

<https://doi.org/10.69639/arandu.v11i2.549>

# Estudio De La Cultura Organizacional En La Universidad Técnica De Cotopaxi

*Study Of Organizational Culture At The Technical University Of Cotopaxi*

**David Alejandro del Pozo Díaz**

[david.delpozo1844@utc.edu.ec](mailto:david.delpozo1844@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0004-5125-0437>

Universidad Técnica de Cotopaxi  
Latacunga- Ecuador

**Angelita Elizabeth Romero Poveda**

[angelita.romero1119@utc.edu.ec](mailto:angelita.romero1119@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>

Universidad Técnica de Cotopaxi  
Latacunga- Ecuador

**Marlon Tinajero Jiménez**

[marlon.tinajero@utc.edu.ec](mailto:marlon.tinajero@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-9545-2197>

Universidad Técnica de Cotopaxi  
Latacunga, Ecuador

*Artículo recibido: 20 noviembre 2024 - Aceptado para publicación: 26 diciembre 2024*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

## RESUMEN


Este estudio aborda la pregunta de investigación: ¿Cómo fortalecer la cultura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)? y tiene como objetivo analizar los elementos clave que conforman la cultura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi para el fortalecimiento del desempeño individual. A través de un enfoque cualitativo, se identificaron los valores, creencias y prácticas predominantes que configuran la cultura institucional, utilizando herramientas como encuestas, grupos focales y entrevistas en profundidad. Los hallazgos muestran que la UTC se caracteriza por una cultura tipo Clan, centrada en las relaciones humanas y la cohesión interna, pero enfrenta desafíos en términos de adaptabilidad e innovación frente a un entorno competitivo. El alcance de este estudio incluye la identificación de oportunidades para incorporar elementos de culturas adaptativas como la Adhocracia. Las unidades de significancia encontradas en los elementos de la Cultura Organizacional son: Universidad vinculada a los sectores sociales, Universidad humanista, Comunicación directa, Promotores de comunicación, Actualización normativa, Inducción a las normativas, Sentido de pertenencia, Involucramiento, Historia institucional, Respeto, Innovación. Este enfoque integral contribuye a una gestión sostenible y a la consolidación de una cultura alineada con los retos actuales del entorno educativo.

*Palabras clave:* gestión de personal, cultura tipo clan, IES, cohesión interna, fortalecimiento institucional

## ABSTRACT

This study addresses the research question: How to strengthen the organizational culture of the Technical University of Cotopaxi (UTC) and aims to analyze the key elements that make up the organizational culture of the Technical University of Cotopaxi in order to strengthen individual performance. Through a qualitative approach, the predominant values, beliefs and practices that make up the institutional culture were identified, using tools such as surveys, focus groups and in-depth interviews. The findings show that UTC is characterized by a Clan-like culture, focused on human relationships and internal cohesion, but faces challenges in terms of adaptability and innovation in a competitive environment. The scope of this study includes the identification of opportunities to incorporate elements of adaptive cultures such as Adhocracy. The units of significance found in the elements of Organizational Culture are: University linked to social sectors, Humanistic University, Direct communication, Communication promoters, Normative updating, Induction to regulations, Sense of belonging, Involvement, Institutional history, Respect, Innovation. This comprehensive approach contributes to sustainable management and the consolidation of a culture aligned with the current challenges of the educational environment.

*Keywords:* personnel management, clan culture, IES, internal cohesion, institutional strengthening

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento y las interacciones de los miembros de una organización (Schein, 2010). Este concepto resulta esencial para comprender cómo las personas dentro de una institución interpretan sus roles y colaboran para alcanzar objetivos comunes. En el contexto de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), analizar la cultura organizacional permite no solo identificar los valores que predominan en la institución, sino también las barreras que pueden limitar su capacidad de adaptación y crecimiento (Cameron y Quinn, 2011). La cultura organizacional está compuesta por elementos fundamentales, como los valores, las normas, los ritos, los símbolos y los mitos organizacionales, que ofrecen una estructura analítica para detectar áreas de mejora dentro de la UTC (Ochoa, 2022).

En el caso de las instituciones en América Latina, como la UTC, la cultura organizacional suele estar influida por una alta distancia de poder, lo cual implica una estructura jerárquica y una baja apertura a ideas provenientes de niveles inferiores (Hofstede, 2001). Este contexto cultural dificulta la adopción de prácticas de gestión modernas que favorezcan la participación y la colaboración, especialmente en el entorno académico, donde la flexibilidad y la innovación resultan críticas (Hofstede, 2010). Además, según Jiménez y Rosas (2020), las instituciones educativas en la región enfrentan retos adicionales como la informalidad en sus procesos; así mismo la falta de políticas institucionales sólidas que promuevan el desarrollo profesional y la investigación, aspectos fundamentales para la competitividad y sostenibilidad en el mercado educativo global (Cuesta, 2021).

El liderazgo y la gestión de talento juegan un rol fundamental en la formación y el mantenimiento de una cultura organizacional sólida. Como sostiene Bass (1993), el liderazgo transformacional, que inspira y motiva hacia una visión compartida, es crucial para establecer una cultura organizacional adaptable y positiva. En el caso de la UTC, la implementación de un liderazgo de este tipo puede ser determinante para superar la resistencia al cambio y promover una cultura de innovación y participación en todos los niveles organizacionales (Kotter, 1996). La gestión del talento humano, en este sentido, debe centrarse en desarrollar competencias interculturales y establecer prácticas inclusivas que valoren la diversidad y refuercen el sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos institucionales (Deal y Kennedy, 2000).

La cultura organizacional es fundamental para el éxito de cualquier institución, especialmente en el ámbito educativo, donde influye en el rendimiento académico, la satisfacción laboral y la cohesión entre los miembros de la comunidad universitaria (Schein, 2010). En la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), se han identificado varios desafíos relacionados con su cultura organizacional, que impactan tanto en su funcionamiento interno como en su proyección hacia la comunidad académica de Ecuador (Mendoza, 2021). Entre estos desafíos, destaca la

desconexión entre los valores y prácticas de la institución y la diversidad cultural de su personal, lo cual afecta la comunicación y reduce la participación del cuerpo docente en la toma de decisiones (Álvarez, 2019). Además, la UTC sigue un modelo organizacional jerárquico que, aunque puede ser efectivo para ciertas funciones administrativas, limita la comunicación abierta y la colaboración (Cuesta, 2021). Esta estructura, en lugar de fomentar un ambiente innovador y cohesivo, ha generado un entorno de trabajo que restringe la participación y la creatividad. Según Kotter (1996), una cultura organizacional rígida puede obstaculizar los cambios necesarios, dificultando la adaptación de la institución a los retos actuales (Denison, 1996).

