IEST sobre los estados actual y deseado de la CO en dicha institución, con base en el modelo CVF y el OCAI. Los resultados evidenciaron las características de ambos estados de la CO, cuya discusión planteamos en dos niveles.

El primer nivel permite mostrar que, según las percepciones de los docentes que laboran en la IEST, la cultura jerárquica es la que actualmente predomina en dicha institución. Este hallazgo es contrario a las manifestaciones culturales en la realidad peruana, regida por un alto grado de informalidad y de desapego al orden institucional. No obstante, las instituciones educativas parecen ser un espacio donde existe apego hacia el desarrollo cimentado en el control, orden interno, ejercicio de autoridad y funcionamiento organizado; en particular, en aquellas que pertenecen al sector privado. Esto resulta consistente con investigaciones previamente realizadas sobre la educación superior en Turquía (Caliskan & Zhu, 2019), Perú (Turpo-Gebera & Pérez-Zea, 2020) y Polonia (Cieciora et al., 2021), en las que los autores concluyeron que la tipología jerárquica predomina entre las instituciones de educación superior.

Al respecto, el OCAI proporcionó la información sobre la estructura cultural en la IEST, facilitando un mapa de la tipología dominante y de las culturas subsidiarias. La cultura jerárquica prevaleció largamente en la situación actual, seguida por la tipología de clan. Los docentes reconocen también la presencia más relegada de las tipologías de mercado y adhocrática, en comparación con las señaladas inicialmente.

Esto permitió inferir que la actual conducción estratégica se enfoca en el desarrollo estructurado y organizado, con estamentos de control y responsabilidades de supervisión claras, así como decisiones centralizadas; pero, a la vez, con directivos que tienen un estilo familiar de gestión y recompensa de logros en equipo, donde el compañerismo y las buenas relaciones son muy valoradas. Siendo estos los rasgos dominantes, se evidencia una marcada relevancia del actual desarrollo de la IEST basado en el orden, lealtad, consenso y estabilidad internos.

Sin embargo, las expectativas de los docentes respecto a la CO demandan un giro en procura del desarrollo orientado hacia el frente externo de la IEST para atender las necesidades de sus grupos de interés. Por tanto, desearían la recomposición de la cultura existente, haciéndola más equilibrada entre las cuatro tipologías del CVF, pero con mayor orientación hacia la cultura de mercado.

Desde esta perspectiva, favorecer la cultura de mercado reduciendo la preferencia por la tipología jerárquica conlleva un giro ordenado, porque ambas culturas se fundamentan en la estabilidad, orden y control, pero se diferencian en la orientación del crecimiento corporativo hacia el frente externo o interno, respectivamente. Por lo tanto,

la cultura de mercado permitiría enfatizar logros en la atención de necesidades de los estudiantes, con base en la definición de objetivos y planes que, asimismo, impulsen la competitividad de la IEST.

El segundo nivel de discusión profundiza en el análisis de la información provista por el OCAI, con énfasis en las dimensiones de cada tipo de cultura según el CVF, lo cual permitió concluir que la tipología jerárquica en la CO actual se volvió predominante porque sus rasgos sustentan la *cohesión organizacional* y aportan el *énfasis estratégico*, a través de sus características *dominantes* y el desarrollo del *liderazgo organizacional*. La cultura de clan es relevante en este contexto a través de las dimensiones de *estilo de gestión* y *criterios de éxito*. Las dimensiones de las culturas de mercado y adhocrática fueron reconocidas con menor relevancia.

No obstante, los docentes anhelarían que la dimensión de *características dominantes* correspondiera a los tipos de mercado y adhocrática, y que el *liderazgo organizacional* estuviera basado en las culturas de mercado y de clan. Con relación al *estilo de gestión*, desearían mantener la tipología de clan. En la dimensión de *cohesión organizacional*, preferirían mantener la cultura jerárquica. Respecto a la dimensión de énfasis estratégico, tendrían ligera preferencia por los tipos jerárquico y de mercado. Algo similar sucede en la dimensión de *criterios de éxito*, donde las tipologías jerárquicas, de clan y de mercado son apreciadas con valores muy cercanos entre ellas.

Por otro lado, los hallazgos complementarios ponen de manifiesto que tanto los docentes de la Carrera de Gestión y Negocios como los profesores entre 35 y 50 años de edad impulsan el giro de la cultura actual hacia la tipología de mercado, supuestamente con base en su mejor entendimiento de las condiciones del entorno en que opera la IEST. Por su parte, el colectivo de docentes del género femenino promueve el mantenimiento de la cultura jerárquica, es decir que se inclina por el orden y control. Finalmente, cabe señalar que los educadores que laboran menos de cinco años en la IEST prefieren significativamente la cultura de mercado, en comparación con los docentes que laboran más tiempo, quienes se inclinan por la cultura de clan. La coexistencia de tipologías culturales preferidas refuerza la necesidad de que los coordinadores educativos comprendan a cabalidad las oportunidades que deben gestionar a futuro.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 Conclusiones y recomendaciones

Con base en los resultados sobre las apreciaciones de los docentes, los directivos son percibidos como organizadores y coordinadores, y la IEST se encuentra fuertemente influenciada por criterios de estabilidad, eficiencia y control impuestos por la cultura jerárquica dominante. Sin embargo, los educadores anhelan que las características

dominantes y liderazgo organizacional de la cultura de mercado se reflejen como cultura prevaleciente a futuro.

