

Capítulo 1. Análisis comparativo de la brecha de género en la cultura organizacional de Instituciones de Educación Superior en la ciudad de Victoria de Durango.

Frida Lorena Terrazas Carrillo
Juana Hernández-Chavarría
Roberto Rojero Jiménez
Arturo Abdiel Ibarra Bravo

Instituto Tecnológico de Durango

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.1](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.1)

Resumen

El estudio analiza la brecha de género en la cultura organizacional en tres Instituciones de Educación Superior (IES) en Victoria de Durango. Se utilizó un cuestionario dirigido a docentes, personal no docente y empleados por honorarios para evaluar seis dimensiones de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Los hallazgos indican que el género influye en el liderazgo organizacional, con una mayor inclinación de las mujeres hacia una cultura adhocrática, caracterizada por la promoción del trabajo en equipo, la comunicación y la innovación, resaltando la importancia de la diversidad de género en la gestión organizacional y su impacto en la flexibilidad e inclusión del liderazgo.

Palabras clave

Brecha de género, cultura organizacional, Instituciones de Educación Superior, liderazgo organizacional

Introducción

El éxito de las organizaciones, en sus diferentes áreas, depende en gran medida de la importancia que se le otorgue a la cultura organizacional. En casos como el de las Instituciones de Educación Superior (IES), la cultura organizacional desempeña un papel fundamental para propiciar un ambiente de aprendizaje y desarrollo para los estudiantes, así como bienestar y productividad por parte del personal docente y administrativo (Hidayat, et al., 2024). Sin embargo, aún persisten vacíos en el análisis de cómo varía esta cultura desde una perspectiva de género, tal como lo señalan García-Solarte et al. (2022), quienes señalan que la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo transforma las dinámicas organizacionales. No obstante, aún falta evidencia sobre cómo se manifiestan estas diferencias en las IES, particularmente en contextos locales como Victoria de Durango.

El objetivo de este estudio es analizar la brecha de género en la cultura organizacional en tres Instituciones de Educación Superior (IES) en Victoria de Durango. A través de un cuestionario aplicado a docentes, personal no docente y empleados por honorarios, se evaluaron seis dimensiones de la cultura organizacional cuyos resultados permitirán comprender la influencia del género en la gestión institucional y aportar información relevante para la toma de decisiones orientadas a mejorar el ambiente laboral y el liderazgo dentro de las IES.

Revisión de la literatura

Para autores como Utami et al. (2020), la cultura organizacional es un sistema de valores, creencias, supuestos y normas que se han perpetuado en el tiempo mientras son obedecidas como guía de comportamiento de los trabajadores con la finalidad de resolver problemas organizacionales. Esta cultura organizacional permite crear distinciones entre una organización y otra, al tiempo que brinda un sentido de identidad a los miembros de la colectividad, lo que les permite lograr un compromiso grupal superior a los intereses particulares, lo cual permite ser utilizada como guía que modela las actitudes comportamientos y estándares de desempeño de los empleados (Arma y Lubis, 2023). Esto coincide con otros autores que afirman que la cultura organizacional tiene una relación directamente proporcional con importantes variables de la gestión empresarial, tales como la sustentabilidad para el futuro (Bagga et al., 2023), la capacidad tecnológica (Yunita et al., 2023), la creatividad (Choi et al., 2023) y la innovación (Villanueva et al., 2023), el compromiso organizacional (Bui y Le, 2023), la satisfacción en el trabajo, (Fauzan, 2023) y el desempeño laboral (Supriyanto, et al., 2023).

En el caso particular de las instituciones de educación, autores como Hidayat, et al. (2024), refieren que la cultura organizacional puede ayudar a crear un ambiente positivo para los estudiantes e impulsar a los docentes en su labor de enseñanza. Lo anterior se da

porque, como afirman Sari, et al. (2024), la cultura organizacional escolar es un sistema de valores y hábitos que la escuela ha construido como resultado del encuentro entre los valores del directivo y los valores del personal docente y de apoyo. Esto determinará en una serie de indicadores conductuales mencionados por Nurpuspitasari et al., (2019):

1. Regulaciones que sirven como guías para la resolución de problemas.
2. Normas y reglamentos acordados por los miembros de la comunidad escolar.
3. Adaptación al contexto de la escuela.
4. Impulso a la innovación.
5. Relaciones con otras organizaciones escolares.