Dado este contexto, surge la pregunta de investigación ¿Cómo fortalecer la cultura organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi? Este estudio busca explorar las barreras culturales y estructurales que impiden una mayor participación del personal en decisiones clave y que limitan el desarrollo de la investigación y la innovación dentro de la universidad. Este análisis es fundamental, ya que una cultura organizacional adaptativa puede mejorar significativamente la satisfacción del personal y la calidad educativa que reciben los estudiantes (Deal y Kennedy, 2000). Al comprender y mejorar la cultura organizacional en la UTC, se apunta no solo a resolver problemas internos, sino a crear un entorno que favorezca la investigación, la colaboración y la innovación, elementos esenciales para el desarrollo sostenible de la institución en el competitivo contexto educativo actual (Viteri, 2018).

Este estudio sobre la cultura organizacional en la UTC no solo contribuirá a mejorar la cohesión institucional, sino que también aportará a la literatura sobre gestión educativa en contextos latinoamericanos, donde las estructuras jerárquicas y los retos socioculturales complejizan las dinámicas organizacionales. Implementar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional permitirá a la UTC avanzar hacia un modelo de gestión que promueva la inclusión, la investigación y el desarrollo profesional, factores cruciales para consolidarse como una institución de excelencia en Ecuador y en la región (Viteri, 2018). Con una cultura organizacional adaptativa y comprometida, la UTC no solo estará mejor posicionada para enfrentar sus desafíos actuales, sino también para consolidarse como un referente académico en Ecuador y Latinoamérica.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, ideal para explorar, interpretar y comprender las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los miembros de la organización a la cultura organizacional. Este enfoque permite obtener información rica y detallada (Creswell & Poth, 2018).

El diseño adoptado fue de tipo transversal, ya que se recolectaron los datos en un único momento temporal. Este diseño es adecuado para capturar una "fotografía" de la cultura organizacional, permitiendo identificar elementos clave en un momento específico (Flick, 2018).

El diseño del estudio es no experimental, adecuado para observar fenómenos en su contexto natural sin manipulación de variables (Hernández Sampieri et al., 2014). El alcance es descriptivo, lo que permitió caracterizar elementos clave de la cultura organizacional, como valores, creencias y clima laboral, documentando percepciones y actitudes de los miembros de la comunidad universitaria.

Para garantizar una comprensión integral, se emplearon las siguientes técnicas:

a) **Encuesta:** Se utilizó el instrumento adaptado "Organizational Culture Assessment Instrument" (OCAI-12), diseñado por Cameron y Quinn (2011). Este cuestionario mide aspectos de la cultura organizacional, como cultura de clan, mercado y jerarquía, mediante escalas tipo Likert que evalúan desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Las encuestas fueron aplicadas de manera anónima para garantizar la honestidad de las respuestas.

**b) Grupos Focales**

Se organizaron grupos heterogéneos dentro de la organización para fomentar el intercambio de perspectivas y experiencias relacionadas con la cultura organizacional. Cada grupo incluyó entre 15 al 30 miembro, representando diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales, asegurando diversidad en las perspectivas. Se realizaron 4 grupos focales, 2 de docentes, 1 de trabajadores, y 1 de empleados, los participantes fueron de todos los campus y extensiones. En total participaron 85 colaboradores, entre docentes, trabajadores y empleados.

Instrumento: Se utilizó una guía semiestructurada con preguntas relacionadas con valores organizacionales, normas implícitas y prácticas cotidianas (Miles, Huberman & Saldaña, 2020).

**c) Entrevistas en Profundidad**

Se realizaron entrevistas individuales con líderes y empleados clave para profundizar en temas identificados durante los grupos focales. Se seleccionaron personas con roles estratégicos y operativos para asegurar un análisis multilateral. Siendo en total 6 entrevistas. Se diseñó un guion flexible que permitió explorar temas emergentes relacionados con la cultura organizacional (Creswell & Poth, 2018).

En función de la postura de Morgan (1997), estas técnicas permitieron captar las experiencias y percepciones de los participantes sobre la cultura organizacional. Se seleccionaron intencionadamente docentes, administrativos y personal de servicio de diversos campus, para garantizar una representación amplia. Las sesiones fueron grabadas (con consentimiento) y transcritas para análisis posterior.

Para el procesamiento de los datos, se utilizó el software MAXQDA, que facilitó la organización, codificación y análisis de las transcripciones, asegurando rigor y sistematicidad en el proceso.

Se garantizó la confidencialidad de los datos y el anonimato de los participantes. Previo a la recolección de datos, se solicitó el consentimiento informado, explicando los objetivos del estudio y la utilización de los resultados. El estudio respetó los principios éticos establecidos por

la Asociación Americana de Psicología APA (2020) y las directrices de investigación de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

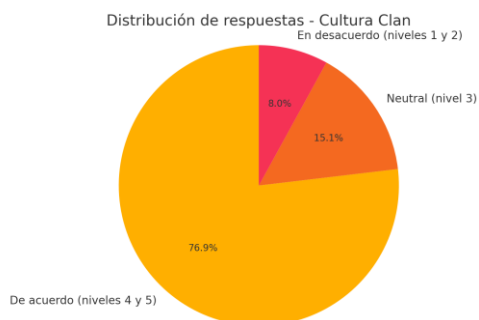
## RESULTADOS

La cultura organizacional tipo Clan, definida por Cameron y Quinn (2011), representa un modelo centrado en las relaciones interpersonales, la cohesión y la colaboración. Se basa en un entorno organizacional que opera como una gran familia, en la que se valoran la confianza, la lealtad y el apoyo mutuo. Este enfoque fomenta un sentido de pertenencia y desarrollo personal, promoviendo un liderazgo basado en el mentoring y la facilitación. Las organizaciones con una cultura Clan tienden a priorizar la satisfacción de sus miembros y el bienestar colectivo, lo que fortalece el compromiso interno y la adaptabilidad ante cambios moderados. En el contexto académico, como el de la Universidad Técnica de Cotopaxi, esta cultura es especialmente relevante porque permite la construcción de un entorno inclusivo y humano que respalda el aprendizaje colaborativo y la innovación a través del fortalecimiento de relaciones personales sólidas. Deal y Kennedy (1982) destacaron que este tipo de cultura favorece la adaptabilidad interna y la estabilidad emocional, elementos esenciales para garantizar el éxito organizacional a largo plazo.