En tal sentido, se sugiere impulsar iniciativas estratégicas en la IEST orientadas a logros en el frente externo, que podrían resultar en ventajas competitivas apalancadas en la importante contribución de la cultura de clan, asociada al orden y control de la cultura jerárquica, sin dejar de lado la perspectiva creciente de consolidar más adelante las características de la cultura adhocrática.

En línea con el propósito de la presente investigación, brindamos a los directivos de la institución, al personal responsable de la gestión académica y a los propios docentes un mejor entendimiento de la CO actual y la deseada, así como de las características del estilo predominante y de las tipologías subsidiarias.

Recomendamos que, a partir de la referida información, puedan reconocer los aspectos internos favorables y los espacios de progreso relativos a la CO, con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno, enfatizando el impulso a los procesos de mejora continua e innovación que les faciliten abordar el giro estratégico hacia la cultura de mercado anhelada por los docentes, en equilibrio con las demás tipologías del modelo CVF.

## **6.2 Contribuciones e investigaciones futuras**

En primer lugar, la presente investigación ha aportado el primer estudio realizado en el ámbito de la educación superior tecnológica, cuya oferta educativa es complementaria a la de las universidades, con carreras técnicas de más corta duración.

En segundo término, se ha realizado una evaluación de las percepciones del colectivo docente respecto a la CO dominante en una IEST, utilizando el CVF y el OCAI por primera vez en el nivel de educación superior tecnológica.

Tercero, los resultados presentan información de utilidad para los niveles responsables de la gestión educativa de la IEST, porque comprender los rasgos culturales más significativos en una entidad educativa constituye una oportunidad para mejorar su eficacia, productividad e impulsar su transformación sobre la base del diagnóstico de situaciones con impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

En cuarto lugar, aporta al diseño e implementación de mejoras estructurales o soluciones para, de ser el caso, renovar las percepciones culturales, debido a su importancia en la generación de compromiso, desempeño y comportamientos positivos en los educadores de la IEST.

En quinto lugar, los hallazgos ayudan a los directivos y profesores a comprender sus percepciones en términos de información acerca de la satisfacción y compromiso de los docentes.

Una sexta contribución, con relación al OCAI, está referida al uso de una escala ipsativa (Eijnatten et al., 2015) con el fin de evitar sesgos y facilitar comparaciones entre tipologías culturales, tanto en el contexto actual como el deseado.

No obstante, se puede enriquecer el estudio realizado haciéndolo extensivo a otras instituciones educativas, para acopiar resultados que permitan a las autoridades educativas tener una mejor comprensión y gestión en la educación superior tecnológica, con base en el diagnóstico de la CO de las IEST.

Para tal fin, se pueden proponer y desarrollar futuras investigaciones cuyo alcance hace posible, además, evaluar/ampliar información sociodemográfica complementaria, tal como género, edad, carreras de especialización, entre otras; así como extender el estudio a otros grupos de interés vinculados, por ejemplo, los colectivos de estudiantes y directivos.

Desde la perspectiva de los responsables de la gestión educativa tanto en el ámbito institucional como el de las autoridades, se podrían plantear también estudios sobre cómo, a partir de los resultados obtenidos, se definen líneas de actuación tendientes a mejorar la CO de las instituciones educativas y de la sociedad en general.

## REFERENCIAS

- Antó, J. M., Martí, J. L., Casals, J., Bou-Habib, P., Casal, P., Fleurbaey, M., Frumkin, H., Jiménez-Morales, M., Jordana, J., Lancelotti, C., Llavador, H., Mélon, L., Solé, R., Subirada, F., & Williams, A. (2021). The planetary wellbeing initiative: Pursuing the sustainable development goals in higher education. *Sustainability*, 13(6), 3372. <http://dx.doi.org/10.3390/su13063372>
- Arévalo-Ascanio, J. G., Navarro-Claro, G. T., & Bayona-Trillos, R. A. (2017). La necesidad a medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. *Revista Ingenio*, 12(1), 53-65. <https://doi.org/10.22463/2011642X.2124>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1), 267-280. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/578231>
- Barnes, N., Du Plessis, M., & Frantz, J. (2021). Institutional culture and academic career progression: Perceptions and experiences of academic staff. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), a1878. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1878>
- Bauer, M., Niedlich, S., Rieckmann, M., Bormann, I., & Jaeger, L. (2020). Interdependencies of culture and functions of sustainability governance at higher education institutions. *Sustainability*, 12(7), 2780. <http://dx.doi.org/10.3390/su12072780>