En las organizaciones contemporáneas el ingreso de la mujer al ámbito gerencial ha implicado nuevas formas de administrar a las empresas, esto ha modificado las prácticas organizacionales generalmente asociadas a las formas laborales del género masculino para adaptarse a nuevas formas de gestión, es decir, que con la incorporación femenina al campo laboral se ha modificado la cultura de las organizaciones (García-Solarte et al., 2022). Esto se confirma con las afirmaciones de López et al. (2024), quienes sostienen que la perspectiva de género debe considerarse en los estudios de cultura organizacional debido a la presencia de conductas de maltrato y androcentrismo en los centros de trabajo. Estas condiciones limitan profundamente el desarrollo femenino en su crecimiento jerárquico y salarial en las organizaciones actuales (Cidrás y Camino, 2021), además de incidir en otros factores organizacionales como el clima, los atributos de la empresa, las características del trabajo, los estilos de liderazgo y las prácticas organizacionales, entre otros elementos (Schneider et al., 2013).

Lo anterior es posible ya que, como afirma Niño de Guzmán-Miranda (2015), la cultura organizacional son los patrones de conducta que establecen los colaboradores en función de metas y objetivos, pero que también están sujetos a la personalidad que se proyecta en el contexto. Dicho de otra forma, las culturas organizacionales están sujetas a la personalidad de quienes las integran, sea hombre o mujer.

Para autores como Hernández, Méndez y Contreras (2014), uno de los modelos más importantes para clasificar los tipos de cultura organizacional, por su capacidad para identificar enfoques administrativos y por su enorme respaldo académico, es el marco de valores en competencia desarrollado originalmente por Cameron y Quinn (1999), quienes desarrollaron una tipología para diagnosticar y facilitar las transiciones de la cultura organizacional. Para ello clasifica las culturas en cuatro tipos: Cultura de clan, adhocrática, de jerarquía y de mercado.

Para lograr esta clasificación se analizan 6 indicadores específicos:

1. Características dominantes.
2. Liderazgo organizacional.
3. Administración de los recursos humanos.
4. Cohesión de la organización.
5. Énfasis en la estrategia.
6. Criterios de éxito.

La cultura de clan se distingue por tener un énfasis en los clientes internos de la organización y fomentar la integración entre sus colaboradores al tiempo que busca mantenerse flexible y actuar con discrecionalidad en torno a las necesidades de los trabajadores de la organización.

La cultura autocrática se enfoca en los agentes externos a la organización y busca la diferenciación de sus productos, sin embargo, tienen en común con la cultura de clan la flexibilidad y discrecionalidad, solamente que no es en función de los trabajadores de la organización sino de sus clientes actuales y potenciales, es decir es capaz de adaptarse a las necesidades de su mercado.

La cultura de jerarquía también se preocupa por los clientes internos de la empresa y por la integración de los mismos, pero este tipo de culturas es sumamente controladora por lo que es demasiado estable y rígida en sus normas y procedimientos de trabajo, lo cual le dificulta entender y satisfacer las necesidades de su entorno.

Para finalizar, la cultura de mercado es altamente competitiva puesto que sus ojos están siempre puestos en las necesidades de sus clientes y en la postura de sus competidores, pero al igual que la cultura jerárquica es demasiado rígida y controladora, por lo que no puede reaccionar rápidamente a la volatilidad y complejidad de su mercado meta. Debido a la alta aceptación del modelo en el ámbito académico y la claridad con la que se pueden describir las tipologías culturales, es que se utilizó este modelo en la presente investigación.

En este estudio se analiza la brecha de género en la cultura organizacional de tres IES en la ciudad de Victoria de Durango: el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), la Universidad Tecnológica de Durango (UTD) y la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI). Se busca identificar si existen diferencias significativas en la percepción de la cultura organizacional entre hombres y mujeres y la manera en que se manifiestan dichas diferencias en las distintas dimensiones de la cultura organizacional.

Metodología

El estudio se centra en tres Instituciones de Educación Superior (IES) de la ciudad de Victoria de Durango: el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI) y la Universidad Tecnológica de Durango (UTD). La Tabla 1.1 muestra algunas características relevantes del sujeto de investigación.

Tabla 1.1

Unidad de análisis

Universidad	Año de fundación	Tipo de institución	Número de estudiantes matriculados	Número de empleados	Oferta académica
ITD	1948	Pública federal	6,695 (2022)	800	Formación en Ingeniería, Administración y Arquitectura
UTD	2009	Pública mixta (estatal y federal)	2,620 (2022)	236	Técnico Superior Universitario (TSU)
UNIPOLI	2005	Pública estatal	1, 315 (2022)	324	Ciencias exactas y naturales, Ciencias sociales y administrativas, Ingeniería y ciencias

Fuente: Elaboración propia con información del INEGI (2022).

