



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL TRABAJO DE LAS
JUNTAS DIRECTIVAS DEL PROGRAMA VASO DE LECHE DEL
DISTRITO DE PILCUYO 2019**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. DALILA MORENO LUPACA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado especialmente a mis queridos padres Eloy y Nélide, los seres que más amo en esta vida, que son mi motor y motivo para seguir adelante, por su apoyo incondicional, por su confianza, esfuerzo y sacrificio por todos estos años, me han permitido lograr una de mis grandes metas y agradezco a Dios por regalarme a unos padres maravillosos.

Dalila Moreno Lupaca



AGRADECIMIENTOS

- *A Dios, por estar siempre conmigo, iluminar y guiar mi camino, por permitirme a que se cumpla este sueño anhelado, y siempre dándome una esperanza de luz.*
- *A la Universidad Nacional del Altiplano, en especial a mis queridas docentes de la Facultad de Trabajo Social y Escuela Profesional de Trabajo Social, por impartirnos sus conocimientos, un pilar fundamental para nuestra intervención en la sociedad.*
- *A mi asesora Dra. Eladia Margot De La Riva Valle, por haberme brindado sus conocimientos científicos y contribución en la investigación para el logro del éxito.*
- *A los miembros del jurado, mi eterno agradecimiento y gratitud, Dra. Luz María Meneses Cariapaza, MSc. Elizabeth Sucapuca Tito, MSc. Zaida Janet Mendoza Choque; por su disposición para compartir sus conocimientos y sugerencias durante la realización de esta investigación de tesis.*
- *A la Municipalidad Distrital de Pilcuyo, en especial a las madres socias del Programa Vaso de Leche, por su contribución en el recojo de la información.*
- *Al Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pilcuyo Lic. Elmer Rolando Calliri Chura, por brindarme la confianza y oportunidad de laborar en la institución que preside.*
- *A mi gran amigo Lic. Humberto por haberme brindado y compartido sus conocimientos en investigación, asimismo a mi persona favorita Wuildo, por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, que está siempre presente en los momentos de tensión y decisión, por su motivación para la culminación de esta etapa.*

Dalila Moreno Lupaca



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 10

ABSTRACT..... 11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema..... 14

1.2. Formulación del problema 20

 1.2.1. Pregunta general 20

 1.2.2. Preguntas específicas..... 20

1.3. Hipótesis de la investigación 20

 1.3.1. Hipótesis general 20

 1.3.2. Hipótesis específicas 20

1.4. Justificación del estudio..... 21

1.5. Objetivos de la investigación..... 23

 1.5.1. Objetivo general 23

 1.5.2. Objetivos específicos..... 23

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco teórico 24

 2.1.1. Liderazgo..... 24

 2.1.2. Comunicación..... 28

 2.1.3. Actitudes..... 30



2.1.4. Teoría de la organización	35
2.1.5. Participación.....	38
2.2. Marco conceptual.....	40
2.2.1. Programa Vaso de Leche.....	40
2.2.2. Los Comités del Vaso de Leche	40
2.2.3. Junta directiva	41
2.2.4. El trabajo de las juntas directivas	42
2.2.5. Relaciones interpersonales	43
2.2.6. Solución de problemas	44
2.2.7. Participación.....	45
2.3. Antecedentes de la investigación	45

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación.....	49
3.2. Método de investigación.....	49
3.3. Diseño de investigación	49
3.4. Fuentes de información.....	49
3.5. Ámbito de estudio	50
3.6. Población de estudio	50
3.6.1. Población	50
3.6.2. Muestra.....	51
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
3.7.1. Técnicas.....	52
3.7.2. Instrumento de recolección de datos	53
3.8. Procesamiento y análisis de datos.....	53
3.8.1. Metodología de contraste	53
3.8.2. Nivel de significancia.....	53



3.8.3. Prueba estadística 54

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Estilos de liderazgo y el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 56

4.2. Tipos de comunicación y trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 69

4.3. Actitudes y trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 81

V. CONCLUSIONES..... 94

VI. RECOMENDACIONES 97

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 99

ANEXOS..... 106

ÁREA: Desarrollo humano y calidad de vida

TEMA: Problemas y políticas sociales

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 27 de enero de 2021.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población de estudio	50
Tabla 2: Distribución de la muestra por zonas	52
Tabla 3: Estilo de liderazgo y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019.....	57
Tabla 4: Estilos de liderazgo y nivel de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	59
Tabla 5: Estilos de liderazgo y actividades de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	62
Tabla 6: Estilos de liderazgo y tipo de junta directiva del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	66
Tabla 7: Tipos de comunicación y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019.....	70
Tabla 8: Tipos de comunicación y nivel de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	73
Tabla 9: Tipo de comunicación y actividades de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	77
Tabla 10: Tipos de comunicación y tipos de junta directiva del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019	79
Tabla 11: Actitud ante los problemas y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019.....	82
Tabla 12: Actitud del respeto y actividades de participación frecuentes de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019.....	84
Tabla 13: Actitud de responsabilidad al cumplir funciones, y el cumplimiento de metas y objetivos de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de	



Pilcuyo, 2019 87

Tabla 14: Actitud de responsabilidad y satisfacción con la labor de las juntas directivas
del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019 90



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

MIDIS	: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MEF	: Ministerio de Economía y Finanzas
PCA	: Programa de Complementación Alimentaria
PVL	: Programa Vaso de Leche
TBC	: Tuberculosis
OSB	: Organizaciones Sociales de Base
ENAHO	: Encuesta Nacional de Hogares



RESUMEN

La tesis titulada “Influencia del liderazgo en el trabajo de las Juntas Directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 2019”. El objetivo general es: Determinar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas y las socias de las diferentes asociaciones del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo. La hipótesis es: el liderazgo a través de la comunicación y las actitudes inciden significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo. La investigación desde el enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, estableciendo relaciones de causa-efecto, método hipotético-deductivo, el diseño de estudio es el no experimental transversal, la muestra de estudio está determinada por 143 socias del programa. Asimismo, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos es el cuestionario y para el procesamiento de datos se utilizó programas y métodos estadísticos de Chi-cuadrado y correlacionales para las asociaciones entre las variables de interés. Los principales resultados indican que el liderazgo a través de la comunicación y las actitudes influyen significativamente en el trabajo de las juntas directivas, ya que en un 29.4% manifiestan que la junta directiva ejerce el liderazgo autoritario por lo que dificulta la toma de decisiones en equipo. Por otro lado, el 28.0% de socias indican que el tipo de comunicación que practica la líder es el agresivo, que dificulta la organización para las actividades y limita la participación activa de las socias; y el 32.2% de socias manifiestan que la junta directiva no tiene una actitud responsable respecto al cumplimiento de las funciones asignadas, por lo que no llega a cumplir con los objetivos y metas de la organización de base, por ende las socias no sienten satisfacción con la labor que ha venido desarrollando su líder.

Palabras claves: Liderazgo, comunicación, dinámica organizacional, relaciones interpersonales.



ABSTRACT

The thesis entitled "Influence of leadership in the work of the Boards of Directors of the Vaso de Leche Program of the District of Pilcuyo 2019". The general objective is: To determine the influence of leadership in the work of the boards of directors and the members of the different associations of the Pilcuyo District Glass of Milk Program. The hypothesis is: leadership through communication and attitudes significantly affect the work of the boards of directors of the Pilcuyo District Glass of Milk Program. Research from the quantitative approach, explanatory type, establishing cause-effect relationships, hypothetical-deductive method, the study design is non-experimental, cross-sectional, the study sample is determined by 143 members of the program. Likewise, the instrument used for data collection is the questionnaire and for data processing, Chi-square and correlational statistical methods and programs were used for the associations between the variables of interest. The main results indicate that leadership through communication and attitudes significantly influence the work of the boards of directors, since 29.4% state that the board of directors exercises authoritarian leadership, making it difficult to make team decisions . On the other hand, 28.0% of members indicate that the type of communication practiced by the leader is aggressive, which makes organization difficult for activities and limits the active participation of members; and 32.2% of members state that the board of directors does not have a responsible attitude regarding the fulfillment of the assigned functions, therefore it does not meet the objectives and goals of the base organization, therefore the members do not feel satisfaction with the work that its leader has been developing.

Keywords: Leadership, communication, organizational dynamics, interpersonal relationships.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Programa Vaso de Leche, es un programa social alimentario, creado mediante Ley 24059 el 4 de enero de 1985, con el objeto de atender a la población materno – infantil, a través de la entrega de una ración diaria de alimentos a la población vulnerable. Teniendo como principales actores a las madres y gestantes, que se encuentran organizadas por comités distritales y se encargan de la organización interna y participación en las actividades dentro del Programa Vaso de Leche (PVL). Por lo tanto, los comités tienen el fin de trabajar en favor de las demás socias buscando el bienestar de sus beneficiarios; es así, que el liderazgo juega un papel importante en el desenvolvimiento de dichas representantes, pudiendo influir en los demás para conseguir fines y objetivos en favor de la organización; también, puede generar ciertos problemas dentro de la organización, debido al estilo de liderazgo que se ejerce.

Asimismo, los comités del Programa Vaso de Leche son espacios de socialización, aprendizaje, interacción, que les permite el desarrollo de sus capacidades y habilidades para una participación activa; estos comités se encuentran liderados por sus representantes que tienen responsabilidades y funciones que deben ser cumplidas, son responsables del destino final de los insumos del programa, ya que ellas son las que directamente recogen los alimentos del almacén central y las distribuye a sus beneficiarios, se encarga del empadronamiento de sus beneficiarios en coordinación con el órgano ejecutor, responsables de asistir en las actividades organizadas por el programa, asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias; y demás actividades. En este marco de responsabilidades de los comités del PVL del Distrito de Pilcuyo, se evidenció la



existencia de una limitada participación de los integrantes de las juntas directivas ocasionando conflictos internos entre juntas directivas y socias.

En este contexto, las organizaciones sociales de esta naturaleza como el Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, el liderazgo no es viable careciendo de una cultura participativa, presenciadas en las asambleas generales, actividades recreativas, entrega de insumos, talleres y capacitaciones. Desarrollando una escasa motivación en sus socias para ser partícipe de las actividades organizadas por el programa, práctica de un tipo de comunicación con carácter agresivo y autoritario, no existe compromiso por parte de las juntas directivas ante el cargo asumido, la principal debilidad de las juntas directivas es la presencia de un débil cohesión en la organización reflejado en el ejercicio de un débil liderazgo, en la capacidad de influir en las socias de su comité para el logro de objetivos comunes, debido a factores como la formación e información de las juntas directivas.

Por tal razón se realizó la presente investigación debido a que las juntas directivas ejercen un liderazgo autoritario, tomando actitudes que viene afectando su labor, que le impide de alguna y otra manera el fortalecimiento de su organización, desde esa perspectiva la investigación permitió determinar la influencia del liderazgo, tomando en cuenta los estilos de liderazgo, comunicación y actitudes en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche en el Distrito de Pilcuyo. Y por ende, la investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas y las socias de las diferentes asociaciones del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo. Los resultados permitirán a la institución el desarrollo de proyectos orientados al fortalecimiento de capacidades y habilidades de las socias del Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, mujeres empoderadas y lideresas buscando el bienestar común.



Finalmente, la investigación está estructurada en capítulos. El capítulo I, desarrolla el problema de investigación, hipótesis de la investigación, justificación y objetivos de la investigación. En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, antecedentes de la investigación. El capítulo III describe los materiales y métodos utilizados en la investigación; tales como: tipo de investigación, método de investigación, diseño de investigación, fuentes de información, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de procesamiento y análisis de datos. Asimismo, el capítulo IV, explica los resultados y discusión de la investigación; finalmente, se da a conocer las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

1.1. Planteamiento del problema

En el Perú, las Organizaciones Sociales de Base (OSB) son organizaciones autogestionarias, surgen a iniciativa de la población, a favor del desarrollo social, económico y cultural de la localidad, para mejorar las condiciones de vida que muchas familias carecen. Como Organizaciones Sociales de Base podemos encontrar los Comedores Populares, Comités del Vaso de Leche, Club de Madres, que estas son especialmente dirigidas por mujeres organizadas y son reconocidas la labor de estas organizaciones según (Ley 25307 de 1991).