Los resultados obtenidos destacan una fuerte percepción de un ambiente familiar dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con el 76,8% de los encuestados señalando un entorno que fomenta las relaciones personales y la colaboración. El liderazgo en este contexto también se percibe como altamente positivo, con un 80,3% identificando un enfoque centrado en el mentoring y el desarrollo humano. La confianza y la lealtad, esenciales para mantener cohesión organizacional, fueron valoradas por el 81% de los participantes como elementos clave. Estos hallazgos resaltan la predominancia de valores propios de la cultura Clan, donde la orientación a las personas y el bienestar colectivo son fundamentales para el desarrollo organizacional. La percepción de cohesión y apoyo mutuo no solo refuerza las relaciones internas, sino que también contribuye a la motivación y al sentido de pertenencia en la comunidad universitaria.

### Figura 1

Representación gráfica de los indicadores de la dimensión Clan



*La gran mayoría (76.8%) percibe a la universidad como un entorno familiar y de confianza, caracterizado por el apoyo social y las relaciones interpersonales. Esto refleja una fortaleza en el compromiso y colaboración. Sin embargo, un 8.0% muestra desacuerdo, sugiriendo necesidades de integración en algunos casos.*

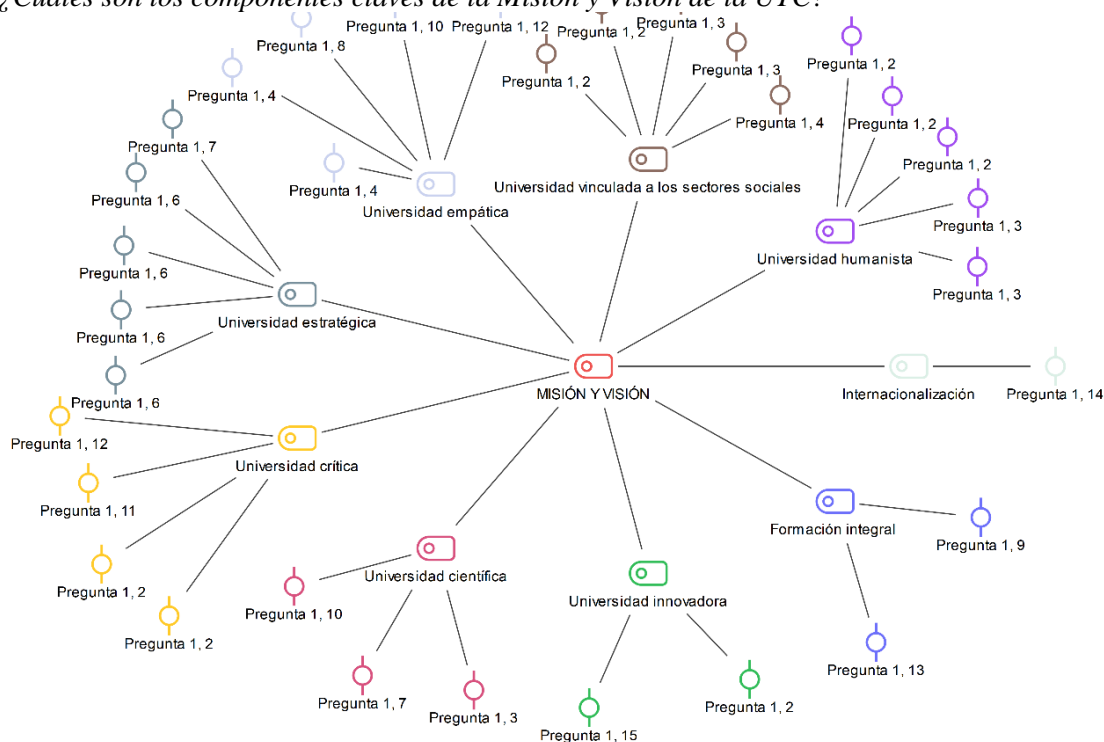
La predominancia de la dimensión Clan dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi refleja una cultura organizacional que prioriza las relaciones humanas y el desarrollo colectivo sobre otros valores como la competitividad o la innovación. Este hallazgo está alineado con las teorías de Cameron y Quinn (2011), quienes argumentan que las culturas Clan son más frecuentes en organizaciones educativas debido a su enfoque en la construcción de comunidad y la promoción del aprendizaje colaborativo. La alta valoración del liderazgo basado en mentoring y desarrollo humano sugiere que las prácticas actuales están bien alineadas con las expectativas de la comunidad universitaria. Sin embargo, los resultados también indican una oportunidad para integrar elementos de otras culturas, como la Adhocracia, para fomentar una mayor innovación y adaptabilidad en el entorno competitivo actual.

Este estudio resalta la importancia de la Cultura Clan en instituciones académicas, un aspecto poco explorado en investigaciones previas. La principal contribución de este trabajo radica en evidenciar cómo la confianza, la lealtad y el liderazgo inclusivo pueden ser utilizados como herramientas estratégicas para fortalecer el compromiso organizacional. Desde una perspectiva práctica, la universidad podría considerar implementar programas específicos que refuercen estas fortalezas, como talleres de desarrollo personal, iniciativas de bienestar laboral y actividades que fomenten el trabajo en equipo. Además, integrar un enfoque balanceado que incorpore elementos innovadores podría potenciar la competitividad institucional sin sacrificar el enfoque humano.

En términos de prospectiva, sería valioso realizar estudios comparativos con otras instituciones académicas para determinar si las fortalezas observadas en la Universidad Técnica de Cotopaxi son replicables o si son producto de condiciones específicas de su entorno cultural. También se recomienda explorar cómo las tecnologías emergentes, como plataformas digitales de colaboración, pueden integrarse en una cultura orientada al Clan para mejorar la comunicación y el desarrollo organizacional. La investigación demuestra que la Cultura Clan es la predominante en la Universidad Técnica de Cotopaxi, caracterizada por su orientación a las personas, la confianza y el trabajo colaborativo. Estos elementos son esenciales para construir un entorno organizacional saludable y cohesionado. Sin embargo, es crucial considerar un enfoque multidimensional que permita integrar innovación y competitividad, asegurando así la sostenibilidad y adaptabilidad institucional en el futuro.

**Figura 2**

*¿Cuáles son los componentes claves de la Misión y Visión de la UTC?*



En la figura 2 se puede observar que la cultura organizacional de la Universidad Técnica de Cotopaxi se construye sobre pilares fundamentales que reflejan tanto sus valores internos como sus objetivos de impacto externo. A través de un análisis cualitativo, se identifican componentes clave que delinear su misión y visión, y que también guían las acciones y decisiones institucionales. Uno de los elementos más recurrentes es el compromiso con la formación integral, buscando desarrollar profesionales con competencias teóricas, prácticas y sociales, promoviendo una educación holística que conecta con las necesidades reales de la sociedad. Este enfoque está estrechamente vinculado a valores como el humanismo y la empatía, los cuales impregnan la interacción entre los distintos actores de la universidad, consolidando un ambiente que prioriza el respeto, la colaboración y la sensibilidad hacia las problemáticas sociales.