La selección de estas instituciones se basó en criterios específicos y características similares para la evaluación y el análisis comparativo de la cultura organizacional. En primer lugar, las IES elegidas tienen un tamaño comparable, lo que permite realizar comparaciones más equitativas y evita distorsiones en los resultados debido a diferencias en la escala y estructura de las instituciones. En segundo lugar, las tres instituciones forman parte de la estructura de sistemas tecnológicos, lo que asegura un contexto tecnológico común. Esto permite comparar los recursos, la infraestructura y los servicios que ofrecen. En tercer lugar, las IES seleccionadas ofrecen una formación tecnológica a sus estudiantes, lo que indica que sus colaboradores tienen perfiles similares.

La investigación es de tipo explicativo, cuantitativo, descriptivo y transversal (Hernández-Sampieri, 2018). En primer lugar, la investigación es explicativa ya que busca comprender las causas de la brecha de género en la percepción de la cultura organizacional, tomando en cuenta el impacto de las dimensiones del instrumento, como estilo de liderazgo

y la administración de empleados, entre otras. En segundo lugar, el enfoque cuantitativo permite medir la cultura organizacional a través de un cuestionario con escala de Likert y un análisis estadístico de los datos recolectados. En tercer lugar, la dimensión descriptiva proporciona una idea detallada de la situación actual, describiendo las percepciones de la cultura organizacional y tomando en cuenta la distribución de género. Por último, el diseño transversal implica la recolección de datos en un momento específico, el cual ofrece una visión de la brecha de género en las IES estudiadas en un periodo determinado.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de este estudio es analizar la brecha de género en la cultura organizacional en tres Instituciones de Educación Superior (IES) en Victoria de Durango. Por lo tanto la hipótesis nula es que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción organizacional relacionadas con el género entre las tres IES de Victoria de Durango. En otras palabras, las percepciones sobre la cultura organizacional son independientes del género. Por otro lado, la hipótesis alternativa es que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de la cultura organizacional relacionadas con el género entre las tres IES de Victoria de Durango.

La investigación utilizó un cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (1999) que evalúa seis dimensiones de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. Cameron y Quinn (1999) definen las variables de la siguiente manera:

1. Cultura organizacional: la configuración y características dadas y expresadas al comportamiento dentro de una organización.
2. Características dominantes: se refiere al ambiente laboral, la estructura y los objetivos que rigen las actividades, operaciones e interacciones dentro de la institución.
3. Liderazgo organizacional: la habilidad o capacidad interpersonal del líder para dirigir y orientar a los miembros del equipo hacia la dirección correcta. El líder establece los objetivos estratégicos y motiva a los colaboradores para que desempeñen sus roles y así poder lograr dichos objetivos.
4. Administración de empleados: implica el conjunto de actividades y procesos vinculados a la gestión y dirección de los recursos humanos en una organización. Además, hace referencia al estilo de gestión adoptado por la organización.
5. Cohesión organizacional: es el grado de unión y la fuerza que mantiene unido a los miembros de una organización.

6. Énfasis estratégico: se refiere a la importancia o enfoque que se le otorga a ciertos aspectos o áreas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
7. Criterios de éxito: son los estándares o indicadores utilizados para evaluar si la organización ha logrado sus objetivos y ha tenido un desempeño satisfactorio.

El cuestionario consta de 30 preguntas que se responden utilizando una escala Likert de 1 a 5, donde 5 indica “totalmente de acuerdo” y 1, “totalmente en desacuerdo”. Cada dimensión está representada por 4 preguntas. La aplicación del cuestionario se realizó de forma electrónica a través de la herramienta Google Forms. Para complementar el instrumento original, se agregaron preguntas sociodemográficas (género, edad, tipo de contrato, nivel educativo y antigüedad en la institución) con el fin de obtener resultados más significativos y permitir una comparación más completa entre las IES.

Debido al tamaño y la diversidad de las instituciones participantes, se consideró necesario estratificar la muestra para facilitar la recolección y el análisis de datos. Por lo tanto, el cuestionario se adaptó para ser respondido por tres grupos de empleados: docentes, personal no docente y personal con contrato por honorarios. Se definen a continuación:

1. Docentes: Se trata de empleados que mantienen una relación laboral permanente o de base con la institución. Dentro de esta categoría se encuentran tanto profesores de asignatura como profesores de tiempo completo.
2. No docentes: Esta categoría abarca a aquellos colaboradores que ocupan puestos de dirección, supervisión o responsabilidad en el ámbito administrativo y de gestión dentro de la institución.
3. Empleados de pago por honorarios: Son profesionales contratados para realizar tareas específicas o prestar servicios de manera temporal y por un pago acordado previamente. A diferencia de los docentes y no docentes, no poseen un contrato de trabajo permanente con la institución y su contratación responde a la necesidad puntual de sus servicios.

El universo del estudio está limitado al personal de las tres IES. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas (Aguilar, 2005). La Tabla 1.2 presenta el número total de la muestra, que es 333 colaboradores, cifra que se encuentra dividida por estratos y por institución.