El Programa Vaso de Leche (PVL) forma parte del conjunto de programas sociales gubernamentales, que son dirigidas por mujeres que forman un comité y a las cuales se les denominan socias y el beneficiario es el niño. Asimismo, el Programa Vaso de Leche se crea con la finalidad de ofrecer una ración de alimentos a una población vulnerable, a fin de superar la inseguridad alimentaria en la que se encuentran (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020).



Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) de 2018 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en dicho año 917,477 hogares se beneficiaron con el PVL. Sin embargo, el 60.2% de estos hogares no califica dentro de la categoría de pobreza. Así mismo del total de hogares beneficiados, solo un 7.4% califica dentro de la categoría de pobreza extrema y un 32.4%, dentro de pobreza. En definitiva, 552,470 hogares no debieron beneficiarse del programa porque no cumplieron el requisito principal; por tanto, se puede evidenciar claramente que no se está dando la correcta administración del programa por parte de las municipalidades, errores que son cometidas al momento de la selección de beneficiarios.

El Programa Vaso de leche tiene objetivos establecidos, que estas son cumplidas por las municipalidades, por el órgano ejecutor del programa y el principal es mejorar el nivel nutricional y la calidad de vida, pero también busca estimular el desarrollo de formas de organización comunal en especial de la población femenina que permitan acciones conducentes a elevar el nivel de vida y conciencia. Los comités del vaso de leche son espacios que les permiten a muchas mujeres a desarrollar y fortalecer sus capacidades para ser mujeres líderes y empoderadas, practicando el bien común entre sus socias.

En ese sentido, el Programa Vaso de Leche se organiza en las municipalidades de la siguiente manera, suscrito en el Art 2º numeral 2.1 y 2.2 de la Ley 27470 en cada municipalidad provincial y distrital se conforma un Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche, es aprobada mediante Resolución de Alcaldía con acuerdo del Concejo Municipal y está integrado por el Alcalde, un funcionario municipal, un representante del Ministerio de Salud, tres representantes de la organización del Programa del Vaso de Leche (Clubes de Madres), y un representante de la Asociación de Productores Agropecuarios. Los integrantes del Comité ejercen sus funciones por 2 años consecutivos y no ser reelectos en forma inmediata, son responsables de la ejecución del



programa, donde el Comité debe contar con un Reglamento de Organización y Funciones, documento que debe ser reconocido por el Concejo Municipal. Y los principales protagonistas son las organizaciones de mujeres, que se encargan de atender a sus beneficiarios y la realización de coordinaciones con la municipalidad, tienen carácter autónomo, que funciona de acuerdo a sus propios estatutos, conformados por comités, y cada comité tiene su respectiva junta directiva, las cuales deben cumplir las siguientes funciones: Representar a sus socias y/o beneficiarios, convocar a asambleas ordinaria y extraordinaria, gestionar y administrar su ración correspondiente al comité, cumplir y hacer cumplir las normas inherentes al Programa Vaso de Leche de acuerdo a la Ley que Establece Normas Complementarias para la Ejecución del Programa Vaso de Leche (Ley 27470 de 2001), convocar a elecciones para elegir y renovar su junta directiva, coordinar con el Órgano Ejecutor para empadronar y depurar a los beneficiarios, realizar el reparto de las raciones alimentarias una vez de haber recogido la dotación de la municipalidad, brindar información al personal del programa cuando se realiza la supervisión y otras funciones. En la Municipalidad Distrital de Pilcuyo, aún no existe un documento directivo o reglamento aprobado para coadyuvar al mejoramiento de las funciones del Comité de Administración del programa Vaso de Leche y de los Comités de Vaso de Leche para la ejecución de los servicios que brinda el Programa en todas sus fases, empadronamiento, programación, distribución, capacitación, supervisión, control y evaluación, ya que es uno de los documentos esenciales para la Contraloría General de la República cuando se realiza la supervisión al Órgano ejecutor. Siendo así, a inicios del año en una asamblea general llevado a cabo con los comités, se les explica de forma verbal sobre sus funciones, la cual consta en acta y se toman acuerdos al respecto, considerando sanciones si se da el incumplimiento de sus funciones y tareas asignadas, alrededor de todo ello se realiza coordinaciones y se trabaja con las madres beneficiarias del programa.



Asimismo, el Programa Vaso de Leche de la Municipalidad Distrital de Pilcuyo, es un órgano de gestión dependiente de la Sub Gerencia de Desarrollo Social, encargado de administrar las actividades referentes a la gestión e implementación del programa, en la actualidad cuenta con 52 comités de base, conformados por comunidades, centros poblados, parcialidades, barrios y organizaciones. Cada comité y organización cuenta con su respectiva junta directiva que está conformado por tres socias mujeres que ocupan los cargos (presidenta, secretaria y tesorera); y para asumir el cargo de junta directiva se debe tener un hijo como beneficiario de 0 a 6 años. Asimismo, dichos comités se encuentran divididos en cuatro zonas: zona baja, zona media, zona alta y zona urbana. En definitiva, los comités del vaso de leche del Distrito de Pilcuyo son Organizaciones Sociales de Base, que tienen existencia legal y son reconocidos por el Gobierno Local bajo una Resolución Municipal.

Por lo tanto, los comités del vaso de leche del Distrito de Pilcuyo como organizaciones de base, son responsables del destino final de los insumos que otorga el programa; asimismo, tienen la responsabilidad de administrar el registro actualizado de beneficiarios. Por otra parte, cada comité tiene su junta directiva que tiene la responsabilidad de recepcionar los insumos provenientes del programa, llevar registro de control de atención de los beneficiarios y ejecutar el empadronamiento de beneficiarios en coordinación con el órgano de gestión del programa, pero muchas veces estas funciones son alteradas por sus propios beneficios de las juntas directivas, la ración de alimentos que le corresponden a cada beneficiario no se le es entregado tal y como especifica en la planilla y pecos (comprobante de salida) en cuanto a cantidad y kilos, ya que la responsable de recoger del almacén central y distribuir los insumos a sus beneficiarios de su comité es la junta directiva. Estas funciones especificadas y línea arriba párrafo cinco son principalmente ejercidas por la presidenta del comité, quien es la



líder del grupo. Es así, que en este marco de responsabilidades de los comités del PVL y de las juntas directivas, se evidenció la existencia de una limitada participación de las integrantes de las juntas directivas en las actividades del programa; además, de la presencia de diversas problemáticas.

Una de las principales problemáticas que se presenta en las juntas directivas del comité de PVL es la existencia de conflictos internos, debido a las actividades de participación dentro de dicho programa, entrega de insumos, asambleas generales, y la comunicación entre la junta directiva y las socias, en estos espacios de participación e interacción, es en donde se puede visualizar el liderazgo de cada presidenta de comité. Por otra parte, la principal debilidad de las juntas directivas es la existencia de una débil cohesión en la organización, reflejado en el ejercicio de un débil liderazgo, en la capacidad de influir en los demás integrantes de la organización, debido a múltiples factores como: la elección improvisada de la junta directiva, obligación para ser parte de la junta directiva, por obtener cierto tipo de beneficio al ser parte de la junta y por pertenecer al partido político del gobierno en curso. Además, debido a estos factores las juntas directivas presentan ciertas limitaciones en el marco del ejercicio de sus funciones. Sumado a estas limitaciones se encuentran las limitaciones educativas por el bajo nivel educativo alcanzado y el limitado uso de las capacidades humanas (conocimientos y habilidades) que repercuten en el cumplimiento de objetivos y metas de la junta directiva.

Por lo tanto, el liderazgo ejercido por las juntas directivas todavía no tiene la capacidad de influir en las socias de manera positiva para el logro de objetivos comunes, la capacidad de guiar a la organización por parte de la junta directiva es limitada y débil. Además, las juntas directivas, en cierta medida consideran al liderazgo como autoridad, es decir, exigen el cumplimiento obligatorio de las decisiones adoptadas por la junta directiva, cuando éstas deben de guiar y no ordenar de manera autoritaria a las socias del



comité. Asimismo, las juntas directivas ejercen el liderazgo autocrático, que no es flexible para las socias del comité, puesto que imponen el estricto cumplimiento de las decisiones adoptadas, al momento de comunicarse con sus socias y compañeras lo realizada de manera inapropiada, generando malestar en las compañeras, y tomando actitudes que genera desunión en el comité. Más allá de todo ello la junta directiva debe involucrarse de forma participativa en asuntos de gestión de recursos del programa, encargado de convocar y conducir las reuniones, participar de forma activa, dando a conocer sus pensamientos e ideas en las asambleas, además, debe incentivar la participación en sus beneficiarios y practicar la escucha activa.

Por otro lado, dentro de las juntas directivas se practica la comunicación pasiva, donde todos los acuerdos tomados en las asambleas u otras actividades de participación dentro del programa no son comunicados a las socias de manera oportuna y en el tiempo debido, por lo que las socias presentan dificultades, y toman la iniciativa de averiguar dichos acuerdos por sus propios medios, como el empadronamiento de sus beneficiarios de su comité, problemática que se presenta siempre a inicios de año, ya que este empadronamiento son realizados semestralmente (enero y julio), la presidenta se encarga de empadronar a sus beneficiarios, lo cual es asumido irresponsablemente, donde se tiene quejas por parte de las socias indicando que la presidenta tan solo inscribe a sus amistades, vecinos, familiares y a los del partido político de la gestión en curso, y mas no a los que realmente lo necesitan; problema causado porque la presidenta no comunica en la reunión general de su comunidad o barrio sobre la convocatoria del empadronamiento para ser beneficiario del programa.

Este panorama, nos muestra que el desarrollo del trabajo de las juntas directivas se determina por el liderazgo que las juntas directivas practican, para el cumplimiento de metas y objetivos; y nos hace reflexionar sobre las problemáticas que éstas presentan a



nivel del Distrito de Pilcuyo. Por ende, en la presente investigación se considera que los líderes de las juntas directivas son parte fundamental para el desarrollo y el cambio de las organizaciones. Un agradable ambiente de trabajo con la práctica de un liderazgo democrático y una comunicación asertiva, tendrá como resultado un excelente desarrollo de trabajo de las juntas directivas, que favorecerá de manera individual y colectiva.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. *Pregunta general*

¿Cómo influye el liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo?

1.2.2. *Preguntas específicas*

PE₁: ¿En qué medida los estilos de liderazgo inciden en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo - 2019?

PE₂: ¿En qué medida el tipo de comunicación incide en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo - 2019?

PE₃: ¿De qué manera las actitudes influyen en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo - 2019?

1.3. Hipótesis de la investigación

1.3.1. *Hipótesis general*

El liderazgo a través de la comunicación y las actitudes desarrolladas inciden significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del distrito de Pilcuyo, 2019.

1.3.2. *Hipótesis específicas*

- El estilo de liderazgo ejercido por la líder ante las socias de su comité influye



en el desarrollo del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, 2019.

- El tipo de comunicación ejercida por la líder ante sus socias influye significativamente el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, 2019.
- Las actitudes, la responsabilidad, el respeto y la honestidad desarrollada por la líder influyen en el proceso del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, 2019.

1.4. Justificación del estudio

La investigación titulada “Influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo-2019”. Es realizada de acuerdo a los problemas percibidos en las juntas directivas, que atraviesan por diferentes factores sociales, culturales, como el nivel de educación alcanzado, las creencias y costumbres, el apoyo recibido por parte de su pareja, las tareas del hogar, todo ello afecta en el desarrollo de una participación activa con responsabilidad y un trabajo en equipo.