El enfoque estratégico destaca como un elemento estructurante de la gestión universitaria. Sin embargo, se identifican retos en su implementación, como la falta de comunicación y alineación entre las distintas áreas. La innovación tecnológica, se menciona como un componente crucial para mantener la relevancia en un entorno dinámico, especialmente a través de la incorporación de herramientas modernas y de áreas emergentes como la inteligencia artificial. Por otra parte, la internacionalización, emerge como una meta importante, aunque su presencia en los principios institucionales actuales aún es limitada. Este aspecto representa una oportunidad para proyectar a la UTC en un escenario global y fortalecer su competitividad internacional.

Finalmente, la conexión con los sectores sociales, también, subraya el papel de la universidad como un agente transformador que fomenta el vínculo directo con las comunidades,

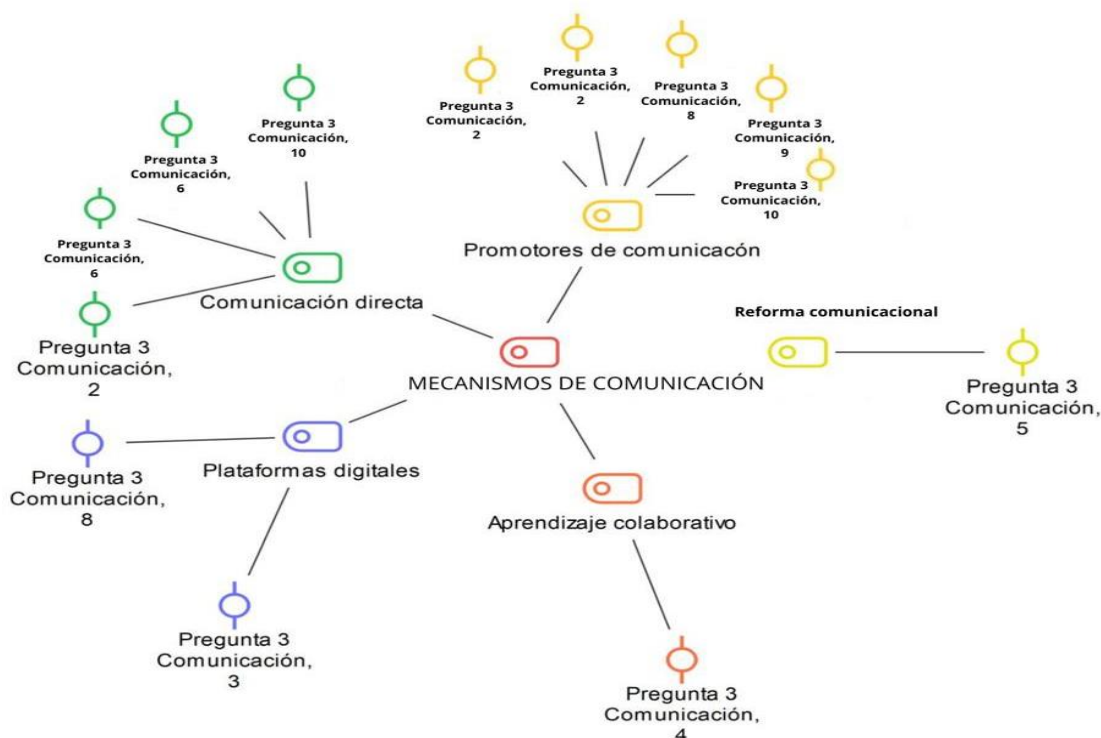


promoviendo debates y soluciones alineadas a los desafíos contemporáneos. Asimismo, otros elementos como la universidad crítica y científica, refuerzan la importancia de generar conocimiento riguroso y cuestionar paradigmas tradicionales para construir un futuro más inclusivo y sostenible.

**Figura 3**

*¿Qué mecanismos de comunicación se utilizan para mantener informada a la comunidad universitaria sobre los cambios estratégicos y culturales?*

## Modelo código-subcódigo-segmentos



En la figura 3 se puede observar que los mecanismos de comunicación en la Universidad Técnica de Cotopaxi se configuran como herramientas esenciales para articular su misión institucional y fortalecer los vínculos entre los diferentes actores de la comunidad universitaria. A través de un análisis cualitativo, emergen elementos clave que no solo describen las prácticas actuales, sino que también identifican oportunidades de mejora y desarrollo estratégico. Uno de los componentes más destacados es la comunicación directa, se caracteriza por un enfoque humano y participativo. Este tipo de interacción permite establecer canales abiertos que promueven el diálogo, la escucha activa y la colaboración, creando un espacio donde las ideas y propuestas de docentes, estudiantes y administrativos son tomadas en cuenta. Este modelo no solo facilita la toma de decisiones conjuntas, sino que también refuerza un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

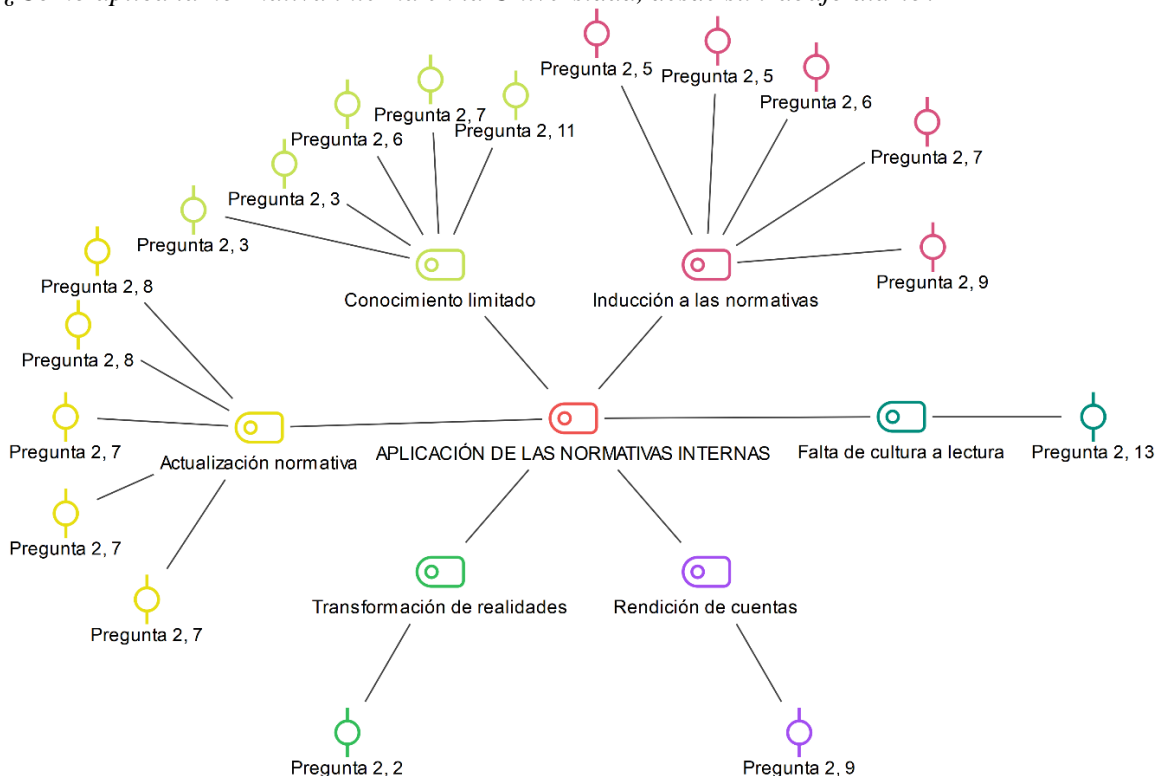
El uso de plataformas digitales surge como otro mecanismo importante, adaptándose a las dinámicas de la era contemporánea. Herramientas como WhatsApp y redes sociales se han consolidado como medios efectivos para la difusión de información de manera inmediata, superando las limitaciones que presentan canales más tradicionales, como los correos electrónicos. Estas plataformas representan una oportunidad para modernizar los procesos comunicativos y alcanzar a un mayor número de personas dentro y fuera de la institución.