Tabla 1.2

Distribución de las muestras en las tres IES

Estrato	Muestra ITD	Muestra UTD	Muestra UNIPOLI	Total
Docentes	59	47	27	133
No docentes	52	32	27	111
Por honorarios	32	19	38	89
Total	143	98	92	333

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno del Estado de Durango (2023) y del TecNM (2023).

En la Tabla 1.3 se presentan las cifras de los cuestionarios recibidos por categoría y por institución. En el ITD, al existir el contrato de base, a diferencia de las demás, se realizó la distinción entre un contrato permanente y uno temporal. Por otro lado, en la UTD y la UNIPOLI, el enfoque es en el tipo de actividad, si son docentes o no docentes, ya que todos los colaboradores tienen beneficios y condiciones similares en su contrato.

Tabla 1.3

Resultados de la recolección de la información

Estrato	Personal ITD	Personal UTD	Personal UNIPOLI
Docentes (base)	82		
Docentes (de base y por honorarios)		99	71
No docentes (base)	46		
No docentes (de base y por honorarios)		37	34
Por honorarios (docentes y no docentes)	32		
Total	160	136	105

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en cuanto al tratamiento de la información, se llevaron a cabo los siguientes pasos, con ayuda del programa SPSS:

1. Aplicación de la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach
2. Aplicación de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.
3. Comparación de medias: ANOVA de un factor o Kruskal-Wallis, según corresponda.
4. Determinación de la correlación mediante análisis de correlación de Pearson.

Resultados

En primer lugar, se evaluó la confiabilidad del instrumento utilizando la prueba Alfa de Cronbach. Esta prueba mide la consistencia interna de la escala, es decir, evalúa la correlación entre los ítems y mide la consistencia de las respuestas obtenidas. El valor obtenido oscila entre 0 y 1, donde un valor más cercano a 1 indica mayor fiabilidad. En este caso, se analizó la consistencia de las variables de características dominantes y administración de empleados. En cuanto a la primera variable, el Alfa es de 0.795 mientras que en la segunda variable se presenta un Alfa de 0.884, de acuerdo con el programa SPSS. Un valor de Alfa por encima de 0.7 generalmente se considera aceptable y muestra una consistencia interna del conjunto de ítems.

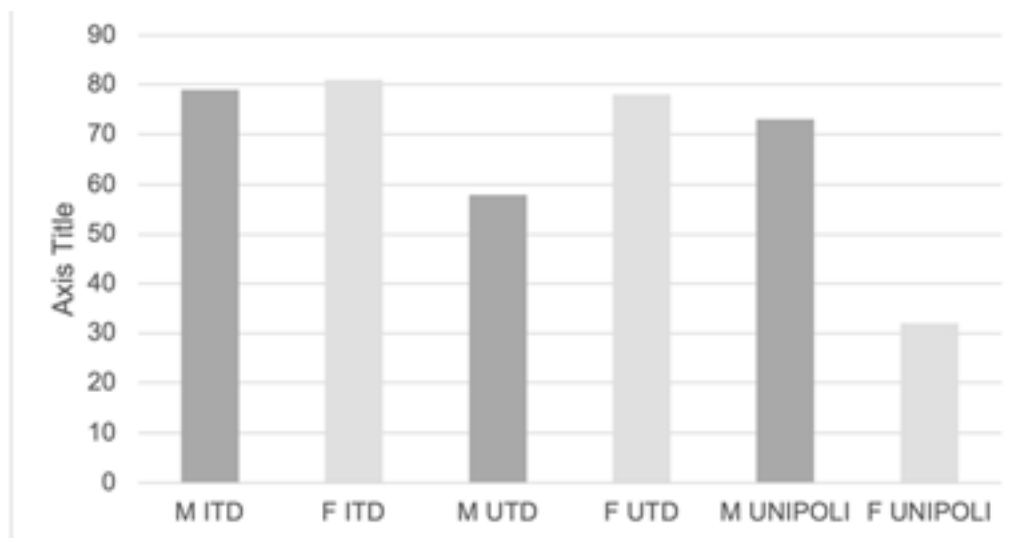
En segundo lugar, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov que se utiliza para determinar si una muestra de datos sigue una distribución normal. Esta prueba determina si se utiliza ANOVA de un factor o Kruskal-Wallis. La hipótesis nula indica que los datos siguen una distribución normal. Por otro lado, la hipótesis alternativa sugiere que los datos no siguen una distribución normal. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula si el valor de p es menor a 0.05. Los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov en SPSS, indican que p es <0.001 , lo que significa que los datos siguen una distribución normal.