Asimismo, el desarrollo del liderazgo está orientado a un estilo autocrático, que produce conflictos internos en los comités entre la junta directiva y las socias, la inadecuada comunicación, las actitudes inapropiadas desarrolladas frente a los problemas y al cargo asumido, generan inadecuadas relaciones interpersonales, presenciadas en las asambleas llevadas a cabo cada fin de mes y en las actividades del programa, lo cual dificulta en el cumplimiento de sus funciones de las juntas directivas y en el avance de los objetivos y metas de la organización. Es así, que los seres humanos estamos inmersos en un mundo social y nuestro desarrollo depende de la interacción con otros miembros del grupo, nos pueden favorecer de manera negativa o positiva en nuestra formación, estas



interacciones son múltiples y condicionan nuestras ideas, creencias y modos de comportamiento, que a futuro traen consecuencias, tanto en el aspecto familiar y social.

Por ende, las organizaciones de Vaso de leche dependen del liderazgo de sus dirigentes para crecer y desarrollar todos los aspectos de la organización, y que esto a futuro tiene resultados positivos con presencia de mujeres empoderadas en conocimientos y habilidades, ya que en la actualidad se ve afectado y carece de una cultura participativa de sus beneficiarios, la falta de compromiso ante el cargo asumido.

Y cabe precisar, el estudio realizado nos permitió determinar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas y las socias de las diferentes asociaciones del Programa Vaso de Leche, asimismo determinar el estilo de liderazgo ejercido del líder ante las socias y su influencia en el desarrollo del trabajo de las juntas directivas, identificar el tipo de comunicación que ejercen las líderes hacia las socias y su influencia en el trabajo de las juntas directivas, y por ultimo precisar si las actitudes desarrolladas por la líder influyen en el proceso del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.

Finalmente, el estudio contribuye en la elaboración de proyectos de fortalecimiento de capacidades, habilidades y destrezas, a la Municipalidad Distrital de Pílcuyo, quien es el órgano ejecutor del Programa Vaso de Leche. La realización de capacitaciones, talleres, que son enfocados en el desarrollo de habilidades sociales y gerenciales, aspectos relacionados a la formalización de las organizaciones desde su legitimidad, hasta la implementación de normas internas para un adecuado funcionamiento.



1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. *Objetivo general*

Determinar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas y las socias de las diferentes asociaciones del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 2019.

1.5.2. *Objetivos específicos*

OE₁: Determinar el estilo de liderazgo ejercido del líder ante las socias y su influencia en el desarrollo del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 2019.

OE₂: Identificar el tipo de comunicación que ejercen las líderes hacia las socias y su influencia en el trabajo comunal de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 2019.

OE₃: Precisar si las actitudes desarrolladas por la líder influyen en el proceso del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo 2019.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco teórico

2.1.1. Liderazgo

Sanchez *et al.* (2014) señalan que el liderazgo es el intento de una persona que pretende influir sobre la conducta de otro individuo o grupo; es decir, es la capacidad de movilizar a las personas con un objetivo. En ese sentido, una persona que tiene liderazgo tiene la capacidad de influir en los demás para conseguir un determinado fin de manera conjunta. El liderazgo no se debe confundir con la autoridad legal o con las situaciones autoritarias de mando o formal tradicional, aunque estas autoridades pueden estar presentes en el proceso de liderazgo.

Por su parte Hughes *et al.* (2007) señalan que “el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje, y liderazgo ya no es descrito como un carácter individual, sino más bien como una dinámica global y social compleja” (p.44). Desde esta perspectiva, es posible afirmar que para mejorar los procesos en una organización o lograr que las personas se sientan motivadas para lograr objetivos y mejores resultados, se debe contar personas con actitud de líder que inicien, faciliten, gestionen, impulsen y coordinen en el trabajo conjunto de una organización.

Chiavenato (2007) uno de los especialistas en materia de liderazgo y organizaciones, menciona que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, dirigida a través de la comunicación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.458).

Para Gomez-Rada (2002) el liderazgo es un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo, en donde la unidad de estructura se realiza por medio de relaciones



entre el líder de un grupo y los demás integrantes. Y, por otro lado, el liderazgo viene a ser un proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario (Newstrom, 2007, citado en Barrios, 2018).

Es así, que el liderazgo es un tema de mucha importancia, sobre todo en el contexto de las organizaciones sociales; y en particular en los comités del Programa Vaso de Leche; ya que el desarrollo organizacional para el cumplimiento de metas depende de la gestión de la junta directiva de cada comité, motivo por el cual el líder debe contribuir a la mejora de la organización, tomando en cuenta la contribución de los demás. Siendo así, este es el argumento de Villanueva (2008, citado en Barrios, 2018) manifiesta que el líder llama a la inspiración, generando entusiasmo a través de su habilidad para valorar los sentimientos de los demás y para expresar adecuadamente los suyos, lo que le convierte en un buen emisor y receptor de emociones, valores e ideas.

2.1.1.1. Estilos de liderazgo

La clasificación de los estilos de liderazgo, proviene de los estudios de Lewin (1939), un especialista en psicología, que identificó tres estilos de liderazgo: autoritario o autocrático, democrático y liberal; esta clasificación sigue vigente hasta la actualidad, y son conocidos como los estilos habituales del liderazgo en el contexto de las organizaciones sociales.

Los estilos de liderazgo manifiestan que “es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan frente a sus seguidores” (Lussier & Achua, 2005, p. 70). Siendo así, los estilos de liderazgo son desarrollados de acuerdo a los actos y comportamientos de las líderes y a su vez pueden influenciar en los integrantes del comité y este estilo puede ser cambiante de acuerdo a las circunstancias en las que se



encuentra y desarrolla su labor, puede favorecer a la organización de manera positiva o negativa.

Por ende, la investigación considera lo planteado por Kurt Lewin (1939), como dimensiones de estudio de la variable liderazgo y detalla los siguientes:

a. Liderazgo autocrático

Según Chata (2018) el liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo, donde un líder ejerce altos niveles de poder sobre los miembros de la organización; asimismo, el líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige y controla al subalterno en todo momento. En este estilo de liderazgo las personas que conforman la organización tienen pocas posibilidades de hacer sugerencias, incluso si estas estarían a favor de la organización.

Para Jiménez (2018) “Las personas que ejercen este liderazgo son considerados inflexibles hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones” (p. 186). Es así que, los líderes autocráticos resuelven los problemas por ellos mismos, es decir, toman las decisiones por ellos mismos, sin tomar en cuenta la opinión de sus demás compañeros, hasta hacen uso de su poder para obligar y persuadir a los integrantes de la organización.

b. Liderazgo democrático

Tomando en cuenta a Jiménez (2018) se caracteriza por el liderazgo, que viene a ser más participativo y toma muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de los demás integrantes de la organización. Al momento de la toma de decisiones cada subordinado debe estar presente para que se apruebe una determinada acción. El líder democrático se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador; asimismo, este tipo de líder tiene un



claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de los integrantes de la organización.

Por ende, este estilo de liderazgo fomenta la participación de la comunidad, dejando que los integrantes de la organización decidan sobre sus funciones y tengan las competencias suficientes para tomar decisiones. El líder democrático es aquel que cultiva la toma de decisiones de sus subordinados, e impulsa a incrementar la capacidad de autocontrol; insta a asumir las acciones con responsabilidad, guiando los esfuerzos para la consecución de una meta en común (Barrios, 2018, p. 23-24).

c. Liderazgo liberal (Laissez-faire)

Según Zuzama (2014), “este estilo de liderazgo genera un nivel mínimo de productividad, a comparación de los otros dos estilos, el líder liberal no ejerce liderazgo alguno, otorga una total libertad para la toma de decisiones” (p.11).

Y según los estudios realizados Lewin (1939, citado en Barrios, 2018) es conocido como el “estilo de no intervención”:

Reconocido por ser muy liberal, por ello la denominación de “laissez faire”, que es una expresión de origen francés, cuya traducción significa “dejar hacer”, en este estilo, el líder es una figura pasiva, ya que permite que sus subordinados tengan todo el control de lo que hace, pues les facilita la información y herramientas necesarias para la realización de sus funciones; el líder sólo interviene cuando el subordinado solicita su ayuda. El líder utiliza muy poco su poder, depende en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas. Además, considera que su papel es apoyar las acciones de los miembros al informar, actuando como contacto entre él y el grupo (p.24).



Por otra parte, este tipo de liderazgo, es diferente a los estilos anteriormente mencionados. Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar las decisiones, evitando el cargo de responsabilidad y cediéndolo a sus subordinados, generalmente tienen un escaso compromiso con su organización. En definitiva, este tipo de líder no es capaz de resolver los conflictos que puedan surgir en su organización, ni dirigir la misma hacia la consecución de objetivos y metas propuestas. (Jiménez, 2018).

2.1.2. Comunicación

Según Habermas (2003) menciona que “La acción comunicativa es toda acción social que está orientada al entendimiento, que actúa sobre todas las funciones del lenguaje, cuyo objetivo es el entendimiento. Este término debe entenderse como el sentido de haber comprendido lo dicho” (p. 244). Entonces, partiendo de esta concepción, la comunicación se orienta en el entendimiento al momento de la transmisión del mensaje, mediante los canales de comunicación.

Para Garcés (2013) la comunicación representa cualquier acto entre las personas donde se intercambia información, ideas, pensamientos, afectos y valores. Este intercambio se puede dar a través de la palabra, como también a través de señales, gestos y acciones; y a su vez es importante para las relaciones entre personas, y puede darse el ámbito personal y profesional.

Por otro lado, Artola (2010) menciona que “la comunicación influye con valores y pautas de conducta que son representados especialmente por los miembros de la organización los cuales van conformando un modelo de vida para sus integrantes. Influyen de sobremanera en este espacio la religión, las buenas costumbres y la moral en cada uno de los integrantes” (p. 48).



En la misma perspectiva, Fonseca *et al.* (2011) señalan que el término comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismo, es una cualidad racional del ser humano que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás cuando intercambia ideas que adquieren sentido con las experiencias previas comunes.

En ese sentido, la comunicación es parte del ser humano que está presente dentro de su vida cotidiana, en el quehacer diario; y a través de sus acciones genera espacios de dialogo, reflexión, decisión, cuestionamientos y cambios para el bien común. Es así, que la comunicación es de vital importancia en las organizaciones para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el plazo establecido. Asimismo, a través de la comunicación se forman vínculos amistosos y cordiales, espacios donde se intercambian información, y se generan las relaciones interpersonales; la comunicación juega un papel importante en las organizaciones, puesto que mediante el intercambio de información se dan a conocer las ideas y puntos de vista de los integrantes de la organización; además, se pueden resolver problemas. Por ello, la comunicación debe ser clara y coherente en la organización.

2.1.2.1. Tipos de comunicación

La comunicación como un proceso de interacción entre personas, presenta una tipología. En primer lugar, se encuentra la comunicación pasiva; comunicación agresiva y por último la comunicación asertiva; estas se detallan a continuación.

a. Comunicación pasiva

Este tipo de comunicación es la que está relacionada con las personas que no expresan sus posturas o sus necesidades ni sus opiniones. En este tipo de comunicación se encuentran las personas que están de acuerdo con los otros, aunque eso implique contradicción en sus propias creencias. Las personas con una comunicación pasiva



muestran una actitud defensiva y se sienten inseguros; es por ello, que deciden quedarse callados, adaptarse y ceder ante cualquier presión (Fonseca *et al.*, 2011).

b. Comunicación agresiva

Las personas con una comunicación agresiva son aquellas que imponen su propia voluntad en forma agresiva para cumplir un objetivo. En esta práctica hacen a los demás más débiles y menos capaces de expresar o defender sus necesidades o posturas, este estilo de comunicación se basa en que nuestras necesidades y deseos están por encima de los otros y se defienden de manera impositiva, hasta incluso se transgrede las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. Asimismo, la comunicación agresiva se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta pero afectando en algún sentido a las demás personas, ya que cuando expresa sus ideas no oculta nada y habla muchas veces sin medir las consecuencias (Garcés & Jiménez, 2016).

c. Comunicación asertiva

Las personas con una comunicación asertiva son aquellas que expresan sus necesidades o deseos procurando en todo momento entender a las demás personas antes de manifestar sus propios deseos o sentimientos. Este tipo de comunicación consiste en mejorar la efectividad en situaciones interpersonales ya que tienen como consecuencia la optimización en la contribución de la persona a la organización o relación social. Las personas con este tipo de comunicación busca la comunicación que construya y ayude a mejorar las situaciones sociales (Fonseca *et al.*, 2011).