No obstante, el análisis también revela desafíos importantes. La necesidad de una reforma al Plan de Comunicación Institucional, se presenta como una prioridad para superar las brechas en la alineación estratégica y garantizar que todos los miembros de la comunidad universitaria comprendan y se involucren en las políticas, normativas y objetivos institucionales. Este fortalecimiento podría incluir métodos innovadores como talleres participativos, videos informativos y actividades que promuevan la interacción y el aprendizaje colaborativo.

La expansión de la universidad ha generado un contexto más complejo, exigiendo adaptaciones en las prácticas de comunicación para integrar a nuevos miembros y mantener una cohesión interna. En este sentido, se resalta la importancia de equilibrar la experiencia y la innovación, asegurando que tanto el conocimiento acumulado como las ideas frescas contribuyan al desarrollo de una cultura organizacional más inclusiva y dinámica. Finalmente, los promotores de comunicación, consolidándose como agentes clave para el establecimiento de redes efectivas de intercambio de información y buenas prácticas.

**Figura 4**

*¿Cómo aplica la normativa interna en la Universidad, desde su trabajo diario?*



En la figura 4 se puede observar que la aplicación de las normativas internas en la Universidad Técnica de Cotopaxi constituye un aspecto central para consolidar una gestión institucional eficiente y un ambiente laboral inclusivo y respetuoso. El análisis cualitativo realizado revela varios elementos clave que afectan tanto la implementación como el conocimiento de estas normativas. El conocimiento limitado de las normativas, es un desafío recurrente. Aunque existen reglamentos y directrices bien definidos, su socialización y apropiación por parte de los diferentes actores institucionales es insuficiente. Esto se refleja, por ejemplo, en áreas como el Centro de Idiomas, donde los docentes perciben una desconexión con las normativas generales debido a su rol técnico. Esta situación no solo afecta la orientación que brindan a los estudiantes, sino también su sentido de pertenencia a la comunidad universitaria.

La inducción a las normativas, emerge como un mecanismo necesario para garantizar que tanto los nuevos docentes como los empleados actuales comprendan y apliquen correctamente los reglamentos institucionales. Las actividades de inducción deben incluir una introducción al modelo educativo y a las políticas internas, promoviendo un entendimiento integral de las expectativas y responsabilidades. Sin embargo, la falta de compromiso de algunos estudiantes y docentes para participar en estos procesos limita su efectividad.

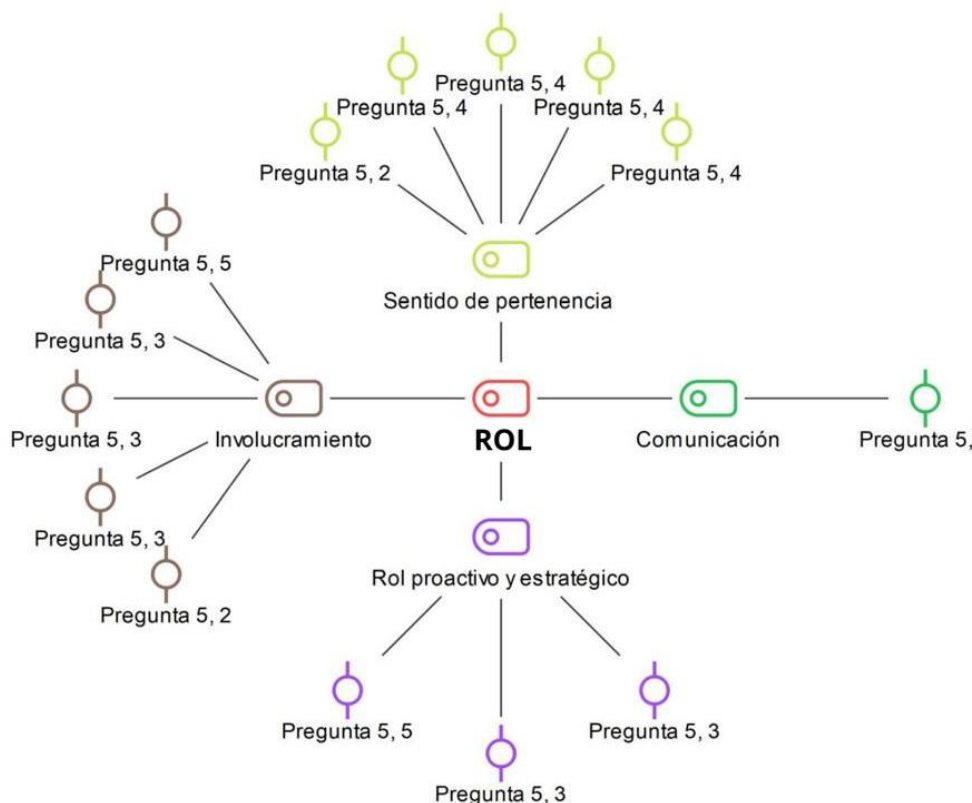
La actualización normativa, es otro elemento crucial, especialmente en el contexto de las reformas recientes impulsadas por el Consejo de Educación Superior y la Senescyt. Estos cambios afectan áreas como la nivelación, la admisión y el escalafón de carrera, lo que subraya la necesidad de mantener a la comunidad universitaria informada y capacitada para adaptarse a las nuevas regulaciones. En términos de estrategias, se destacan propuestas innovadoras para la socialización de normativas, como el uso de redes sociales, talleres interactivos, videos dramatizados y mensajes breves a través de pantallas interactivas. Estas iniciativas buscan superar la resistencia al cambio y fomentar una mayor participación de todos los actores institucionales.