Con base en los resultados de la prueba de normalidad, se determinó el siguiente paso, que fue aplicar una prueba de ANOVA de un factor para determinar la validez de los datos. Esta prueba estadística se utiliza para determinar si existen diferencias significativas entre las medias de dos o más grupos en una variable dependiente. Si la significancia es menor a 0.05, los resultados del cuestionario son válidos. En este caso, la significancia es de <0.01 , lo que también indica que existen diferencias estadísticamente significativas en las medias de las tres instituciones.

Además, se analizó la distribución por género entre las tres IES analizadas. En el caso del ITD y la UTD, se contó con una participación más alta por parte de los colaboradores femeninos, lo cual podría indicar una mayor presencia femenina en roles administrativos y docentes en estas instituciones, o bien una mayor disposición de las mujeres a participar en la investigación (Harding, 2013). En contraste, en la UNIPOLI la participación masculina fue predominante. Este dato podría reflejar una mayor proporción de hombres en esta institución o una menor cantidad de respuestas por parte de las mujeres en esta institución. La Figura 1.1 muestra la distribución por género en las tres IES.

Figura 1.1

Distribución por género en las IES



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que este modelo es de los más reconocidos para medir la cultura organizacional y ha sido validado con análisis factoriales exploratorios y comprobatorios en diversas investigaciones concluyendo que el instrumento siempre tiende a adaptarse positivamente al modelo original (Choi et al. 2010; Heritage et al. 2014; Wudarzewski, 2018; Vlaicu et al. 2019; Van et al. 2020; Cancino y Vial, 2022). Aún así, se aplicaron las pruebas de análisis factorial exploratorio y comprobatorio, obteniendo índices de la prueba KMO de 0.961 y 0.939 respectivamente y se comprobó que también en esta aplicación del instrumento de medición se presentó una adaptación al modelo teórico de Cameron y Quinn.

Por último, se realizó la determinación de la correlación de las diferentes variables con el género para analizar si hay diferencias estadísticamente significativas. Se utilizó el coeficiente de correlación de punto biserial de Pearson, el cual es una medida estadística utilizada para evaluar la relación entre una variable categórica binaria (el género) y una variable continua.

En la primera variable, las características dominantes (CD), se encuentra una correlación negativa en todos los reactivos, por lo que el género no influye en las características dominantes, que hace referencia al ambiente laboral, a la estructura, a los objetivos que rigen las actividades, operaciones e interacciones dentro de la institución. Cada reactivo hace referencia a un tipo de cultura organizacional diferente.

La Tabla 1.4 muestra los resultados de la prueba en la primera variable, las características dominantes.

Tabla 1.4

Correlación de Pearson de las características dominantes

	Género	CD1	CD2	CD3	CD4
Género	Correlación de Pearson	1	-0.092	-0.045	-0.068
	Significancia		0.033	0.184	0.086

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

En el caso de la segunda variable, el estilo de liderazgo (EL), mientras más cercano sea el valor de la primera fila a 1.000 (ver Tabla 1.5), más fuerte será la asociación lineal entre la variable binaria y la variable continua. Por lo tanto, el reactivo con mayor correlación en esta variable es el segundo (EL2), el cual está relacionado con la cultura organizacional adhocrática.

Esta variable busca identificar la capacidad interpersonal del líder (entendido como cualquier persona en posición de autoridad) para guiar y orientar a los miembros del equipo. El líder establece los objetivos estratégicos y motiva a los colaboradores en el desempeño de sus tareas. Los resultados sugieren que el género influye en la presencia de una cultura adhocrática. Las colaboradoras tienden a manifestar comportamientos más alineados con esta cultura, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y un ambiente laboral propenso a la innovación. En contraste, los colaboradores masculinos se asocian con habilidades más técnicas y un liderazgo más firme, características que predominan en la cultura de mercado y la cultura jerárquica.

En cuanto a los otros reactivos, el primero está relacionado con la cultura de clan, el tercero con la cultura de mercado y el último con la cultura jerárquica.

Tabla 1.5

Correlación de Pearson del estilo de liderazgo y el género

	Género	EL1	EL2	EL3	EL4
Género	Correlación de Pearson	1	0.015	0.029	0.018
	Significancia		0.384	0.280	0.357

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

En la tercera variable, la administración de empleados (ADM), se presenta una correlación negativa entre el género y todas las preguntas de la sección. Esta variable se refiere al conjunto de actividades y procesos relacionados con la gestión y dirección de los recursos humanos dentro de la institución. Por lo tanto, el género no influye en el estilo de gestión de las IES,

como se muestra en la Tabla 1.6. Otros factores influyen en la administración de los empleados, como son el tamaño de la institución, el sector educativo, la experiencia de los líderes, etc.