- Belcher, B. M., Claus, R., Davel, R., & Jones, S. M. (2022). Evaluating and improving the contributions of university research to social innovation. *Social Enterprise Journal*, 18(1), 51-120. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2020-0099>
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2019). Organizational culture type in Turkish universities using OCAI: Perceptions of students. *Journal of Education Culture and Society*, 10(2), 270-292. <https://doi.org/10.15503/jecs20192.270.292>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Casillo, F. (2020). Caracterizaciones contemporáneas de la cultura. Metáforas materialistas e idealistas acerca del patrimonio cultural en textos *online* de *La Nación*, *Clarín* y *Página/12*. *Austral Comunicación*, 9(2), 159-186. <https://doi.org/10.26422/aucom.2020.0902.cas>
- Cieciora, M., Pietrzak, P., Dębski, M., Kandefer, K., & Botkunow, W. (2021). Differences in the perception of organizational culture in non-public universities in Poland by academic and administrative staff – A study based on Cameron and Quinn's model. *Foundations of Management*, 13(1), 131-144. <https://doi.org/10.2478/fman-2021-0010>
- De Aparicio, X., Chinin Macanchi, M. A., & Toledo Rodríguez, O. C. (2017). El rol de la vinculación en la integración de las funciones sustantivas de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 9(4), 37-43. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/660>
- Eijnatten, F., Ark, L., & Holloway, S. (2015). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: An alternative approach for data analysis. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 49(2), 559-579. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0009-8>
- Esquinca Moreno, A., Jiménez Terrazas, C. P., & Gaggiotti, H. (2021). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales*, 27(53-2), 34-60. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S., & Celaya Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Groh, A. (2019). *Theories of culture*. Routledge.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw Hill.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Justo Gil, M. (1990). *Fundamentos del análisis semántico*. Universidad de Santiago de Compostela.
- Kovalenko, M., Rusnak, A., & Lomonosov, D. (2021). Ways of ensuring the compliance of the activities of higher education institutions with modern challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(5), 104-113. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-5-104-113>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Harvard University Printing Office.
- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Organizational agility assessment for higher education institution. *Journal of Research on the Lepidoptera*, 51(1), 561-573. <https://doi.org/10.36872/LEPI/V51I1/301050>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2020). *Educación para el desarrollo sostenible. Hoja de ruta*. UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Parasii-Verhunenko, I., Kuznetsova, I., Misko, H., Biriuk, O., & Zharikova, O. (2020). Strategic analysis of the competitiveness of educational products in the management of higher education institutions. *Independent Journal of Management & Production*, 11(9), 2496-2515. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1421>
- Pedraja Rojas, L. M., Marchioni Choque, Í. A., Espinoza Marchant, C. J., & Muñoz Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J., Nuván, I. L., & Roza, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1-14. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.

- Ruiz-Mallén, I., & Heras, M. (2020). What sustainability? Higher education institutions' pathways to reach the Agenda 2030 Goals. *Sustainability*, 12(4), 1290. <https://doi.org/10.3390/su12041290>
- Saiz-Sáenz, M., y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 20. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Saleh, R., & Atan, T. (2021). The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating effect of organizational culture. *Sustainability*, 13(23), 13320. <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Serpa, S., & Sá, M. J. (2022). Trust in higher education management and organizational culture. *Journal of Educational and Social Research*, 12(1), 8. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0002>
- Thien, N. H. (2020). Exploring the organizational culture of higher education institutions in Vietnam from faculty's perspective – A case study. *Journal of International and Comparative Education*, 9(2), 58-76. <https://doi.org/10.14425/jice.2020.9.2.0704>
- Trivedi, R., & Prakasha, G. S. (2021). Student alienation and perceived organizational culture: A correlational study. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4), 1149-1158. <http://doi.org/10.11591/ijere.v10i4.21304>
- Turpo-Gebera, O., & Pérez-Zea, A., (2020). Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E31, 192-207. <https://www.researchgate.net/publication/344388627>
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G., & Lazo-Manrique, M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 192-208. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223013>
- Ulloa-Eraza, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Umrani, W. A., Shah, S. M. M., Memon, P. A., & Samo, A. H. (2017). Organizational culture and business performance: An empirical investigation in the Pakistani context. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 93-107. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v6-i1/2575>
- Waller, R. E., Lemoine, P. A., Mense, E. G., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2019). Global higher education in a VUCA world: Concerns and projections. *Journal of Education and Development*, 3(2), 73-83. <https://doi.org/10.20849/jed.v3i2.613>

Yopan Fajardo, J., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <http://ojs.sociologia-alas.org/index.php/CyC/article/view/156>

Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106. <https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001>