

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLES OF PROFESSORS AND ADMINISTRATIVES OF THE FACULTY OF COMMUNICATION.**

Ramón Llulluy, Miguel, Vilcapoma Chambergo, José, Jaime Valdez, Jorge

#### **RESUMEN**

El estudio correlacional tiene el propósito de caracterizar la cultura organizacional y el estilo de liderazgo, y determinar la existencia de correlación entre estas variables, en los docentes y personal administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Centro del Perú a una muestra de 17 docentes y 4 trabajadores administrativos se les aplicó el instrumento de cultura organizacional y un cuestionario de estilos de liderazgo, como la muestra es pequeña ( $n = 21$ ,  $n < 50$ ) y es de tipo ordinal por lo que la contrastación de hipótesis se realizó con la  $t$  de student y para la significación del coeficiente de correlación la  $r$  de Spearman al 1% altamente significativo, la investigación ha concluido en los siguientes: El personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP, posee una cultura organizacional fuerte, también el personal docente y administrativo percibe un estilo de liderazgo democrático y existe relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

**Palabras claves:** Cultura, organización, estilos y liderazgo.

#### **ABSTRACT**

The correlational study aims to characterize the organizational culture and leadership style, and determine the existence of correlation between these variables, teachers and administrative staff of the faculty Communication Sciences of the National University of Central Peru a sample of 17 teachers and 4 Administrative workers were applied the instrument of organizational culture and style questionnaire leadership, as the sample is small ( $n = 21$ ,  $n < 50$ ) and ordinal type so the contrast of hypothesis was performed using Student's  $t$  test and the significance of the correlation coefficient  $r$  Spearman to 1% highly significant research has concluded the following: The teaching and administrative staff Faculty of Communication Sciences of the UNCP, has a strong organizational culture also faculty and staff paid a democratic leadership style and there is a relationship between culture organizational and democratic leadership style of teaching and administrative staff of the Faculty of Sciences Communication of UNCP positive, high and highly significant (0.761), which reveals that the greater culture Organizational there is more democratic leadership style and organizational culture less there is less democratic leadership style.

#### **ABSTRACT**

**Key words:** Culture, organization, styles, leadership

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones que participan en los actuales escenarios tienen que tener su propia cultura organizacional, para ello deben contar con un buen líder, gerente, capaz de propiciar esa cultura organizacional que integre adecuadamente sus recursos y lleven a la obtención de resultados positivos en pro de la organización.

El problema central de la investigación fue conocer su cultura organizacional, el estilo de liderazgo y luego determinar si existe relación entre cultura organizacional y el estilo de liderazgo en el personal docente y administrativo en la facultad de Ciencias de la Comunicación.

Teniendo en cuenta que la cultura organizacional tiene un rol educativo y cohesionador en las organizaciones, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que se aprende y comparte y que sirve de manera objetiva y simbólica para hacer a una organización sea particular y distinto. La cultura de la institución tiene que ver con las costumbres, los ritos internos y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su vida propia, su personalidad, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior.

Formar parte de una organización es ser parte de su cultura, por que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la forma en que se hacen las cosas dentro de la entidad. La forma en que las personas interactúan en la organización y los supuestos básicos que se formulan son parte de la cultura organizacional.

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

En la facultad de Ciencias de la Comunicación, los miembros construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de sus propios valores, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

El objetivo de la investigación era conocer la cultura organizacional de los integrantes de la facultad y identificar el tipo de liderazgo que se practica y posterior-

mente buscar si existe o no correlación entre ambas variables, en tal sentido podemos decir que la cultura organizacional del personal docente y administrativo es fuerte y el estilo de liderazgo es democrático. De tal manera que hemos determinado que existe una relación significativa positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático. Por lo que las hipótesis se confirman en el estudio.

## MATERIAL Y MÉTODOS

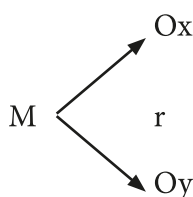
Tipo: Aplicada

Nivel: Correlacional

Diseño: Descriptivo - Correlacional

Método: Descriptivo

Esquema:



Donde:

M → 17 docentes y 4 personal administrativo.

Ox → Datos referentes a Cultura Organizacional.