Tabla 1.6

Correlación de Pearson de la administración de empleados y el género

Género	Género	ADM1	ADM2	ADM3	ADM4
	Correlación 1 de Pearson	-0.039	-0.022	-0.040	-0.017
	Significancia	0.217	0.331	0.210	0.364

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

En la cuarta variable, la cohesión organizacional (COH), se presenta una correlación negativa entre el género y todas las preguntas de la sección, como se muestra en la Tabla 1.7. Esta variable representa el grado de unión y la fuerza que mantiene unido a los miembros de una institución, por lo que los resultados sugieren que el género no influye en la cohesión organizacional. Sin embargo, la percepción de cohesión puede verse afectada por otros factores, como la edad, la experiencia laboral, la disciplina académica, entre otros. El primer reactivo corresponde a una cultura de clan, el segundo a una cultura adhocrática, el tercero a una cultura de mercado y el cuarto a una cultura jerárquica.

Tabla 1.7

Correlación de Pearson de la cohesión organizacional y el género

Género	Género	COH1	COH2	COH3	COH4
	Correlación 1 de Pearson	-0.026	-0.036	-0.096	-0.045
	Significancia	0.301	0.235	0.027	0.186

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

En cuanto a la quinta variable, el énfasis estratégico (EST), que se define como la importancia o enfoque que se le da a ciertos aspectos o áreas para lograr los objetivos estratégicos de la organización. No se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los géneros, como se muestra en la Tabla 1.8. Otros factores influyen en el énfasis estratégico, de igual manera que en la variable de administración de los empleados, como son el tamaño de la institución, el sector educativo, la experiencia de los líderes, etc.

Tabla 1.8

Correlación de Pearson del énfasis estratégico y el género

Género	Género	EST1	EST2	EST3	EST4	
	Correlación de Pearson	1	-0.028	-0.038	-0.006	-0.023
	Significancia		0.288	0.222	0.450	0.320

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

Por último, la sexta variable, criterios de éxito (EX), hace referencia a los estándares o indicadores utilizados para evaluar si la institución ha alcanzado sus objetivos y ha tenido un desempeño satisfactorio. Si la significancia estadística es menor a 0.05, significa que es poco probable que la correlación observada se deba al azar.

El primer reactivo es el único dentro del instrumento que presenta una significancia menor a 0.05, como se muestra en la Tabla 1.9. Esta pregunta evalúa el éxito institucional en función del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por el bienestar personal, aspectos que corresponden a la cultura de clan.

Los resultados indican que las colaboradoras valoran en mayor medida las relaciones interpersonales, un clima laboral positivo y el bienestar de los empleados, en comparación con sus compañeros hombres.

Tabla 1.9

Correlación de Pearson de criterios de éxito y el género

Género	Género	EX1	EX2	EX3	EX4	
	Correlación de Pearson	1	-0.084	0.010	0.049	-0.045
	Significancia		0.046	0.423	0.164	0.182

Fuente: Elaboración propia con información de SPSS.

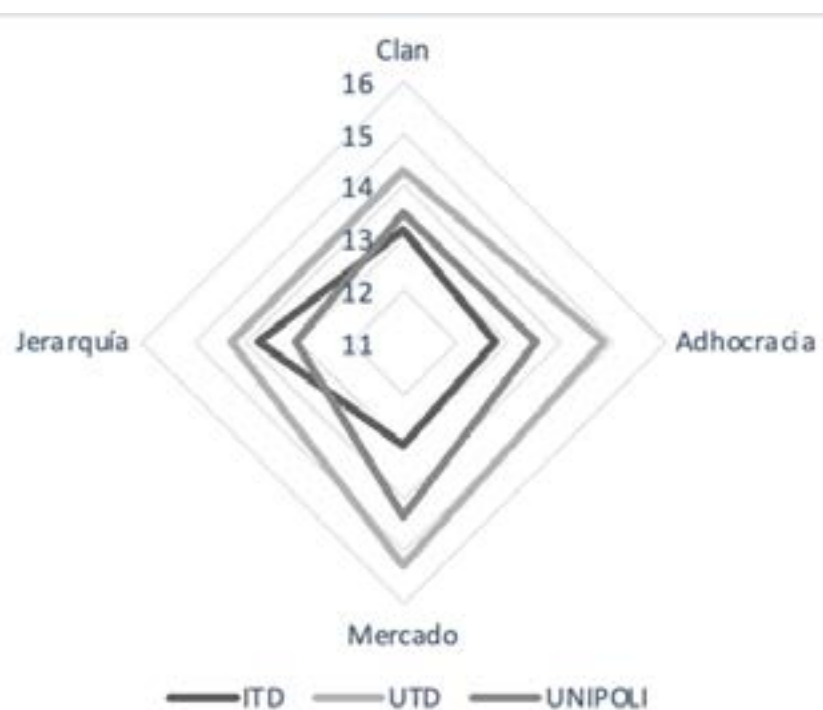
El análisis de la brecha de género en la cultura organizacional de las tres IES no mostró diferencias significativas entre hombres y mujeres. La prueba de Correlación de Pearson indicó que la percepción de la cultura organizacional es similar en ambos géneros. Esto sugiere que el género del colaborador no influye en cómo se percibe la cultura organizacional dentro de estas instituciones. Sin embargo, este resultado no implica que no existan desigualdades o desafíos específicos en el entorno laboral.