2.1.3. Actitudes

Las actitudes son formas de pensar, sentir y comportarse de acuerdo a un sistema de valores que se van aprendiendo durante toda la vida, al cual influyen la institución, la familia y las amistades. Como lo manifiesta Alcántara (2010), las actitudes son el sistema



fundamental por el cual el ser humano determina su relación y conducta con el medio que le rodea, son disposiciones para actuar de acuerdo o en desacuerdo respecto a un planteamiento o situación específica. En ese sentido, las actitudes están relacionadas con el comportamiento que el ser humano mantiene en torno a los objetivos y situaciones.

Según Morales (2006), afirma que “la actitud es una predisposición aprendida no innata estable, que puede cambiar, el ser humano puede reaccionar de manera valorativa, de manera favorable o desfavorable ante un determinado objeto” (p. 23).

Asimismo, Muchielli (2001, citado en Mamani, 2007) menciona que “la actitud es definida como una orientación general de la manera de ser de un actor social (individuo o grupo) ante un determinado objeto o situación” (p.31). Las actitudes se forman en la sociedad, lo cual refleja nuestra formación, nuestras experiencias vividas y nuestros comportamientos desarrollados durante las interacciones.

Por último, Buendía (1994, citado en Díaz, 2002) menciona que “la actitud la entendemos como una predisposición aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación, y que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y, eventualmente, disposiciones propiamente conductuales” (p. 152).

Por lo tanto, según Gonzalez (2012), las actitudes tienen ciertas características:

En primer lugar, se encuentra la concepción de que las actitudes son experiencias de una persona, un objeto o de alguna cosa; debe existir alguna referencia a algo para que se genere una actitud; además, las actitudes se adquieren con las experiencias y aprendizajes que la persona ha obtenido en su vida. En segundo lugar, se encuentra la naturaleza de las actitudes, que posee una naturaleza dinámica, pueden ser flexibles y sensibles al cambio. En tercer lugar, las actitudes determinan el comportamiento, pues son el estímulo de las situaciones y estas son a la vez transferibles ya que puede responder



a una diversidad de situaciones. Y, por último, las actitudes es su juicio evaluativo ya que sugiere una cierta organización de las creencias, las reacciones o la capacidad crítica

De ahí, se desprende que las actitudes son adquiridas mediante la socialización; también no son momentáneas, esto quiere decir que las actitudes deben tener cierta duración temporal; además, las actitudes tienen un referente específico, es decir, se relacionan con objetos y situaciones con los que tienen cierta relación. Finalmente, las actitudes tienen un carácter funcional, son respuestas adaptativas a las presiones del entorno, surgen para satisfacer una necesidad específica y no son producto de la casualidad (Huayhua, 2012).

En la presente investigación consideramos los siguientes:

a. Responsabilidad

Según Cardona (2011), indica que “la responsabilidad es una actitud muy importante para todos. Reflejándose esta en la manera de hacer las cosas, en el optimismo con que se afronta las dificultades, en la madurez con que toma las decisiones, en no detenerse nunca para llegar a mejorar como persona y, sobre todo, en la respuesta que se da a los deberes familiares, profesionales y sociales”.

Por tanto, la palabra responsabilidad alude a la obligación de responder por los propios actos. Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Así, responsable es aquel que reflexiona seriamente antes de tomar cualquier decisión que puede afectar a su propia vida o a la de otros; que asume las consecuencias de sus actos y responde por lo que hace, tanto si está bien hecho como si no y que reconoce los errores que comete y se muestra dispuesto a repararlos (Romero & Pérez, 2012, p. 101).



b. Respeto

Según Kohlberg (2007), el respeto hace referencia a una actitud moral por la que se aprecia la dignidad de una persona y se considera su libertad para comportarse tal cual es, de acuerdo con su voluntad, intereses, opiniones, sin tratar de imponer una determinada forma de ser y de pensar.

Así mismo, Cortázar (2009), expone que la práctica del respeto se puede manifestar en el aprecio de las ideas y creencias de los compañeros, en el reconocimiento de las habilidades sin distinción de sexo y edad, igualdad de todos los compañeros sin importar nivel económico, religión y condición física, sin embargo; el respeto abarca desde la propia valoración de la vida y el cuerpo humano, el reconocimiento de la importancia de la tolerancia y el desarrollo moral por el respeto de las cosas ajenas.

Ahora bien, Garay (2009) manifiesta que se desarrollan en las actividades planeadas son “el respeto como reconocimiento, apreciación y valoración a su persona, así como a los demás, y al entorno en el que nos desenvolvemos. Ya que esta actitud establece hasta donde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad” (p. 92).

c. Empatía

Según López *et al.* (2014) definen “la empatía es la capacidad de comprender los sentimientos y emociones de los demás, basada en el reconocimiento del otro como similar. Es una habilidad indispensable para los seres humanos, teniendo en cuenta que toda nuestra vida transcurre en contextos sociales complejos” (p. 38).

Por otro lado, Couso (2015) “la empatía es la habilidad de ponerse en el lugar de otra persona y comprender sus emociones, o como se dice comúnmente “ponerse en el



zapato del otro”. Es el ser uno mismo con otra persona, pero manteniendo la noción de la propia identidad” (p. 9).

2.1.3.1. Componentes de las actitudes.

Las actitudes, como lo señala Gargallo (2007), tienen un carácter multidimensional que integra varios componentes, entre ellos; el componente cognitivo, afectivo-evaluativo y el conductual.

a. Componente cognitivo

Las actitudes necesitan de un conocimiento de la realidad y por ende se fundamenta en los conocimientos, las creencias y la valoración concreta. En este contexto, no se puede valorar un objeto si no se conoce la naturaleza o el objeto de tal valoración. Además, este componente tiene que ver con la inteligencia, con el nivel de las estructuras de adquisición de conocimiento y se relaciona con la calidad, cantidad y credibilidad de la información respecto al objeto en cuestión (López, 1999, citado en Huayhua, 2012).

b. Componente afectivo-evaluativo

Este componente de la actitud ha sido considerado como el más importante por mucho tiempo, esta muestra la dimensión del sentimiento de agrado o desagrado respecto a los objetos de las actitudes. Por otro lado, en este componente se toman en cuenta los sentimientos, estados de ánimo y emociones que se asocian con el objeto de la actitud (Zubieta, 2005).

c. Componente comportamental:

Hace referencia a la tendencia o disposición a actuar respecto a las personas, objetos o situaciones objetos de la actitud.



2.1.4. Teoría de la organización

La organización como entidad social, por su conformación (personas) orientada a alcanzar objetivos específicos. Para el tema de investigación se tomará en cuenta el resurgimiento de la teoría neoclásica, desarrollado por Chiavenato (2006), en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*. En donde señala que la teoría neoclásica se centra en la racionalización y nos permite dar a conocer los tipos de organización, que siguen vigentes en la actualidad. Es así, que se centra en el exceso de énfasis en la estructura, es decir, en la organización formal; tiene que ver con aspectos formales, como la división del trabajo, especialización, jerarquía, autoridad, responsabilidad y coordinación. Es así, que la organización formal se compone de capas jerárquicas o niveles funcionales establecidos por el organigrama organizacional, con énfasis en las funciones y tareas. Asimismo, la organización formal comprende una estructura organizacional, normas, directrices y reglamentos. Por otra parte, la característica más importante de la organización formal es el racionalismo, que se basa en el comportamiento racional de sus miembros, es decir, de acuerdo a las normas lógicas de conducta prescritas dentro de la organización.

2.1.4.1. Tipos de organización

a. Organización lineal

Este tipo de organización constituye la forma estructural más simple y antigua; significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre el superior y subordinados, tiene un formato piramidal.

La organización lineal tiene características que lo definen, que se detallan a continuación: a) autoridad lineal o única, la autoridad que existe entre el superior sobre sus subordinados es única y absoluta, esta característica deriva de la unidad de mando,



que es común en las organizaciones militares. Se basa en el nivel jerárquico y restringe a los subordinados. Además, se presentan b) líneas formales de comunicación, en donde la comunicación entre los cargos de la organización, se hace exclusivamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada cargo tiene dos canales de comunicación, una orientada hacia arriba y la otra hacia abajo; por tanto, las comunicaciones son lineales y formales, lo que hace que sean exclusivamente limitadas. Asimismo, se da la c) centralización de las decisiones, en donde la autoridad lineal que comanda la organización se centraliza en la cima del organigrama, es decir, existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y toma el control de la organización. Por último, se presenta el d) aspecto piramidal, que se da debido a la centralización de la autoridad en la cima de la organización (Chiavenato, 2006).

b. Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio de especialización de las funciones. Toma en cuenta el principio funcional, que separa, distingue y especializa.

Asimismo, las organizaciones funcionales tienen una serie de características que lo diferencian de la organización lineal, estas son: a) autoridad funcional y dividida, que se basa en la especialización, es una autoridad del conocimiento, no tienen nada de lineal, jerárquico o de mando. Es así, que cada subordinado se reporta a muchos superiores simultáneamente; además, ningún superior tiene la autoridad total sobre los subordinados, pero, sí poseen autoridad parcial y relativa. También, se presentan las b) líneas directas de comunicación, en donde a diferencia de las organizaciones lineales, la comunicación entre los cargos de la organización se efectúa directamente, sin necesidad de intermediación; además, este tipo de organización busca mayor rapidez en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Asimismo, se da la c) descentralización de



las decisiones, estas se delegan a los cargos especializados que poseen conocimiento necesario para implementarlas de la mejor manera. La especialidad promueve las decisiones; además, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones. Finalmente se da d) énfasis en la especialización, que se basa en la superioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Entonces, existe una separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas, es decir, cada órgano contribuye con su especialidad para la organización (Chiavenato, 2006).

c. Organización línea-staff

Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, que busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización. En la organización *línea-staff*, existen características de tipo lineal y funcional; para proporcionar un tipo de organización más complejo y complejo.

En este tipo de organización, coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría), que se relacionan entre sí. Asimismo, los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal, mientras que los órganos de *staff* prestan asesoría y servicios especializados.

Por otro lado, la organización *línea-staff* tiene características marcadas como son: a) fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, en donde predomina la estructura lineal, existen características lineales y características funcionales simultáneamente. Se presenta el principio de autoridad, cada órgano se reporta a un órgano superior; asimismo, también cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de *staff*. Asimismo, existe la b) coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, es decir, existen



líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados, también existen líneas directas de comunicación que conectan a los órganos y al staff; asimismo, la red de comunicaciones de la organización línea-staff se forma de líneas formales de autoridad y responsabilidad lineales. Además, se da la c) separación entre órganos operacionales y órganos de apoyo y soporte, en el cual existe una separación entre los órganos de operacionales (línea), que son los órganos que ejecutan operaciones básicas de la organización y los órganos de apoyo (staff), que vienen a ser los órganos asesores y consultores, que prestan servicios internos. Por último, se presenta la d) jerarquía versus especialización, en el cual este tipo de organización, mantiene el principio de la jerarquía, es decir, la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin considerar mucho la especialización. La jerarquía asegura el mando, mientras que la especialización provee los servicios de consultoría y de asesoría (Chiavenato, 2006).