Oy → Datos relacionados a Estilos de Liderazgo.

r → relación

Por tanto:  $rx_y=0$   $rx_y \neq 0$

## Población y Muestra

### Población:

Actualmente la facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP cuenta con 20 docentes, 15 son nombrados y 05 docentes contratados, de las cuales 14 son varones y 06 son mujeres, cuyas edades fluctúan entre 27 a 65 años de edad) y se cuenta con el número de 04 personales administrativos de los cuales dos son mujeres y dos varones; cuya edad fluctúan entre 35 a 60 años.

### Muestra:

La investigación se desarrolló con 17 docentes y cuatro administrativos que se encuentran en actividad y los tres docentes que falta completar la totalidad de los docentes; dos docentes se encuentran con cargos directivos y una docente con licencia por estudios.

### Técnica de Muestreo:

La técnica del muestreo se desarrolló de manera censal, es decir todos los docentes y el personal administrativo han sido objeto de la aplicación de los dos instrumentos de cultura organizacional y estilos de liderazgo.

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Técnicas:

Para la recolección de datos de las dos variables se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento de cultura organizacional de Deninson (2000) y de estilos de liderazgo fueron totalmente validados.

#### Instrumento

El instrumento de cultura organizacional ha sido adaptado de Deninson (2000), el mismo que comprende cuatro dimensiones (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).

La implicación tiene que ver con el sentimiento de pertinencia y el trabajo en equipo; la consistencia responde a las preguntas de valores centrales, acuerdo, coordinación e integración. La adaptabilidad tiene que ver con la orientación al cambio y el aprendizaje organizativo y finalmente la misión tiene que ver con la dirección, propósitos estratégicos, metas, objetivos y la visión.

**Implicación:** las siguientes preguntas (5, 10, 20, 21, 23, 25, 29 y 30)

**Consistencia:** las siguientes preguntas (6, 7, 8, 9, 17, 18, 19, 24, 26, 27 y 28)

**Adaptabilidad:** las siguientes preguntas (11, 12, 13, 14, 15, 16, 22, 31 y 32)

**Misión:** las siguientes preguntas (01, 02, 03 y 04)

Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo).

En tanto el instrumento de liderazgo, contiene 22 preguntas; los mismos que están distribuidos en tres dimensiones: Autocrático (1,2,3,4,5,6,7,8) democrático (9,10,11,12,13,14,15,16,17) y permisivo (18,19,20,21, 22)

De igual manera, cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo).

**Validez:** Empírica (ítems y test), para las dos variables correspondientes.

**Confiabilidad:** Alfa de Crombach

### RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en tablas y gráficos, en primera instancia de cada una de las variables y posteriormente la correlación respectiva de acuerdo a los objetivos y las hipótesis planteadas.

### Cultura organizacional percibida por el personal docente y administrativo

**Tabla 1**

Nivel de cultura organizacional percibido por el personal docente y administrativo (en %)

Dimensión	Docente (n = 17)		Administrativo (n = 4)		Total (n = 21)	
	Débil	Fuerte	Débil	Total	Débil	Fuerte
Implicación	53	47		100	43	57
Consistencia	35	65		100	29	71
Adaptabilidad	47	53		100	38	62
Misión	29	71		100	24	76
Total	47	53		100	38	62

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional aplicado al personal docente y administrativo.

**Gráfico 1**



En la tabla 1 y gráfico 1 se aprecia que la mayoría del personal docente y administrativo (62%) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP perciben un nivel fuerte de cultura organizacional y el 38% un nivel débil. De igual manera, la mayoría de los docentes (53%) perciben un nivel fuerte de cultura organizacional y el 47% un nivel débil. Por su parte, la totalidad de administrativos perciben un nivel fuerte de cultura organizacional. De estos resultados, se establece que el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP percibe una mayor cultura organizacional en la Facultad que el personal docente.

### Estilos de liderazgo del personal docente y administrativo

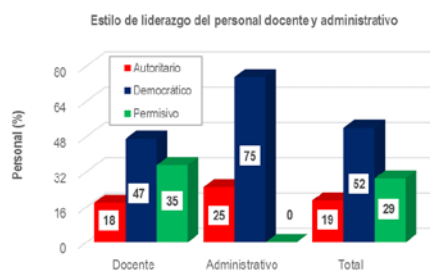
**Tabla 2**

Estilo de liderazgo del personal docente y administrativo.