Al analizar la cultura organizacional de cada institución, se encontró que el Instituto Tecnológico de Durango (ITD) tiene una fuerte orientación hacia una cultura jerárquica,

caracterizada por un alto nivel de control. En contraste, la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI) y la Universidad Tecnológica de Durango (UTD) muestran un enfoque más dinámico y flexible, alineado con una cultura de mercado o adhocrática, donde predominan la competencia y la innovación. Estas diferencias podrían estar relacionadas con la mayor antigüedad y tradición del ITD, con 76 años de historia, que favorecen una estructura más conservadora, mientras que las otras instituciones no superan los 20 años en el mercado. Los resultados representados en la Figura 1.2 confirman estas diferencias entre las instituciones, sin que el género de los colaboradores juegue un papel determinante en la percepción de la cultura organizacional.

Figura 1.2

Cultura organizacional por institución



Fuente: Elaboración propia.

Discusión

El estudio de la brecha de género en las organizaciones es fundamental por su impacto tanto a nivel individual como en los resultados productivos y sociales. Reducir esta brecha promueve la equidad laboral, maximiza el talento, crean incentivos para la innovación, mejora el clima organizacional y contribuye al cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social.

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior (IES), el análisis de la brecha de género en su cultura organizacional es un tema novedoso con hallazgos relevantes. El resultado más destacado es que el género influye únicamente en la dimensión de estilo de liderazgo, particularmente en la presencia de una cultura adhocrática, caracterizada por la flexibilidad y la innovación. Sin embargo, en las otras dimensiones analizadas (estilo de gestión, cohesión organizacional, énfasis estratégico y logro de objetivos), no se encontraron diferencias asociadas al género. Esto significa que, en estas áreas, hombres y mujeres obtuvieron resultados similares.

Esto podría explicarse por las condiciones laborales equitativas en estas instituciones, especialmente al tratarse de entidades públicas enfocadas en la educación y no a incentivos de mercado. Aunque históricamente los puestos de liderazgo en las IES han sido ocupados principalmente por hombres, los resultados no muestran sesgos de género en la cultura organizacional. Esto sugiere que, a pesar de la predominancia masculina en los roles directivos, no se observa un impacto significativo de la brecha de género en aspectos como los estereotipos o los roles dentro de la academia. En suma, aunque el género influye en el estilo de liderazgo, no se detectaron diferencias asociadas al género en otras dimensiones de la cultura organizacional, lo que podría reflejar un avance hacia la equidad en estas instituciones, no obstante, es importante seguir investigando y promoviendo políticas que aseguren la igualdad de oportunidades en todos los niveles.

A diferencia de organizaciones privadas donde se han observado aspectos diferentes en cuestiones de género en cuanto al acceso a oportunidades en puestos estratégicos, los ascensos, el nivel salarial y los roles de liderazgos distintos para hombres y mujeres, como lo plantean García-Solarte et al. (2022), donde el ingreso de mujeres en empresas mostraba cambios en la cultura organizacional.

Para profundizar en el análisis de la brecha de género en las IES, sería interesante comparar los resultados de este estudio con los de IES privadas. Este enfoque permitiría identificar diferencias en la distribución de género y los factores institucionales que podrían influir en estas disparidades. Además, complementar los hallazgos del estudio, ya que una de sus principales limitaciones fue centrarse únicamente en instituciones públicas, incluir a las instituciones privadas ofrecería una visión más completa del panorama educativo y de las posibles estrategias para reducir la brecha de género.

Conclusiones

La cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior públicas impacta no solo a los empleados, sino también a los estudiantes y al proceso educativo integral. Un entorno ins-

titucional inclusivo y equitativo es una vía favorable para fomentar un aprendizaje más diverso y enriquecedor, por el contrario, una cultura que no aborda adecuadamente las disparidades de género puede restringir el potencial educativo y el desarrollo de todos los miembros de la comunidad educativa. En este sentido, la cultura organizacional contribuye a crear un ambiente virtuoso para los estudiantes y los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los resultados muestran que, de las seis dimensiones bajo análisis, el género solo influye en una de ellas, el estilo de liderazgo. Es decir, en la capacidad de guiar y orientar a los miembros de un equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos y motivar a los colaboradores para realizar sus tareas. Además, se encontró que el género tiene un impacto en la presencia de una cultura adhocrática. Los colaboradores femeninos tienden a fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación y promover un ambiente laboral propicio para la innovación.