2.1.5. Participación

Para Rodríguez (2016), la participación puede distinguirse desde diferentes puntos de vista “participar, en principio, significa “tomar parte”, convertirse uno mismo en parte de una organización que reúne a más de una sola persona. También significa “compartir” algo con alguien o por lo menos, hacer saber a otras algunas informaciones” (p.41).

Es así, que para un buen funcionamiento del grupo es importante la participación activa de cada miembro en las reuniones y las actividades que se realizan ya sean de forma interna y externa. Como lo menciona Barrientos (2005), la participación puede resolver conflictos, pero también los genera (entre un sistema de solidaridad y uno de intereses) ya que siempre va a existir una oposición a la estructura de poder, asimismo existen factores que pueden influir en la participación son las características particulares de las actividades a que se dedican los miembros que integran la organización, el número de personas involucradas ya que a mayor cantidad de “participantes”, menor será la



posibilidad de intervención de cada uno de ellos y más difícil será llegar a un consenso, jerarquías internas y estilo de conducción.

2.1.5.1. Niveles de la participación

Existen diferentes niveles de participación que se desarrollan en una asociación, institución y es interesante conocerlos para ver cuáles se dan más en nuestra organización o cuáles apenas se desarrollan. El ser humano durante su actuar desarrolla diferentes niveles de participación, puede ser de manera negativa o positiva, lo cual posibilita su participación.

Según Calizaya y Mendoza (2019, p.38), nos hablan sobre tres niveles de participación, que son desarrolladas por una junta directiva, equipo gestor, etc.

a. Participación pasiva

Se refiere a un nivel de participación solo informativo, que implica la transferencia de información de conocimientos sobre un determinado tema. Así mismo afirma que el ciudadano siendo parte de una organización, comunidad o reunión no participa con ideas, opiniones, mostrando actitudes de desinterés y pasividad.

b. Opinar y hace propuestas

Es el nivel en el que ya hay una participación activa, damos una opinión sobre algo, ya sea porque tenemos la voluntad para participar por nuestra propia iniciativa o porque la asociación nos pregunta por nuestra opinión. Por otro lado, supone no sólo dar nuestra opinión sino proponer acciones concretas de ejecución tomando la iniciativa en participar. Ejemplos de ello es cuando proponemos organizar una actividad concreta en la entidad, cuando hay un problema y aportamos alternativas de solución.



c. Decide y actúa

Es el nivel más alto de participación democrática puesto que implica que nuestra opinión es tomada en cuenta y vale igual que la de cualquier otro para el resultado final. Es así, que actuar consiste en poner en práctica acciones concretas, ejecutar las decisiones tomadas, gestionar actividades, tareas, etc. Ejemplo es la participación en las asambleas generales de la asociación en donde se toman las decisiones ya sea por consenso o por votación, este nivel de participación serían las labores de la junta directiva, el trabajo voluntario.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Programa Vaso de Leche

Según el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS, 2017) es un programa que proporciona una ración alimentaria diaria (leche u otro producto), a una población beneficiaria en situación de pobreza y extrema pobreza. Con el objetivo de: “mejorar el nivel nutricional de las poblaciones en situación de pobreza, así como contribuir a mejorar la calidad de vida de esta población que, por su precaria situación económica, no estaría en condiciones de atender sus necesidades elementales, y así prevenir la desnutrición y fomentar la participación de la comunidad organizada” (p. 1).

2.2.2. Los Comités del Vaso de Leche

Los comités del Vaso de Leche son organizaciones sociales de base y tienen carácter autónomo, de modo que para su conformación se requiere que la población se organice y agrupe a un conjunto de socias, que tengan hijos de 0 a 6 años. Tienen existencia legal y son reconocidos por la municipalidad. Los comités trabajan directamente con la entidad municipal y beneficiarios del programa, son responsables del destino final de los insumos que otorga el programa.



2.2.3. Junta directiva

Son un grupo de personas beneficiarias del programa y parte del comité al cual representan, está conformada por una presidenta, una secretaria, una tesorera y un vocal, elegidas democráticamente por sus comités y por un periodo de dos (2) años, no ser reelegidas de forma inmediata y deben residir en el barrio y/o comunidad a la que representan. Y sus funciones principales son:

- Representar a sus socias y/o beneficiarios
- Convocar a asamblea ordinaria una vez a la semana y extraordinaria.
- Gestionar y administrar su ración del comité y realizar el reparto de las raciones alimentarias una vez recogido del almacén central.
- Hacer cumplir las normas inherentes al Programa Vaso de Leche de acuerdo a la Ley N°27470.
- Convocar a elecciones para elegir y renovar su junta directiva
- Coordinar con el Órgano Ejecutor para empadronar y depurar a los beneficiarios.

Según las afirmaciones por Trujillo *et al.* (2015) las juntas directivas ocupan un lugar central en la estructura de una organización. Además, es el órgano que dirige la asociación cuando la asamblea no se encuentra reunida. Los miembros de la junta directiva deben tener un panorama muy claro acerca de los objetivos y metas que deben ser alcanzados por la organización y sus funciones.

Por otro lado, cuando nos referimos a la junta directiva, tenemos que considerar los tipos de junta directiva. Primero se encuentra la pasiva, que se caracteriza por la actividad y participación limitada del presidente de la organización. Por otro lado, este



tipo de junta directiva tiene una responsabilidad limitada; además, este término se utiliza para describir una mala práctica. En segundo lugar, tenemos al tipo de junta directiva comprometida, que ofrece entendimiento, recomendaciones; comprende la responsabilidad de supervisar el funcionamiento de la junta directiva; guía y evalúa al presidente de la organización; además, define claramente las funciones y responsabilidades de la junta directiva frente al comité. Asimismo, en tercer lugar, se encuentra la junta directiva operativa, caracterizado por la toma de decisiones importantes, que luego son implementadas por los comités; en este tipo de junta directiva se combinan asuntos operativos y estratégicos.

2.2.4. El trabajo de las juntas directivas

El desarrollo del trabajo de las juntas directivas del Distrito de Pilcuyo, está directamente relacionado con los beneficiarios de su comité y en coordinación con el Órgano ejecutor del programa de la municipalidad, esta labor se ve influenciado por el nivel de liderazgo que ejerce las juntas con las socias de su comité, tienen responsabilidades y funciones que deben ser cumplidas, en marco de todo ello, se presentan problemas internos en cada comité, la falta de participación y la inadecuada comunicación al interior de las juntas directivas, esto muestra con claridad la capacidad de gestión de las juntas directivas de los comités del Vaso de Leche. Y se detallan las acciones desarrolladas por las juntas directivas, en las que se puede apreciar su nivel de liderazgo:

a. Selección y empadronamiento de beneficiarios

Es responsabilidad de la junta directiva empadronar a sus beneficiarios de su comité en coordinación con el Órgano del programa; es en donde se presentan conflictos entre la junta y socias, la presidenta desarrolla un carácter autoritario, empadrona a sus



allegados, familiares, amistades y a los del partido político de la gestión, las socias manifiestan no están informadas sobre la actividad, no hubo convocatoria para realizar las reuniones y mucho menos fueron comunicados, y presentan sus documentos después del tiempo programado, demostrando disconformidad por el actuar del líder. Y a consecuencia de ello se presenta la filtración y sub cobertura.

b. Distribución de insumos del PVL

Los insumos son distribuidos trimestralmente (hojuela de avena, leche evaporada y azúcar), la presidenta y su junta directiva son responsables del recojo de los insumos del Vaso de Leche del almacén central de la municipalidad, el documento que formaliza la entrega es la PECOSA (comprobante de salida) donde especifica la cantidad de kilos y productos por beneficiario, y el acta de recepción de alimentos. Después de ello, la junta directiva se encarga de la distribución de los insumos a sus beneficiarios del comité, es en donde se presentan los problemas, por la inadecuada coordinación y distribución, los alimentos son entregados a los que realmente no lo necesitan y no habitan en la jurisdicción del comité, asimismo son entregados con menos kilos y no como indica en la planilla, por otro lado, hay beneficiarios que no recogen sus insumos el día que es citado por la presidenta y esa ración sobrante son distribuidos con los que están presentes en la reunión, hasta llegan a falsificar firmas en la planilla de distribución y el alimento no le llegue a quien le corresponde.

2.2.5. Relaciones interpersonales

Para Vásquez (2010), las relaciones interpersonales es la interacción recíproca de dos o más personas que involucran principalmente los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente al escuchar, la solución de problemas percibidos y la expresión o dar a conocer las dificultades entre las personas. Asimismo, las relaciones



interpersonales son el conjunto de contactos que existe entre las personas en una comunidad; donde cada uno respeta su espacio y acepta sus virtudes y defectos y como resultado ayudan a crecer respetando la forma de ser de los demás.

Por otra parte, Ovejero (2007) señala que en las relaciones interpersonales la percepción social es determinante para el comportamiento del ser humano; es decir, el ser humano se comporta según lo que percibe, pues a veces ocurre que un individuo se hace una impresión positiva o negativa de una persona sin ni siquiera conocerlo, es por ello que se suele tratar a los demás no como son en realidad sino como uno lo percibe.

2.2.6. Solución de problemas

La solución de problemas plantea que el ser humano se enfrenta a un problema cuando ha aceptado una tarea, pero no sabe cómo realizarlo. En ese sentido, los problemas van desde lo más estructurado hasta lo que se encuentra en la vida diaria.

Al respecto, Rojas (2010) señala que la resolución de problemas implica cuatro sistemas. La primera es el procesamiento de la información que se activan en la solución de problemas suponen una búsqueda que va dirigida hacia el archivo conocido como memoria de corto o largo plazo; la cual puede o no contener información previa que pueda auxiliar al ser humano en la solución de los problemas. El segundo sistema es la estructura de la tarea que se refiere a la descripción de las conductas requeridas para la resolución del problema. El tercer sistema son los espacios del problema que alude a la representación mental o gráfica que la persona debe hacer de la situación. El cuarto sistema es la información presente de los espacios del problema; este sistema señala que cada asunto resuelto en el proceso de solución de problemas representa un paso que el sujeto evalúa y decide si le es de ayuda o no lo es.



2.2.7. Participación

La participación es un proceso social que supone un ejercicio permanente de derechos y responsabilidades, reproduciendo un modelo de sociedad, por lo que una de sus claves es la adecuada combinación de derechos y responsabilidades. Deberemos tratar, entonces, de asumir cada uno, en función de su propio interés y capacidad una responsabilidad (Burin *et al.*, 1998)

2.3. Antecedentes de la investigación

A nivel nacional, Gonzalez (2017) en su tesis titulada “Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de las madres socias de los Comités del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Guadalupe, Provincia de Pacasmayo” (tesis pregrado). Tiene como objetivo principal analizar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de las madres socias de los Comités del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Guadalupe, Provincia de Pacasmayo 2015. Y como hipótesis de estudio: las deficientes relaciones interpersonales influyen negativamente en el clima organizacional de las madres socias de los Comités del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Guadalupe, Provincia de Pacasmayo 2015. Se concluye: el 59% de las socias de los Comités del Programa Vaso de Leche en la Municipalidad Distrital de Guadalupe, consideran que siempre se producen deficientes relaciones interpersonales que dificulta un trabajo en equipo para cumplir con los objetivos y metas institucionales. Las relaciones interpersonales son deficientes por que se evidencia faltas de respeto como lo manifiesta el 57% de encuestados, en el momento de convivir y socializar entre las socias de los comités por lo tanto hay tensión entre ellas y el clima en el que trabajan no es armónico y desmotiva a las beneficiarias que si demuestran su apoyo. Y así mismo el 50% de los encuestados consideran que en su organización predomina una deficiente comunicación, no hay un



dialogo entre compañeras tan solo gritos y no se escuchan las opiniones, generando conflictos entre socias y vulnera el nivel organizacional para cumplir los objetivos y metas. Y por último el 48% de las socias de los comités consideran que se genera la incompatibilidad de caracteres, donde las beneficiarias confunden sus problemas personales con lo laboral, y asimismo la mayoría tiene objetivos personales mas no comunes, cada uno vela por su bienestar.