Por otro lado, la falta de cultura de lectura, y la escasa interpretación de derechos y deberes institucionales dificultan el cumplimiento de las normativas y generan discrepancias en su aplicación. Esto no solo afecta la cohesión interna, sino que también limita el impacto positivo que estas normativas pueden tener en la misión y visión de la universidad.

Finalmente, la rendición de cuentas y la transformación de realidades, destacan como áreas que requieren atención. La necesidad de rendición de cuentas grupales y espacios de diálogo continuo es fundamental para evaluar la implementación de las normativas y su alineación con los objetivos institucionales. Acciones simples, como la entrega de carnets estudiantiles o la creación de protocolos claros para trámites administrativos, pueden marcar una diferencia significativa en la percepción y el cumplimiento de las normativas.

**Figura 5**  
*Rol directivo*

## Modelo código-subcódigo-segmentos



### ¿Qué papel juegan los directivos en la alineación cultural durante la implementación de nuevas políticas o proyectos?

El rol directivo en la Universidad Técnica de Cotopaxi se configura como un eje central para alinear la cultura institucional durante la implementación de nuevas políticas o proyectos. A partir del análisis cualitativo realizado, se identifican dimensiones fundamentales que destacan las responsabilidades y desafíos que enfrentan los líderes en este contexto.

La comunicación oportuna, emerge como una herramienta esencial para evitar rumores y promover la confianza entre los miembros del equipo. Un ejemplo de esta práctica se observa en los esfuerzos por informar y preparar a los equipos ante cambios significativos, como el traslado de facultades a nuevos espacios. Este enfoque permite mantener una relación transparente entre los líderes y sus equipos, generando un ambiente de colaboración y apertura.

El sentido de pertenencia, es otro componente destacado en el análisis. Los directivos juegan un papel crucial en la construcción de una identidad institucional fuerte, basada en la historia y los valores de la universidad. A través de estrategias como el involucramiento directo en proyectos y la promoción de actividades que fortalezcan la cohesión, los líderes buscan

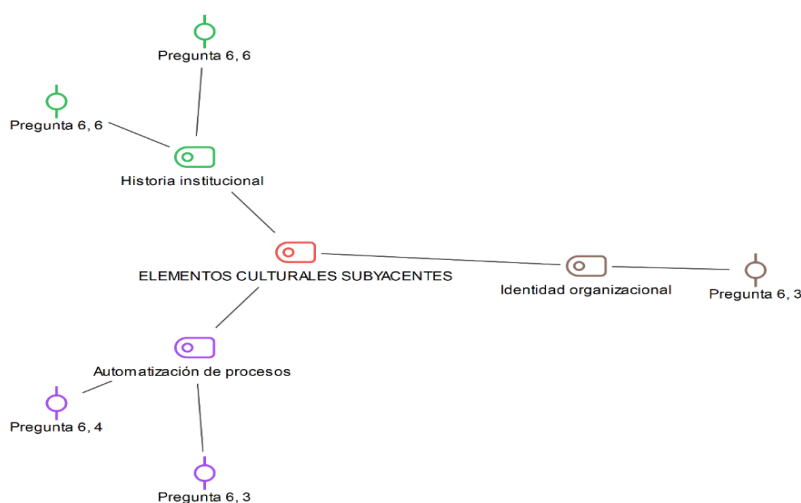
fomentar el orgullo y la conexión emocional con la institución. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la necesidad de aumentar la participación en actividades institucionales y el fortalecimiento del compromiso entre los trabajadores.

El involucramiento activo, de los directivos en los procesos institucionales refleja un enfoque práctico y orientado a resultados. Su papel no solo incluye la supervisión de tareas administrativas, sino también la planificación, gestión, monitoreo y retroalimentación de proyectos académicos, de investigación y vinculación. Este nivel de compromiso garantiza que las iniciativas se alineen con los estándares de calidad y los objetivos estratégicos de la universidad.

Finalmente, el análisis subraya la importancia de un rol directivo proactivo y estratégico. Los líderes deben asumir la responsabilidad de identificar fortalezas y debilidades, diseñar planes de mejora y proponer soluciones que impulsen el desarrollo institucional. Este enfoque incluye no solo la gestión interna, sino también la proyección externa de la universidad, buscando posicionarla a nivel regional y nacional.

### Figura 6

*¿Qué Elementos de la Cultura Organizacional de la UTC no se han mencionado en la presente entrevista?*



La Universidad Técnica de Cotopaxi presenta elementos culturales subyacentes que, aunque significativos, no han sido plenamente considerados o incorporados en su dinámica organizacional. Uno de estos elementos es la historia institucional, que representa el 40% del total. Este recurso valioso podría fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo entre los miembros de la comunidad universitaria. Aunque esta historia incluye hitos importantes como la transformación de espacios y el crecimiento hacia los cantones de la provincia, no se ha integrado de manera sistemática en la comunicación interna ni en las estrategias de inducción para nuevos colaboradores. Esto reduce la capacidad de conectar a los colaboradores con los valores y logros de la universidad, limitando su identificación con la institución.

La identidad organizacional, también aparece como un área no completamente desarrollada. Aunque se han definido roles y responsabilidades, la falta de estandarización y documentación de procesos genera dependencias excesivas de personas específicas. Esta carencia de procesos claros dificulta la continuidad operativa y afecta la cohesión interna, ya que no todos los colaboradores perciben un propósito colectivo unificado. La promoción activa de los valores organizacionales y la implementación de protocolos consistentes son necesarios para fortalecer este aspecto, garantizando que todos los colaboradores comprendan y vivan la misión y visión institucional.

Otro elemento destacado es la automatización de procesos, que se encuentra en un estado inicial de desarrollo. A pesar de algunos avances, la ausencia de una estrategia integral para digitalizar y sistematizar procesos clave representa un obstáculo para la eficiencia operativa. Esto afecta tanto a los trámites administrativos como a la gestión académica, generando ineficiencias que podrían resolverse mediante la implementación de plataformas tecnológicas. Un enfoque más decidido hacia la automatización permitiría optimizar recursos, reducir cargas laborales innecesarias y mejorar la experiencia de estudiantes y colaboradores.