Estilo de liderazgo	Docente (n = 17)		Administrativo (n = 4)		Total (n = 21)	
	f	%	f	%	f	%
Autoritario	3	18	1	25	4	19
Democrático	8	47	3	75	11	52
Permisivo	6	35			6	29

Fuente: Cuestionarios de estilo de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

**Gráfico 2**



En la tabla 2 y gráfico 2 se observa que la mayoría del personal docente y administrativo (52%) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP tiene un estilo de liderazgo democrático, el 29% permisivo y el 19% autoritario. El 47% de los docentes tienen un estilo de liderazgo democrático, el 35% permisivo y el 18% autoritario. La mayoría de los administrativos tienen un estilo de liderazgo democrático y el 25% autoritario.

De estos resultados, se establece que el personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP tiene un estilo de liderazgo democrático en mayor proporción que el personal docente, que el personal docente tiene un estilo de liderazgo permisivo en mayor proporción que el personal administrativo y, que docentes y administrativos tienen un estilo de liderazgo autoritario en la misma proporción.

### Análisis de la relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo

**Tabla 3**

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo.

Estilo de liderazgo	Docente (n = 17)		Administrativo (n = 4)		Total (n = 21)	
	R de Spearman	Valor p	R de Spearman	Valor p	R de Spearman	Valor p
Autoritario	-0,140	0,296	-0,316	0,642	-0,034	0,883
Democrático	0,811**	0,000	0,632	0,184	0,761**	0,000
Permisivo	-0,075	0,388	0,400	0,300	-0,105	0,561

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional y estilos de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

\*\* : Significativa al 1% (altamente significativa)

Dado que los ítems de la cultura organizacional y de los estilos de liderazgo son de tipo ordinal con cinco niveles en la forma totalmente en desacuerdo / totalmente de acuerdo y la muestra es pequeña (n = 21, n <50), la relación entre las variables se mide con el coeficiente de correlación r de Spearman.

En la tabla 3 se aprecia que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático. Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo del personal docente y administrativo

son negativas o indirectas, muy bajas y no significativas.

De igual manera, en el personal docente, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, muy alta y altamente significativa (0,811). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo del personal docente son negativas, muy bajas y no significativas. En cambio, en el personal administrativo, las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario (−0,316), democrático (0,632) y permisivo (0,400) son negativas o positivas, entre bajas y altas, pero no significativas.

### **Análisis de la relación entre la implicación de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo**

**Tabla 10**

Coefficientes de correlación de Spearman de la implicación de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo.

Estadístico	Docente (n = 17)	Administrativo (n = 4)	Total (n = 21)
R de Spearman	−0,082	−0,333	−0,027
Valor p	0,378	0,333	0,453

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional y estilos de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

Los coeficientes de correlación *r* de Spearman indican que la relación entre la implicación de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,027). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes (0,082) y administrativos (0,333) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 10).

### **Análisis de la relación entre la consistencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo**

**Tabla 17**

Coefficientes de correlación de Spearman de la con-

sistencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo.

Estadístico	Docente (n = 17)	Administrativo (n = 4)	Total (n = 21)
R de Spearman	0,815**	0,500	0,724**
Valor p	0,000	0,250	0,000

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional y estilos de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

\*\* : Significativa al 1% (altamente significativa)

Los coeficientes de correlación *r* de Spearman revelan que la relación entre la consistencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es directa, alta y altamente significativa (0,724). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes es directa, muy alta y altamente significativa (0,815). La relación entre estas variables en los administrativos es directa, media pero no significativa (tabla 17).

### **Análisis de la relación entre la adaptabilidad de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo**

**Tabla 24**

Coefficientes de correlación de Spearman de la adaptabilidad de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo.

Estadístico	Docente (n = 17)	Administrativo (n = 4)	Total (n = 21)
R de Spearman	−0,090	−0,333	−0,070
Valor p	0,366	0,333	0,382

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional y estilos de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

Los coeficientes de correlación *r* de Spearman señalan que la relación entre la adaptabilidad de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,070). De igual modo, la

relación entre estas variables en los docentes (0,090) y administrativos (0,333) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 24).

### **Análisis de la relación entre la misión de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo del personal docente y administrativo**

**Tabla 31**

Coefficientes de correlación de Spearman de la misión de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo del personal docente y administrativo.