Asimismo, Rodriguez (2016) en su investigación titulada: “Influencia del liderazgo de las juntas directivas a través de la participación comunitaria y la comunicación en la gestión de recursos del Programa vaso de leche del Distrito de Quiruvilca-Trujillo” (tesis pregrado). Tuvo como objetivo principal: Identificar los aportes del liderazgo, la participación comunitaria y la comunicación en la gestión de recursos. Y como hipótesis de estudio: el liderazgo de las juntas directivas influye significativamente en la gestión de recursos del Programa vaso de leche del Distrito de Quiruvilca. Se concluye que: el 67.0% de los integrantes se identificaron como líderes, teniendo como característica principal influir sobre los demás, en ese aspecto el líder de cada junta organiza actividades, hace partícipe a sus demás compañeras, les brinda la confianza, resuelven colectivamente los problemas presentados. Por otro lado, el 44.0% de encuestados responden me gusta trabajar en comités, pero no me gusta asumir la presidencia evidenciando un liderazgo participativo al interior de la junta directiva pero no en la toma de decisiones, el 44.0% indicaron que siempre existe una buena comunicación y esto aporta en la gestión de recursos. El 40% de las juntas directivas indican tener ideas claras sobre las fallas y los problemas de la junta y no duda en expresarla, son convincentes, saben cómo llegar a la gente para conseguir y ganar el apoyo mejorando la convivencia. Asimismo, en cuanto a la participación comunitaria, el



33.0% de las juntas directivas indican participar como integrante de la junta directiva para emplear su tiempo en algo productivo, para el bienestar personal y de su comunidad.

A nivel local, Apaza y Chambi (2017) en su investigación titulada “Relaciones interpersonales y su influencia en el desarrollo del liderazgo de las socias del programa de complementación alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno-2017” (tesis pregrado), tiene como objetivo: determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno. Y su hipótesis planteada: las relaciones interpersonales influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno. La investigación es de carácter cuantitativo, con método hipotético-deductivo de tipo explicativa y de diseño no experimental de corte transversal. Se concluye que: las relaciones interpersonales, a través de la comunicación y las actitudes influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo en sus habilidades y principios de las socias, ya que en un 42.4% manifiestan que el tipo de comunicación que practican es la comunicación agresiva por lo que las relaciones interpersonales son inadecuadas y limita el desarrollo del liderazgo. Por otro lado, el 30.5% de las socias manifiestan que no tienen una actitud responsable y el principio gerencial de liderazgo basado en las metas planteadas en el comedor no se están cumpliendo.

Por otro lado, Huanca (2015) en su tesis titulada “Las condiciones socio educativas y su influencia en la participación social de las mujeres beneficiarios en los Programas Sociales del Centro Poblado de Alto Puno 2013” (tesis pregrado). Tuvo como objetivo principal: determinar si las condiciones socioeducativas de las mujeres beneficiarias de los programas vaso de leche y comedores populares influye significativamente en la participación social. Y como hipótesis de estudio: Las



condiciones socioeducativas de las mujeres beneficiarias de los programas de vaso de leche y comedores populares influyen significativamente en la participación social. La investigación es cuantitativa de tipo explicativo, tomando en cuenta el método hipotético-deductiva. Se concluye que: el 31.4% de las actividades del hogar fueron estrictamente desarrollados por la madre y su principal obstáculo para poder participar en los Programas Sociales que ofrece cada gobierno de turno fue la desinformación y el desconocimiento a cerca de los mismos. A ello se suma en un 25.7% de las mujeres afirmaron que un obstáculo para poder lograr una participación adecuada en los Programas Sociales son las actividades del hogar que recae en ellas mismas; también, el 38.6% de las mujeres participaron en los Programas Sociales en forma esporádica, debido al rol de cuidar a sus menores hijos; asimismo, el 30% de las mujeres se dedicaron a realizar actividades comerciales, por la carencia económica. Por otro lado, el 51% de las mujeres beneficiarias tienen como grado de instrucción secundaria completa, de las cuales el 41,4% participan en los Programas Sociales como población de base, sin que ejercieran liderazgo activo en el direccionamiento del grupo, el 28.6% de las mujeres afirman tener poco o mínimo conocimiento sobre el Programa, esto es un factor que también obstaculizó su participación.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo de investigación

La investigación es explicativa, es decir causa efecto. Como indican la investigación está dirigido a responder por las causas de los eventos de los fenómenos sociales y su relación en las variables de estudio. Su metodología es básicamente cuantitativa, y su fin último es el descubrimiento de las causas (Hernández *et al.*,2014).

3.2. Método de investigación

Se utilizó el método hipotético-deductivo. Según Rodríguez y Pérez (2017) “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica y tiene varios pasos: observación del fenómeno a estudiar, como el de la formulación de una hipótesis para explicar dichos fenómenos y para verificar o comprobar la verdad de los enunciados deducidos a partir de la experiencia” (p.189).

3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental y transversal, que se caracteriza por recolectar datos en un solo momento. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.4. Fuentes de información

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la información recolectada de encuestas realizadas a las socias de los comités del Programa Vaso de Leche correspondientes a las cuatro zonas, del Distrito de Pilcuyo de la Provincia de El Collao, Región Puno.



3.5. **Ámbito de estudio**

El Distrito de Pilcuyo es uno de los cinco distritos de la Provincia de El Collao, ubicada en la región Puno. Se logró la distritalización del distrito el 24 de noviembre del año de 1961, creado por la Ley 13753 siendo Presidente Manuel Prado. El Distrito de Pilcuyo se encuentra ubicado a 3,860 msnm 23'36'' de la longitud oeste, a las riveras del Lago Titicaca a 65 kilómetros al sur de la ciudad de Puno y 10 kilómetros de la Provincia de El Collao. Tiene una superficie de 157 km² con una población de 12,850 habitantes para el año 2015. Su lengua oficial es el Castellano y la segunda lengua es el Aymara. Sus límites: por el Norte, limita con el distrito de Ilave; por el Sur, limita con el Lago Titicaca y parte de la provincia de Chucuito Juli; por el Este, limita con el Lago Titicaca; y por el Oeste con el distrito de Ilave, específicamente con la carretera panamericana Sur.

3.6. **Población de estudio**

3.6.1. *Población*

La población de estudio está constituida por 453 socias (beneficiarios de 0 a 6 años, madres gestantes y lactantes) de los comités del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, pertenecientes a las cuatro zonas.

Tabla 1: Población de estudio

ZONA	POBLACIÓN UNIVERSO
ZONA LAGO	101
ZONA MEDIA	156
ZONA ALTA	145
URBANA	51
TOTAL	453

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.6.2. Muestra

La muestra será de tipo aleatorio simple, se considera la siguiente formula:

$$n_0 = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

N = Población (453)

n = Tamaño de muestra

Z = Nivel de confianza 95%

P = Probabilidad de éxito 0.5

Q = Probabilidad de fracaso 0.5

E = Margen de error 5%

Efectuando:

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 453 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(453 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 208$$

La primera aproximación de nuestra muestra es de 208 socias del programa, si $(n_0/N \geq \alpha)$, entonces se corrige la muestra; para nuestra investigación efectuando, tenemos: $208/453=0.45916 > \alpha = 0.05$, entonces corregimos la muestra, con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0 - 1}{N}\right)} = \frac{208}{1 + \frac{(208 - 1)}{453}} = 143$$

El tamaño de muestra para el ámbito de estudio es de 143 socias del programa agrupados en cuatro zonas, y distribuyendo proporcionalmente de acuerdo a la cantidad de socias a nivel distrital se tiene:



Tabla 2: Distribución de la muestra por zonas

ZONA	N°	MUESTRA
ZONA LAGO	101	32
ZONA MEDIA	156	49
ZONA ALTA	145	46
URBANA	51	16
TOTAL	453	143

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

a. Encuesta

Nos permitió recoger datos por medio de un cuestionario prediseñado, de acuerdo a las dos variables de investigación con preguntas de forma estructuradas relacionadas a la investigación.

b. Observación

Esta técnica permitió observar y recoger los datos de sucesos, hechos y procesos desde el primer momento que se tuvo contacto con la población objeto de estudio, durante el desarrollo de la labor de las juntas directivas, actividades de capacitación, reuniones, distribución de insumos, etc. Que sirvió como soporte para la explicación de los resultados, para tener mayores conocimientos.



c. Revisión bibliográfica

Nos permitió profundizar conocimientos, recabar el marco teórico referente al tema de investigación, de textos, artículos, proyectos de investigación, que fue de mucha importancia para el soporte y análisis de la presente investigación.

3.7.2. Instrumento de recolección de datos

a. Cuestionario

Este instrumento fue elaborado y aplicado a la población de estudio mediante el llenado de las preguntas pre codificadas, lo cual nos permitió recoger datos cuantitativos referente a las variables, para lograr los objetivos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. En el presente trabajo se presenta el instrumento en el Anexo A.

3.8. Procesamiento y análisis de datos

3.8.1. Metodología de contraste

Para nuestra investigación el procesamiento de datos, se realizó en el software estadístico SPSS, con el cual se analizó los resultados de la investigación. La prueba estadística que se utilizó es la Chi-cuadrado de Pearson, y la correlación de Pearson. Al respecto, la prueba Chi-cuadrada es utilizada para evaluar las hipótesis, para determinar la relación entre dos variables, y es calculada por medio de una tabla de contingencia. Para hacer esto, probamos la hipótesis nula H_0 que no hay correlación contra la hipótesis alternativa H_1 de que hay correlación; nuestros datos indicarán cuál de estas hipótesis opuestas es más probable que sea cierta.

3.8.2. Nivel de significancia

El nivel de significancia estadística es de 5% que es igual a $\alpha=0.05$, que equivale a un nivel de confianza de 95%.

3.8.3. Prueba estadística

El coeficiente de correlación de Pearson viene definido como:

$$r_{XY} = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N}$$

Esta expresión de la correlación de Pearson hace referencia a la media de los productos de las puntuaciones estandarizadas de las variables X e Y . Este valor del estadístico es un índice de libre escala conde su valor oscila entre 0 y 1. Al respecto, es necesario tener en cuenta que las puntuaciones estandarizadas muestran la posición en desviación típica de un individuo respecto a su media. En este sentido, supongamos que para cada individuo tomamos dos medidas de las variables X e Y . La correlación entre estas dos variables será perfecta positiva cuando cada individuo manifieste la misma superioridad o inferioridad en cada una de ellas. Esto se cumple cuando su posición relativa sea la misma, es decir, cuando sus puntuaciones tipo sean iguales ($Z_x = Z_y$). En este caso la formula de la correlación se transforma en:

$$r_{XY} = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N} = \frac{\sum Z_X Z_X}{N} = \frac{\sum Z_X^2}{N} = 1$$

Donde la expresión es la varianza de Z_X que vale 1 por la distribución Normal.