La falta de atención a estos elementos subyacentes limita el potencial de la UTC para consolidarse como una institución competitiva y moderna. Incorporar la historia institucional, fortalecer la identidad organizacional y avanzar en la automatización de procesos son pasos esenciales para alinear a la universidad con las demandas contemporáneas. Estas acciones no solo impactarán positivamente en la cohesión interna, sino que también proyectarán una imagen más sólida y eficiente hacia el exterior, posicionando a la universidad como un referente en educación superior.

### Figura 7

*¿Qué valores y creencias fundamentales considera usted que definen la cultura organizacional de la universidad?*



La nube de palabras presenta una representación visual de los valores y conceptos fundamentales que caracterizan la organización en análisis. El tamaño de las palabras destaca su frecuencia y relevancia en la percepción colectiva, lo que permite identificar prioridades culturales y organizativas clave. En este caso, el humanismo sobresale como el valor más representativo destacando su papel central en la cultura organizacional. Este valor subraya la importancia de colocar a las personas en el centro de todas las decisiones y acciones, fomentando un entorno basado en la dignidad, el respeto mutuo y el desarrollo integral de los individuos. El enfoque humanista promueve no solo el bienestar de los integrantes de la organización, sino también su impacto positivo en la comunidad.

Junto al humanismo, la colaboración y la innovación también figuran como pilares fundamentales. La colaboración refleja la importancia de construir relaciones de trabajo sinérgicas basadas en la confianza mutua, el apoyo y el trabajo en equipo. Este valor fomenta un entorno en el que los integrantes contribuyen colectivamente a alcanzar metas comunes, resolviendo conflictos de manera proactiva.

Por otro lado, la innovación resalta como una prioridad estratégica, mostrando el esfuerzo de la organización por adaptarse y responder a los cambios del entorno mediante la implementación de nuevas ideas, tecnologías y prácticas. Este enfoque fortalece la competitividad y la relevancia institucional, particularmente en un contexto de rápida transformación global.

Otros valores clave como el respeto, la comunicación y el liderazgo subrayan aspectos fundamentales de la dinámica interna. El respeto alude a la necesidad de mantener un ambiente de equidad y dignidad en las interacciones. La comunicación efectiva, como base de cualquier organización saludable, garantiza claridad en la transmisión de ideas y minimiza malentendidos. El liderazgo, por su parte, actúa como un motor para inspirar y guiar, promoviendo una visión compartida y un propósito claro. Conceptos más pequeños como la diversidad, la responsabilidad y la planificación no son menos importantes, ya que complementan los valores principales al apuntar a áreas de mejora continua. La diversidad resalta el valor de la inclusión y la riqueza de perspectivas diferentes. La responsabilidad asegura el cumplimiento de compromisos individuales y organizativos, mientras que la planificación efectiva permite la optimización de recursos y la alineación estratégica. En conjunto, la interpretación de esta nube de palabras muestra una organización comprometida con una cultura centrada en el humanismo, la colaboración, la innovación y el respeto mutuo, equilibrando principios éticos con la búsqueda de resultados estratégicos sostenibles.

**Tabla 1***Elementos Culturales y unidades de significancia*

<b>Elementos culturales</b>	<b>Unidades de significancia</b>
<b>Misión y vision</b>	Universidad empática, Universidad vinculada a los sectores sociales, Universidad humanista, Internacionalización, Formación integral, Universidad innovadora, Universidad científica, Universidad crítica, Universidad estratégica
<b>Mecanismos de comunicación</b>	Comunicación directa, Promotores de comunicación, Uso de plataformas digitales, Reuniones formales
<b>Aplicación de normativas</b>	Actualización normativa, Inducción a las normativas, Conocimiento limitado, Rendición de cuentas
<b>Rol directivo</b>	Sentido de pertenencia, Involucramiento, Comunicación estratégica, Rol proactivo y estratégico
<b>Elementos de la cultura organizacional subyacente</b>	Historia institucional, Automatización de procesos, Identidad organizacional
<b>Valores y creencias fundamentales</b>	Respeto, Innovación, Humanismo, Solidaridad, Desarrollo sostenible, Inclusión

Nota. La tabla presenta las dimensiones y las unidades de significancia relacionadas con la cultura organizacional.

## DISCUSIÓN

La misión y visión de la UTC reflejan una orientación estratégica hacia la formación integral y la proyección internacional. Sin embargo, su implementación enfrenta desafíos significativos debido a la falta de alineación entre áreas. Este hallazgo coincide con lo planteado por Fernández y Jiménez (2019), quienes sostienen que la falta de cohesión interna puede limitar la efectividad de estos elementos. Por otro lado, González y Martínez (2020) refuerzan que una visión estratégica bien implementada permite superar estas barreras y alinear a todos los actores hacia un objetivo común. Además, Salas y Pérez (2022) destacan que una misión alineada con los valores organizacionales potencia la identificación de los actores internos con los objetivos institucionales.

En el área de comunicación, los resultados resaltan la importancia de los canales digitales como herramientas complementarias a la comunicación directa. Este enfoque es consistente con los planteamientos de Sánchez y López (2021), quienes destacan que la integración de tecnologías modernas mejora la participación y el alcance de la información. Además, Pérez y Ramírez (2020) subrayan que una comunicación efectiva fomenta el compromiso institucional y refuerza la identidad organizacional. Según Aguilar y Torres (2023), el fortalecimiento de la comunicación interna puede reducir resistencias al cambio y mejorar la percepción de los objetivos estratégicos entre los miembros de la organización.



La aplicación de normativas en la UTC presenta brechas significativas en la socialización y apropiación por parte de los actores universitarios. Este fenómeno es explicado por Gómez y Rodríguez (2020), quienes argumentan que la actualización normativa constante y la inducción efectiva son fundamentales para garantizar su cumplimiento. Complementariamente, Torres y Salinas (2021) destacan que una normativa bien comunicada y participativa fortalece la gobernanza institucional. Asimismo, Hernández y Vega (2023) consideran que una correcta aplicación normativa fomenta una cultura organizacional basada en la equidad y el respeto.

Finalmente, los valores identificados en la UTC destacan su compromiso con el humanismo y la innovación. Estos hallazgos subrayan la pertinencia del trabajo al evidenciar cómo los valores organizacionales moldean la identidad institucional y promueven un ambiente inclusivo y dinámico. Fernández y Jiménez (2019) remarcan que los valores son el eje central para la sostenibilidad cultural de la organización, mientras que López y Hernández (2021) señalan que estos deben ser continuamente reforzados a través de prácticas y políticas visibles dentro de la institución. Además, Ruiz y Castro (2022) añaden que el fortalecimiento de valores como la innovación y la sostenibilidad mejora la competitividad y relevancia de las universidades en entornos cambiantes.