Estadístico	Docente (n = 17)	Administrativo (n = 4)	Total (n = 21)
R de Spearman	-0,053	-0,316	-0,105
Valor p	0,420	0,342	0,325

Fuente: Cuestionarios de cultura organizacional y estilos de liderazgo aplicado al personal docente y administrativo.

Los coeficientes de correlación  $r$  de Spearman indican que la relación entre la misión de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,105). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes (0,053) y administrativos (0,316) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 31).

### **DISCUSIÓN**

La tabla 1 y gráfico 1 presenta que el 62% del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP, posee una cultura organizacional fuerte y un 38% percibe una cultura organizacional débil. De estos resultados el personal administrativo es la que percibe una mayor cultura organizacional que los docentes; sin embargo los resultados varían sustancialmente con la investigación realizada por Gutiérrez (1998) quien manifiesta que los trabajadores administrativos de la UNCP no tienen un soporte en su sistema cultural, el mismo que se refleja en su visión estratégica. Asimismo, defiende de los estudios realizado por Álvarez (2001) que concluye que existe una Cultura Institucional que se halla debilitada por la falta de un sistema de comunicación adecuada y por

la desatención que se ha tenido en los últimos años con los recursos humanos que forman parte de la institución.

Otra investigación de Peralta (2009). Cultura Organizacional en el Centro Parroquial "Elena de Santa María", tesis para optar el grado de Magíster en Educación por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Sostiene que en el Centro Parroquial predomina la cultura de la coordinación. Entre las conclusiones se destaca que dicha institución evidencia poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

En la tabla 2 y gráfico 2 se observa que la mayoría del personal docente y administrativo (52%) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP tiene un estilo de liderazgo democrático, el 29% permisivo y el 19% autoritario. El 47% de los docentes tienen un estilo de liderazgo democrático, el 35% permisivo y el 18% autoritario. La mayoría de los administrativos tienen un estilo de liderazgo democrático y el 25% autoritario.

Los docentes perciben un estilo de liderazgo democrático, seguido de permisivo y finalmente autoritario, en tanto los administrativos perciben el estilo democrático en mayor proporción que el personal docente, en tanto personal docente tiene un estilo de liderazgo permisivo en mayor proporción que el administrativo, lo que podemos deducir que los resultados confirman la percepción que se tiene de la gestión del decano y el Consejo de Facultad que no están utilizando un estilo autoritario, al contrario el estilo es dialogante y la participación de todos en la toma de decisiones, el mismo que no se contrapone a los estudios realizado por Alfonso y Rivarola (2005) en su tesis de maestría: Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas, sostiene que el enfoque humanístico de la administración promovió una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa desarrollada y conocida hasta principios del siglo XX. Esta teoría surge ante la necesidad de contrarrestar la fuerte deshumanización existente en el trabajo, con la aplicación de métodos científicos, rigurosos, rutinarios y extremadamente precisos, a los que los trabajadores debían someterse forzosamente. Asimismo los líderes organizacionales no pueden desarrollar una estructura organizativa de forma que todas las personas hallen la satisfacción total de sus necesidades personales.

En tanto, existen otros estudios que se contraponen a nuestros resultados, como la de Contreras (2005) que en su tesis de maestría: *Estilo de Liderazgo de una Directora y participación de Docentes y Alumnos en la Gestión Escolar*. Pontificia Universidad Católica del Perú, concluye que una de las características del ejercicio de su liderazgo con los docentes desarrolla la comunicación privada, publica y escrita como medio para la coerción presión para ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en aula y la imposición de decisiones, ejercen la toma de decisiones como un responsabilidad formal en las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se presenta un conflicto, opta por evitarlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión de cumplimientos de las funciones de los docentes.

En la tabla 3 se aprecia que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático. Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo del personal docente y administrativo son negativas o indirectas, muy bajas y no significativas.

De igual manera, en el personal docente, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, muy alta y altamente significativa (0,811). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo del personal docente son negativas, muy bajas y no significativas.

En cambio, en el personal administrativo, las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario (-0,316), democrático (0,632) y permisivo (0,400) son negativas o positivas, entre bajas y altas, pero no significativas.