Cuando la correlación es perfecta negativa los valores de Z_X y Z_Y son exactamente iguales, pero de signo contrario, resultando los productos cruzados de Z_X y Z_Y negativos. En este caso, el valor de la correlación es el mismo que anteriormente, pero de signo negativo:

$$r_{XY} = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N} = \frac{\sum Z_X Z_X}{N} = \frac{\sum Z_X^2}{N} = -1.$$

Cuando la correlación es nula para un valor obtenido de X se podrá obtener cualquier valor de Y ; es decir, para un valor determinado de Z_X la misma cantidad de



valores positivos y negativos de Z_Y . De todo ello resulta que la suma de productos cruzados valdrá cero ya que habrá tantos productos positivos como negativo, así

$$r_{XY} = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N} = 0$$

La fórmula de correlación de Pearson puede expresar también de la manera siguiente:

$$r_{XY} = \frac{\frac{\sum XY}{N} - \bar{X}\bar{Y}}{S_X S_Y},$$

Donde S_X e S_Y son las desviaciones estándar de X e Y respectivamente.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se da a conocer los resultados obtenidos, los cuales fueron recopilados mediante la aplicación del instrumento (cuestionario) a 143 socias del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, que nos permitió conocer el actuar de las juntas directivas hacia sus socias. De la investigación se muestran resultados que claramente se da la corroboración de las hipótesis planteadas y en base a los objetivos establecidos para esta investigación. Es así, que se dan a conocer mediante las tablas estadísticas y se describen con objetividad considerando el mayor y menor porcentaje significativo, la prueba de chi – cuadrado de Pearson, que demuestra el grado de casualidad entre las variables: liderazgo (X) y trabajo de las juntas directivas (Y).

4.1. Estilos de liderazgo y el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo

El liderazgo ejercido por las mujeres es de gran importancia en las organizaciones, caracterizado por su eficacia, por su capacidad en la toma de decisiones en momentos de tensiones, propicia la participación en sus miembros, con una actitud de amabilidad y empatía, son sociables, expresivas, y que en la actualidad la mayoría de las organizaciones lo necesita. Un líder debe impulsar el desarrollo de habilidades, cualidades de sus compañeros, transformando las barreras culturales, actitudes y sentimientos de los miembros de su organización.

Se consideran aquellas tablas en las que se encuentra la variable de liderazgo, compuesta por la dimensión: los estilos de liderazgo y la variable el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche compuesta por: organización, nivel de participación, actividades de participación y el tipo de junta directiva.

Tabla 3: Estilo de liderazgo y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Estilo de liderazgo	Organización en actividades						Total	
	Lo decide la presidenta		Se convoca a asamblea		No participa			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Autocrático	29	20,3%	4	2,8%	27	18,9%	60	42,0%
Democrático	12	8,4%	19	13,3%	7	4,9%	38	26,6%
Liberal	11	7,7%	20	14,0%	14	9,8%	45	31,5%
Total	52	36,4%	43	30,1%	48	33,6%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 3, se observa que el 20.3% de socias encuestadas manifiestan que las juntas directivas ejercen el estilo de liderazgo autocrático, donde solo se encargan de dar órdenes sin pedir la opinión de sus integrantes del comité del programa y de las socias, donde impone su poder para la toma de decisiones, no hay lugar para sugerencias y opiniones que puedan plantear las socias, generándose un ambiente conflictivo, sin tomar acuerdos y deteriorando las relaciones interpersonales entre socias y junta directiva, y es así que las socias no son convocados a una asamblea o comunicados para la toma de decisiones, acuerdos frente a las actividades que se presentan e invitados como comité “culturales, cívicas y fortalecimiento de capacidades”, el líder trabaja por su propia cuenta, sin consultar a las demás socias, son vulnerados sus derechos de participación y al voto, por lo que las socias se sienten desmotivadas para participar de cualquier actividad. Por otro lado, el 13.3% de socias encuestadas indican que la líder de su comité desarrolla el liderazgo democrático, es decir desarrolla consultas, donde son escuchados y tomados en cuenta las sugerencias y las opiniones de las socias, proporcionando un ambiente estable, armonioso, y por ende, la presidenta convoca a una asamblea para tomar



decisiones respecto a la participación en actividades organizados por el programa, la líder se encarga de informar a las socias sobre las actividades y ellas deciden si se participa o no.

Seguidamente podemos mencionar que el liderazgo autoritario es el predominante en los comités del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, y haciendo un análisis desde la intervención, que los puntos de vista, opiniones, ideas y decisiones de las socias son poco o nada importantes para las juntas directivas. La presidenta decide si se participa o no de las actividades y trabajan a interés personal, a consecuencia de ello se generan actitudes agresivas y la desorganización, plasmado en la poca participación de las socias de los comités en las sesiones demostrativas que son realizadas en favor del niño y las actividades culturales. Asimismo, el desarrollo del liderazgo de la junta directiva se ve afectado por comportamientos y actitudes negativas que ella misma viene practicando con sus socias, es una de las barreras que impide el desarrollo de la organización. Es así, que la práctica del liderazgo autoritario, hace que exista un ambiente de inadecuadas relaciones interpersonales, donde las socias se sienten desmotivadas y se aíslan del comité por el mismo hecho que sus opiniones no son tomadas en cuenta, generando una participación inactiva y la desunión en la organización.

Como también corrobora Jiménez (2018) mencionando que “las personas que ejercen el liderazgo autoritario son considerados inflexibles hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones” (p. 186). Muchas veces afecta en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, ya que son individualistas en el desarrollo de su labor.

Cabe considerar por otra parte, el ejercicio de un estilo de liderazgo adecuado beneficia en el trabajo de las juntas directivas, teniendo una organización de base fortalecida. Según Luna (2008), un estilo es una manifestación categórica, coherente y

consistente. A través de estas, los líderes muestran su imagen real en el entorno que los rodea, los estilos del liderazgo son desarrollados por lo actos y comportamientos de los líderes, quienes influyen a los miembros de la organización. Entonces decimos que los estilos de liderazgo que ejercen las juntas directivas surgen a partir de su actuar dentro de su comité y con las socias, y esto influye en el desarrollo de su trabajo, de manera negativa o positiva.

Tabla 4: Estilos de liderazgo y nivel de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Estilo de liderazgo	Nivel de participación de la presidenta						Total	
	Decide y actúa		Opina y hace propuestas		Pasiva, no participa			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Autocrático	37	25,9%	11	7,7%	12	8,4%	60	42,0%
Democrático	12	8,4%	17	11,9%	9	6,3%	38	26,6%
Liberal	9	6,3%	7	4,9%	29	20,3%	45	31,5%
Total	58	40,6%	35	24,5%	50	35,0%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 4, podemos apreciar que el 25,9% de las socias encuestadas indican que la presidenta de su comité ejerce el estilo autocrático es decir su nivel de participación es activa, ejerciendo poder sobre los demás miembros de la organización, da a conocer sus opiniones y propuestas, pero de manera drástica, actúa en la toma de decisiones unilateralmente e indica que se respete las decisiones tomadas por ella, generando así un ambiente de desmotivación y participación pasiva en sus socias. Por otro lado, el 11.9% de las encuestadas manifiestan que las presidentas de las juntas directivas practican el liderazgo democrático, generando un ambiente de participación, motivación en las socias, apoyando en el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las socias, y



desarrollando en las asambleas un nivel de participación activa que se ve reflejado a través de las opiniones y propuestas que la líder da a conocer frente a las situaciones que se presentan, respetando siempre las opiniones de sus demás compañeras y aumentando la satisfacción por el trabajo.

Asimismo, desde la realidad y la cotidianidad, los estilos de liderazgo ejercido por parte de las presidentas de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo son visualizadas en las reuniones mensuales y actividades que se realizan; en su mayoría desarrollan un liderazgo con características autoritarias, dan a conocer sus puntos de vista de manera alterada, no respeta la opinión de su compañera cuando está participando o dando a conocer su opinión, generando la desunión y afectando en el cumplimiento de metas objetivos del programa, que en su mayoría son aquellas socias que por segunda vez realizan el cargo y son representantes de la zona media y alta. Asume responsabilidades, toma decisiones y actúa siempre buscando su bienestar personal. Es así, que las habilidades y capacidades de sus demás compañeras no son valoradas respecto a la toma de decisiones, es por ello que las socias deciden no opinar, ni mucho menos asumir responsabilidades para evitar enfrentamientos y esto va generando una participación distante en las socias.

Finalmente, el liderazgo muchas veces es confundido con autoridad o poder que uno pueda tener frente a los demás, por el contrario, es quien se encarga de guiar a los demás para lograr el éxito de manera conjunta. En ese sentido, Sánchez, *et al.*, (2014) manifiestan el liderazgo es el intento de una persona que pretende influir sobre la conducta de otro individuo o grupo; es decir, el liderazgo es la capacidad de movilizar a las personas con un objetivo. Es así, que el liderazgo es importante para la supervivencia de una organización, es la capacidad que tiene una persona de influir en los demás para conseguir un fin determinado de manera conjunta y en equipo. Una organización puede

contar con un plan de trabajo establecido y bien elaborado, pero sin un buen líder se va al fracaso, y la organización que no cuenta con una planeación puede salir adelante con la capacidad de un líder eficaz y eficiente.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	37,208	4	-	0,000
Razón de verosimilitud	35,120	4	-	0,000
Asociación lineal por lineal	24,895	1	-	0,000
Correlación de Pearson	0,419	-	0,077	0.000
N de casos válidos	143			

Respecto a la correlación y contraste entre el estilo de liderazgo y el nivel de participación de la presidenta del comité PVL, la tabla muestra estos resultados. Para la hipótesis nula de independencia estadística, calculado con 4 grados de libertad, se tiene que el valor de $\chi^2(4)$ es 37.208 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística $\alpha = 5\%$, entonces se tiene el valor de probabilidad que es menor al nivel de significancia $p < \alpha = 0.05$ lo que permite concluir el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada. Esto indica que existe dependencia entre el estilo de liderazgo y el nivel de participación de la presidenta del comité.

Asimismo, para contrastar la correlación entre las variables se utilizó la correlación de Pearson (R) donde se calcula un valor de Pearson de $R = 0.419$. Para la prueba de hipótesis, el valor de probabilidad del estadístico de Pearson es de $p = 0.000 < 0.05$, lo que indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo cual conlleva a que el estilo de liderazgo influye en el nivel de participación de la presidenta del comité PVL.

Tabla 5: Estilos de liderazgo y actividades de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Estilo de liderazgo	Actividades de participación						Total	
	Actividades recreativas		Asambleas y capacitaciones		Reparto de raciones		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Autocrático	1	0,7%	42	29,4%	17	11,9%	60	42,0%
Democrático	0	0,0%	32	22,4%	6	4,2%	38	26,6%
Liberal	0	0,0%	14	9,8%	31	21,7%	45	31,5%
Total	1	0,7%	88	61,5%	54	37,8%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 5, se muestra que el 21.7% de las socias encuestadas manifiestan que el estilo de liderazgo ejercido por las juntas directivas en las actividades de reparto de raciones es el liberal, dejando esa responsabilidad a una de las socias de su comité quien se encarga del recojo de los insumos; como líder del comité y parte de sus funciones es la responsable del recojo de insumos del PVL del almacén central de la municipalidad y de la distribución de la raciones a sus beneficiarios previa comunicación, por lo que la líder no le toma interés a dicha actividad, asimismo, una vez recogido los insumos no se preocupa por la distribución, no comunica a sus socias en el momento oportuno y las raciones a sus beneficiarios son entregados a destiempo, generando la desunión en su comité y reclamos en sus socias lo cual ocasiona interacciones y comportamientos negativos en sus socias, con la idea de retirarse del comité o elegir nueva junta directiva. Por ser un líder liberal deja de lado sus responsabilidades, su nivel de participación de la líder es poca o nula, teniendo una participación pasiva o muchas veces no participan en las reuniones, actividades programadas por temor a no ser escuchados o porque no le toma interés a la labor que está desarrollando.



Por otro lado, el 4.2% se identifican con el liderazgo democrático, y a la vez solo participan en el reparto de las raciones del Programa Vaso de Leche, que se le es entregado cada tres meses, actividad que cumplen por la normatividad establecida y por ser una de sus funciones, ya que se establece una sanción a aquellas beneficiarias que no participan en las actividades programadas. Las juntas directivas son las encargadas del recojo de las raciones del almacén del Programa Vaso de Leche de la municipalidad, y asimismo se encargan de la distribución de la ración a sus beneficiarios de su comité como parte de sus funciones.