### **Perspectivas y aplicaciones prácticas**

El trabajo realizado presenta un enfoque novedoso al integrar la cultura organizacional de la UTC en sus procesos estratégicos. Los resultados destacan la necesidad de reforzar la alineación estratégica, modernizar los mecanismos de comunicación y promover la actualización normativa. Estos hallazgos ofrecen aplicaciones prácticas para fortalecer la gestión universitaria, desde la capacitación en valores hasta el uso de tecnologías digitales para la socialización institucional. Además, el análisis subraya la importancia de fomentar una cultura organizacional adaptativa que permita integrar prácticas innovadoras y sostenibles en los procesos administrativos y académicos, contribuyendo así a la resiliencia institucional en contextos de incertidumbre.

## **CONCLUSIONES**

La revisión teórica presentada en el artículo resalta la relevancia de la cultura organizacional como marco de referencia para orientar las prácticas, valores y comportamientos dentro de las instituciones educativas. En el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), se evidencia que su cultura organizacional enfrenta desafíos derivados de la influencia de estructuras jerárquicas y una limitada flexibilidad organizacional, características frecuentes en instituciones de América Latina. No obstante, la literatura revisada propone que modelos como el liderazgo transformacional y la gestión inclusiva del talento humano pueden ser herramientas efectivas para superar estas limitaciones. La teoría de Cameron y Quinn (2011) sostiene que las culturas tipo Clan, predominantes en ambientes educativos, facilitan el aprendizaje colaborativo y la cohesión interna, pero requieren adaptaciones para responder a entornos dinámicos y

globalizados. Este análisis enfatiza la importancia de equilibrar la orientación hacia las personas con la innovación y la sostenibilidad organizacional.

El estudio identifica que la UTC opera predominantemente bajo una cultura tipo Clan, donde los valores de confianza, lealtad y colaboración interpersonal son prioritarios. Este tipo de cultura crea un entorno organizacional centrado en relaciones humanas, la cohesión y el apoyo mutuo, aspectos fundamentales en el ámbito educativo para promover el aprendizaje colaborativo y el sentido de pertenencia. Sin embargo, el análisis revela que esta cultura, aunque efectiva en promover estabilidad interna, limita la capacidad de la organización para adoptar cambios significativos e innovaciones necesarias en el contexto competitivo actual. Incorporar elementos de culturas orientadas a la adaptabilidad, como la Adhocracia, permitiría a la UTC mejorar su capacidad de innovación sin comprometer su cohesión interna, alineando su modelo cultural con las demandas de sostenibilidad y competitividad global.

Los elementos más destacados de la cultura organizacional de la UTC incluyen su compromiso con la formación integral, el enfoque humanista, la vinculación con los sectores sociales y su orientación hacia la innovación y la internacionalización. A pesar de estas fortalezas, el análisis evidencia áreas de mejora, como la falta de alineación estratégica entre departamentos y la limitada comunicación interna.

La automatización de procesos y el fortalecimiento de la identidad organizacional surgen como necesidades urgentes para optimizar la eficiencia operativa y consolidar un entorno cohesionado y resiliente. Asimismo, la misión y visión institucionales, aunque bien definidas, carecen de mecanismos efectivos para garantizar su implementación coherente en todas las áreas de la universidad, lo que limita su impacto estratégico y proyección internacional. Ahora bien, el elemento de la cultura organizacional con factores de mejora es la aplicación normativa, ya que es necesario una actualización y socialización de la normativa interna de la universidad.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M., & Torres, R. (2023). La comunicación interna como herramienta estratégica para el cambio organizacional. *Revista Gestión Estratégica*, 40(1), 30-50.
- Álvarez, J., & Álvarez, M. (2019). Comunicación organizacional en instituciones de educación superior: Un estudio de caso en la Universidad Técnica de Cotopaxi. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 89-102.
- APA. (2020). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. American Psychological Association.
- Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bunge, M. (1985). *Epistemología: curso de actualización*. Siglo XXI.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Cuesta, J., & Cuesta, M. (2021). Informality and labor market segmentation in Latin America. *Journal of Economic Issues*, 50(2), 415-423.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Perseus Publishing.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Chicago: Aldine.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Fernández, L., & Jiménez, A. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos. *Revista Ciencias Sociales*, 45(2), 123-137.
- Flick, U. (2014). *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research (6th ed.)*. SAGE Publications.
- García, R. (2020). Desafíos en la motivación docente y su impacto en la calidad educativa en universidades ecuatorianas. *Revista de Educación y Desarrollo*, 45-60.
- Gómez, P., & Rodríguez, M. (2020). La cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión de calidad. *Revista Gestión y Desarrollo*, 33(1), 78-89.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill. ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- Hernández, P., & Vega, S. (2023). Equidad y normatividad en instituciones de educación superior. *Revista de Educación y Justicia Social*, 25(2), 60-80.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hofstede, G. H. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez, Y. M. H., & Rosas, W. O. (2020). *Evolución de la cultura organizacional en las empresas de Latinoamérica: una revisión sistemática de la literatura científica en los últimos 5 años, 2015-2020* (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25719>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- López, C., & Hernández, D. (2021). El impacto de los valores en la sostenibilidad cultural de las universidades. *Revista Educación y Cultura*, 18(2), 105-120.
- Mendoza, L. (2021). Barreras para la investigación académica en la Universidad Técnica de Cotopaxi: Una perspectiva crítica. *Revista Ecuatoriana de Educación Superior*, 113-128.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Morgan, G. (1997). *Imágenes de la organización*. México: Editorial Alfaomega. ISBN: 978-970-15-0137-3.
- Ochoa, S. (2022). La cultura organizacional en el siglo XXI: un estudio bibliométrico. *Interciencia*, 47(4), 92-99. <https://www.redalyc.org/journal/339/33970833007/html/>
- Pérez, J., & Ramírez, L. (2020). La importancia de la comunicación institucional en la gestión universitaria. *Revista Comunicación y Sociedad*, 35(4), 45-60.
- Ruiz, J., & Castro, E. (2022). Valores organizacionales y competitividad en universidades. *Revista Innovación Educativa*, 19(4), 220-240.
- Salas, G., & Pérez, F. (2022). La relación entre la misión organizacional y la identificación interna en universidades públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(3), 150-165.
- Sánchez, R., & López, F. (2021). Estrategias de comunicación interna en instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 22(3), 89-101.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Torres, A., & Salinas, E. (2021). Normativa interna y gobernanza en instituciones de educación superior. *Revista Gobernanza Universitaria*, 29(1), 67-83.
- Viteri, A. (2018). Estrategias para el fomento de la investigación en universidades ecuatorianas. *Journal of Educational Development*, 75-90.