Con los resultados de la investigación podemos afirmar que la hipótesis general que nos formulamos "existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación 2013" ha sido contrastada; por lo que

a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

En comparación a otros estudios entre clima organizacional y desempeño docentes en la facultad de Ciencias de la comunicación realizado por Ramón y Orellana (2008) donde concluyeron que no existe relación significativa; en tanto en la investigación realizada por Sánchez (2008) a cerca de la cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los Institutos Tecnológicos de la provincia de Chanchamayo, concluye que existe una relación significativa, por lo que indica que a mayor cultura organizacional habrá mejor gestión de recursos humanos y, a menor cultura organizacional habrá menor gestión de recursos humanos.

En relación a las teorías administrativas, representado por Henri Fayol y Frederick Taylor que sostenían que los trabajadores cumplen sus tareas con supervisión constante y castigos permanentes, estas teorías en otros países han sido superadas por las nuevas de liderazgo, en tanto en nuestra región tiene vigencia, puesto que los trabajadores cumplen sus obligaciones en la medida que exista sanción y persecución por parte de los directivos.

Los coeficientes de correlación  $r$  de Spearman indican que la relación entre la implicación de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,027). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes (0,082) y administrativos (0,333) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 10); en tal sentido la hipótesis secundaria "existe una relación directa y significativa entre la implicación de cultura organizacional y el estilo autoritario de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación 2013, no ha sido corroborada.

Los coeficientes de correlación  $r$  de Spearman revelan que la relación entre la consistencia de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es directa, alta y altamente significativa (0,724). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes es directa, muy alta y altamente significativa (0,815). La relación



entre estas variables en los administrativos es directa, media pero no significativa (tabla 17), por lo que podemos afirmar que la hipótesis secundaria que nos formulamos ha sido corroborada “existe una relación directa y significativa entre la consistencia de cultura organizacional y el estilo democrático de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación 2013.

Los coeficientes de correlación  $r$  de Spearman señalan que la relación entre la adaptabilidad de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo autoritario del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,070). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes (0,090) y administrativos (0,333) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 24), por lo que afirmamos que la hipótesis secundaria que nos planteamos “existe una relación directa y significativa entre la adaptabilidad de cultura organizacional y el estilo autoritario de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación 2013, no ha sido corroborado.

Los coeficientes de correlación  $r$  de Spearman indican que la relación entre la misión de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es negativa, muy baja y no significativa (0,105). De igual modo, la relación entre estas variables en los docentes (0,053) y administrativos (0,316) es negativa, muy baja o baja y no significativa (tabla 31), la hipótesis secundaria que nos formulamos “existe una relación directa y significativa entre la misión de cultura organizacional y el estilo de liderazgo del personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación 2013, tampoco ha sido corroborado.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según sexo.

En la tabla 4 se observa que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal del sexo femenino de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es directa, muy alta y significativa (0,900). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son directas, muy bajas y

no significativas. De igual manera, en el personal docente y administrativo del sexo masculino, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, alta y altamente significativa (0,762). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son negativas, muy bajas y no significativas.

En relación a estas cifras debemos afirmar que las docentes presentan una cultura organizacional sólida y perciben un estilo de liderazgo democrático por encima de los docentes.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según edad

En la tabla 5 se constata que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal menor de 40 años de edad de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y significativa (0,786). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son nulas o negativas, entre muy bajas y bajas y, no significativas.

En el personal de 40 a 49 años de edad, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, alta y significativa (0,733). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son positivas, entre bajas y medias y, no significativas.

En el personal de 50 años de edad a más, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo es negativa, muy alta y altamente significativa (0,947). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y democrático de este personal son positivas o negativas, entre medias y altas pero no significativas.

Definitivamente, los docentes más jóvenes son las que perciben una cultura organizacional sólida y están de acuerdo con un liderazgo de estilo democrático, al respecto Mindreau (2000), concluyó que las universidades son complejos sistemas adaptativos que interactúan con sus entornos y que esta interacción es esencial para que tengan un desarrollo sostenido y cumplan con su misión en la sociedad; los entornos de las instituciones de educación superior han cambiado rápidamente, vive una serie de cambios dinámicos –in-



esperados- en lo económico, social y tecnológico, frente a ellos la gestión eficiente y eficaz implica involucrarse en el cambio y sólo así logrará el éxito, la competitividad y la reputación.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según grado académico

En la tabla 6 se descubre que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal sin grado académico de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta pero no significativa (0,632). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son positivas o negativas, entre bajas y medias y, no significativas.