En general, el género no es una variable que influya en la cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior bajo estudio. Aunque, se observa que las mujeres se inclinaron más por respuestas donde se valoran las relaciones interpersonales, un clima laboral agradable y el bienestar de los empleados, en comparación con los colaboradores masculinos. Para futuras líneas de investigación sería interesante estudiar IES privadas para comparar los resultados y ampliar el estudio de la relación entre la cultura organizacional y la brecha de género. Además, se podría realizar un estudio cualitativo para conocer las experiencias y expectativas de las mujeres dentro de las IES, así como las dificultades que enfrentaron para posicionarse en un entorno históricamente liderado por hombres.

Referencias

- Arma, N. A., y Lubis, K. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Bagga, S. K., Gera, S., y Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bui, D. H., y Le, A. T. T. (2023). Improving employee engagement through organizational culture in the travel industry: Perspective from a developing country during Covid-19 pandemic. *Cogent Business*, 10(2), 1–23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232589>
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass.
- Cancino Cancino, V., y Vial Aliaga, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>.

- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., y Martin, J. (2010). Validation of the organizational culture assessment instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169-189.
- Choi, Y., Ingram, P., y Sang, S. W. (2023). Cultural breadth and embeddedness: The individual adoption of organizational culture as a determinant of creativity. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 429–464. <https://doi.org/10.1177/00018392221146792>
- Cidrás, A., y Camino Plaza, L. (2021). Cuestión de género: la discriminación de las investigadoras en España. *Cadernos de Pesquisa*, 51, e07641.
- Fauzan, R. M. (2023). The influence of work discipline and organizational culture on employee job satisfaction in CV. Marnos Rattan Furniture. *Jurnal Ekonomi Teknologi*, 2(5), 367–374.
- García-Solarte, M., Rodríguez, A. R. A., y Libreros, A. F. P. (2021). La Cultura Organizacional y el Género del Gerente en las Pymes de Cali-Colombia. *Criterio Libre*, 19(35), 286-306.
- Harding, S. (2013). Rethinking standpoint epistemology: What is “strong objectivity”? *Feminist Epistemologies*, 49-82. Routledge.
- Heritage, B., Pollock, C., y Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3), e92879.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. [http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)
- Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hidayat, C., Hermawan, A., y Berliyanti, D. O. (2024). The influence of organizational culture, transformational leadership on organizational citizenship behaviors, and organizational commitment through employee engagement. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 100-120.
- López Espinosa, I., Vázquez Ibarra, I., González Hernández, J. de J., y Fierro Rosales, L. (2024). El alcance del trabajo digno en la cultura organizacional: la necesidad de una perspectiva de género. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 54 –69. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.2991>.
- Niño de Guzmán-Miranda, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 2,19-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646280002>
- Nurpuspitasari, D., Hidayat, R., Harijanto, S., Barat, B. J., Pascasarjana, P., y Pakuan, U. (2019). Efektivitas pembelajaran ditinjau dari supervisi akademik kepala sekolah dan budaya sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 762–769.

- Sari, A. I. C., Rubini, B., y Wulandari, D. (2024). Strategy for Increasing Organizational Commitment through Strengthening the Effectiveness of Human Resource Management, Organizational Culture, Trust, and Perceived Organizational Support. *Journal of World Science*, 3(6), 612-631.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- Supriyanto, S., Zainal, V. R., y Nawangsari, L. C. (2023). The influence of organizational culture and compensation on employee performance (Study on employees of Grogol Branch Pawnshop). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 769-779. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4>
- Utamy, R., Ahmad, S., y Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236.
- Van Huy, N., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Phuong, N. T., Cham, N. T., y Minh, P. D. (2020). The validation of organizational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC public health*, 20(1), 316. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8372-y>
- Villanueva Peve, T. G., Urbano Cochachin, F. L., TorresPatilla, A. K., y Deza Quispe, J. A. (2023). Innovation and organizational culture in South American companies in the last decade. *International Journal of Professional Business Review*, 8(7), 1-14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.1565>
- Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., y Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13), 3587.
- Wudarszewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in Polish conditions. *Journal of Management and Economics*, 6(1), 79-105.
- Yunita, T., Bandur, A., y Alamsjah, F. (2023). Technological capacity and organizational culture: The importance of organizational ambidexterity in the banking sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1479>