En el personal con grado académico de bachiller, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, alta y significativa (0,698). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son negativas, entre muy bajas y bajas y, no significativas.

En el personal con grado académico de maestro o doctor, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, muy alta y altamente significativa (0,954). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son negativas o positivas, entre muy bajas y medias y, no significativas.

Los resultados demuestran que el personal con el grado académico de maestro o doctor son las que presenta mayor relación entre cultura organizacional y estilo de liderazgo democrático.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según categoría docente

En la tabla 7 se detecta que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal sin grado académico de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta pero no significativa (0,632). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son positivas o negativas, entre bajas y medias y, no significativas.

En el personal con categoría docente de auxiliar,

la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, alta y altamente significativa (0,760). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son negativas, muy bajas y no significativas.

En el personal con categoría docente de asociado o principal, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es positiva, perfecta y altamente significativa (1). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son negativas, medias y no significativas.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según tiempo de servicios

En la tabla 8 se aprecia que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal con menos de 10 años de servicios de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es directa, alta y significativa (0,738). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son directas, muy bajas y no significativas.

En el personal con 10 a 19 años de servicios, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es directa, muy alta y altamente significativa (0,863). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son inversas, muy bajas y no significativas.

En el personal con 20 años de servicios a más, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo permisivo es inversa, muy alta y significativa (0,949). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y democrático de este personal son directas o inversas, altas pero no significativas.

Coefficientes de correlación de Spearman de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo del personal docente y administrativo, según condición laboral.

En la tabla 9 se observa que la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal nombrado de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es directa, muy alta y altamente significativa (0,820). Las relaciones entre la cul-

tura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son inversas, muy bajas y no significativas.

En el personal contratado, la relación entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático es directa, alta y significativa (0,750). Las relaciones entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo autoritario y permisivo de este personal son inversas, bajas y no significativas.

## CONCLUSIONES

1. El personal docente y administrativo de la facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP, posee una cultura organizacional fuerte y una mínima cantidad percibe una cultura organizacional débil.
2. El personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP percibe un estilo de liderazgo democrático, seguido por permisivo y finalmente autoritario.
3. La relación que existe entre la cultura organizacional y el estilo de liderazgo democrático del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNCP es positiva, alta y altamente significativa (0,761), lo que revela que a mayor cultura organizacional existe un mayor estilo de liderazgo democrático y, a menor cultura organizacional hay un menor estilo de liderazgo democrático.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Alfonso, I. P. y Rivarola, I. J.** 2005. *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Álvarez Valverde S.** 2001. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología” Tesis UNMSM Lima – Perú.
- **Contreras, B.** 2005. *Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Chiavenato, I.** 2000. *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. edición). Santa Fé de Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- **Chiavenato, I.** 1996. *Administración de Recursos Humanos*. (4ta. edición). Santa Fé de Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- **Gibson y otros.** 2001. *Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso*. Mc Graw Hill, 10º edición, Santiago de Chile.
- **Gutiérrez Martínez, J.** 1998. *Cultura organizacional para el logro de la visión estratégica de la UNCP* Tesis de Maestría UNCP Huancayo – Perú
- **Paéz, T.** 1993. *Calidad y Productividad en el Sistema Educativo*. Revista Calidad y Productividad, Caracas.
- **Peralta S. P** 2009. *Cultura Organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María” – Juliaca*. (Tesis Maestría) Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.
- **Pintado, E.** 2007. *Comportamiento Organizacional*. Perú: IPEC.
- **Ramón, M.** 2012. *Motivaciones sociales y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación*. Centro de investigación UNCP- Huancayo.
- **Robbins, S.** 1996. *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México.
- **Robbins, S.** 2004. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- **Rojo Martín, I.** 1993. *Metodología de la auditoría cultural de las organizaciones y aplicación al análisis de las empresas de hostelería de la Costa del Sol*. (Tesis Doctoral), Universidad de Málaga España.
- **Sánchez Castro, Angélica** 2008 *Cultura organizacional y gestión de recursos humanos en los institutos tecnológicos de la provincia de Chanchamayo*. (Tesis de Maestría) UNCP Huancayo – Perú
- **Schein, E.** 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janes S.A., Barcelona – España.