Ahora bien, desde el análisis de la intervención profesional en el Programa Vaso de leche del Distrito de Pilcuyo, las juntas directivas de los Comités del Vaso de Leche desarrollan su participación frente al programa con autoritarismo en las actividades de asambleas y capacitaciones organizados por el programa, en las asambleas generales que se llevan a cabo cada fin de mes la líder demuestra actitudes negativas, da a conocer sus necesidades del comité, pero alteradamente, levantando la voz, criticando la gestión del comité central, lo cual genera conflictos y miramientos entre ellas, llegan a insultarse y se agreden psicológicamente, muchas veces vulneran el reglamento interno de los comités debido a su mayor fuerza de voz, no respeta los acuerdos tomados plasmados en el reglamento interno, como las sanciones o multas que son asumidos de manera económica por las juntas directivas por llegar a faltar o tarde a la reunión, lo cual se niega asumir la sanción correspondiente, generando conflictos, reclamos y ocasionando la desorganización en el momento de la toma de decisiones. Asimismo, le faltan el respeto a la responsable de la ejecución del programa y a las autoridades de la municipalidad que muchas veces son participes de las reuniones, agrediendo con calificativos. Por ende, un ambiente como este no les motiva ni permite a las integrantes de las juntas directivas desarrollar sus destrezas y habilidades, adquisición de nuevos conocimientos, para el



bienestar común y mejorar el desempeño en sus cargos actuales y el desarrollo de un liderazgo participativo, que garantice el fortalecimiento y éxito de la organización.

En ese sentido manifiestan, Hughes *et al.* (2007) que en la actualidad el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje, es así que para mejorar los procesos en una organización o lograr que las personas se sientan motivadas para lograr objetivos se deben contar con personas con actitud de líder que inicien, gestionen, impulsen y coordinen en el trabajo conjunto de una organización. Es por ello, que las mujeres para ser reconocidas como líderes debemos enfocarnos en desarrollar las habilidades innatas para ser un líder exitoso: Concentrarnos en pequeños objetivos que nos lleven a grandes acciones, desarrollar la capacidad relacional que es muy importante para el desarrollo de una labor y podamos generar buenas relaciones interpersonales que muchas veces se ve afectado por nuestras actitudes, y enfocarnos en nosotras mismas sin estar comparándonos con las demás.

Finalmente, es muy importante que se impulse acciones desde el gobierno local, enfocarse en mejorar y fortalecer el desarrollo del liderazgo de las juntas directivas, practicando la igualdad y equidad entre hombres y mujeres, estas acciones pueden estar orientadas: capacitación, educación, empoderamiento, oportunidades, reconocimiento de capacidades, práctica de valores, trabajo en equipo y desarrollo humano. Acciones que a futuro permitirán a muchas mujeres participar de espacios políticos, emprender independientemente y esto aportará en la mejora del nivel de vida de muchas familias.



Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	29,842 ^a	4		0,000
Razón de verosimilitud	30,577	4		0,000
Asociación lineal por lineal	16,414	1		0,000
Correlación de Pearson	0,340	-	0,080	0,000
N de casos válidos	143			

Respecto a la correlación y el contraste de hipótesis de la dependencia entre el estilo de liderazgo y las actividades de participación en el programa. La tabla presenta resultados estadísticos, donde la hipótesis nula es la independencia estadística entre ambas variables que está calculada a 4 grados de libertad. Se observa que el valor de la Chi-cuadrado $\chi^2(4)$ es de 29.842 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 0.05$, se tiene el valor probabilidad de $p < \alpha = 0.05$ lo que indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada. Este resultado indica que existe dependencia entre el estilo de liderazgo que practica la junta directiva con la participación en actividades del programa.

Por otro lado, también nos muestra la correlación de Pearson (R), en donde se muestra un valor de $R = 0.340$. Para la prueba de hipótesis, el valor de probabilidad de correlación es de $p = 0.000 < 0.05$ lo que indica que las variables estilo de liderazgo y participación en actividades del programa se encuentran correlacionadas y por ende estas si se explican una sobre otra.

Tabla 6: Estilos de liderazgo y tipo de junta directiva del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Estilo de liderazgo	Tipo de junta directiva						Total	
	Pasiva		Comprometida		Operativa		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Autocrático	23	16,1%	7	4,9%	30	21,0%	60	42,0%
Democrático	9	6,3%	13	9,1%	16	11,2%	38	26,6%
Liberal	30	21,0%	5	3,5%	10	7,0%	45	31,5%
Total	62	43,4%	25	17,5%	56	39,2%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 6, se muestra que el 21.0% de las socias encuestadas manifiestan que las juntas directivas ejercen el estilo de liderazgo autoritario, donde asume todas las responsabilidades y toma decisiones basadas en sus creencias, no incluye las opiniones y sugerencias de sus socias, esto indica que ejercen sus funciones de forma activa, pero desarrollando un clima laboral desfavorable con características de inadecuadas relaciones interpersonales, dejando de lado la interacción horizontal, la motivación en sus socias e involucrarlas en las actividades, generando todo ello la desconfianza entre líder y socias, que le dificulta al líder realizar un trabajo coordinado y participativo conjuntamente con sus socias, y representan a un tipo de junta operativa, caracterizado por la toma de decisiones importantes referente a la parte documentaria del comité, mas no se involucran en lo social, en los problemas que se generan entre socias y trabajan a beneficio personal. Por otro lado, el 9.1% de las encuestadas indican que las juntas directivas desarrollan un liderazgo democrático, que están presente para guiar y dirigir en la toma de decisiones, y representan a un tipo de junta comprometida, demostrando la proactividad y conduce a la organización al éxito, generando nuevas oportunidades para la organización, estas líderes demuestran compromiso y capacidad de gestión.



Al respecto, desde análisis del actuar cotidiano, el trabajo desarrollado por las juntas directivas se ve influenciada por el estilo de liderazgo que practica con sus socias, su labor está orientada en tan solo dar órdenes, sin realizar consultas a los miembros del comité para tomar decisiones, por ejemplo, la líder decide a quienes empadronar como beneficiario del programa, los cuales no cumplen los requisitos establecidos, que genera descontento en las socias su actuar de la líder, y por otro lado, al momento de la distribución de los insumos, no informa a sus socias la cantidad de ración que le corresponde a cada beneficiario, ella decide si darles o no los alimentos a los beneficiarios nuevos de su comité que se inscribieron sin el consentimiento de la presidenta, son entregados los alimentos incompletos (peso/kilos), este abuso es cometido a aquellos beneficiarios que son pasivas, sumisas, que no demuestran sus quejas o reclamos; asimismo a aquellos que no tuvieron la oportunidad de acceder a un centro educativo y no aprendieron a leer; todas estas problemáticas son recabadas durante las supervisiones que se realizan a los comités y mediante las quejas que se presentaron a la Oficina del PVL por las socias de los comités. En ese sentido, las socias deciden retirarse del comité, mostrando una participación pasiva en las actividades, generándose la desorganización del comité, por ello que las líderes no sienten el apoyo de sus socias activamente debido a las actitudes desarrolladas por ella misma y lo dejan al frente del comité tan solo a la junta directiva para cumplir diferentes objetivos de la organización.

Desde esa perspectiva, es de gran importancia la realización de un trabajo en conjunto, donde se tenga el involucramiento de todos los miembros de la organización demostrando sus capacidades y habilidades, que aportará en el desarrollo del comité, ya que las organizaciones en la actualidad dependen del liderazgo de sus dirigentes y del trabajo en equipo para crecer y desarrollar los diferentes ámbitos de la organización, el líder es el principal responsable del éxito o fracaso. Asimismo, es importante que la

presidenta demuestre iniciativa para el desarrollo de actividades y capacidad de gestión, tener compromiso frente a la labor que desarrolla para lograr objetivos y mejores resultados.

Por otra parte, es esencial que la labor de las juntas directivas de los comités del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, sean comprometidas, responsables y demuestren compromiso ante el cargo asumido, así como lo manifiesta Salas (2010) las juntas comprometidas, responsables y exitosas son muy importantes para el desarrollo de una organización, donde la presidencia y la dirección ejecutiva ejercen un liderazgo compartido que anima la participación y la vocación de servicio de todos los miembros de la Junta. Una junta con estas características ejerce el poder y la autoridad con mesura y democracia, sin imposiciones arbitrarias. Es así, que el tipo de junta comprometida debe primar en los comités del PVL con un liderazgo democrático generando el trabajo en equipo, respetando las opiniones y valorando los aportes individuales y colectivos, y hacer que los demás miembros que pertenecen a las juntas directivas se sienten personas útiles a la organización y a la sociedad. No tienen temor de compartir e integrarse.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,850 ^a	4	-	0,000
Razón de verosimilitud	22,175	4	-	0,000
Asociación lineal por lineal	8,901	1	-	0,003
Correlación de Pearson	-0,250	-	0,082	0.003
N de casos válidos	143			

Respecto a la correlación y el contraste de hipótesis de la dependencia entre las variables estilo de liderazgo y tipos de junta directiva del Programa Vaso de Leche en los comités del Distrito de Pilcuyo. Muestra estos resultados; para la hipótesis nula de



independencia estadística, calculado a 4 grados de libertad, se tiene que el valor de $\chi^2(4)$ es 22.850 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, entonces se tiene el valor de $p < \alpha = 0.05$ lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada, lo que indica que existe dependencia entre los estilos de liderazgo y los tipos de junta directiva en el programa. Esto indica que existe relación entre ambas variables.

Al mismo tiempo, para la correlación entre las variables se utilizó la correlación de Pearson (R) que tiene un valor de $R = -0.250$; para la prueba de hipótesis, el valor de probabilidad $p = 0.003$ indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que indica que el estilo de liderazgo tiene un efecto negativo significativo de 25% sobre el tipo de junta directiva en el programa.

4.2. Tipos de comunicación y trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo

La comunicación es un proceso mediante el cual intercambiamos información, y permite el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el tipo de comunicación practicado por las líderes de los diferentes comités pueden favorecer de manera positiva o negativa en el desarrollo de la organización; la comunicación permite a las juntas directivas tomar decisiones, prevenir y solucionar conflictos ocasionados en las reuniones. La práctica de una comunicación efectiva por parte de la presidenta tiene un resultado positivo en su accionar, permite que todo fluya naturalmente, evitándose conflictos.

Para explicar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, se consideran aquellas tablas en las que se encuentra la variable de liderazgo, compuesta por la dimensión: tipos de comunicación

y la variable el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche compuesta por: organización, nivel de participación, actividades de participación y el tipo de junta directiva.

Tabla 7: Tipos de comunicación y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Tipo de comunicación que practica la junta	Forma de organización en actividades						Total	
	Lo decide la presidenta		Se convoca a asamblea		No participa			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Asertiva	1	0,7%	17	11,9%	6	4,2%	24	16,8%
Pasiva	17	11,9%	22	15,4%	19	13,3%	58	40,6%
Agresiva	34	23,8%	4	2,8%	23	16,1%	61	42,7%
Total	52	36,4%	43	30,1%	48	33,6%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 7, apreciamos que el 23.8% de las socias encuestadas manifiestan que el tipo de comunicación que practica su junta directiva es el agresivo, comparte sus opiniones de manera alterada y se expresa con agresividad, levanta su tono de voz para defender sus ideas sin respetar a los demás, generando inestabilidad al momento de la toma de decisiones, y no convoca al comité ha asambleas para realizar coordinaciones y tomar decisiones frente a las actividades de participación, la presidenta trabaja de manera autónoma y toma las decisiones, en lo que las socias están de acuerdo con las decisiones de su líder aunque vaya en contra de su propia voluntad. Es así, que a través de la intervención se pudo observar que las líderes no comunican oportunamente a las socias de su comité sobre las reuniones, actividades de participación, y si las comunica lo hace un día antes de la actividad convocando a una reunión, generando la inasistencia de los miembros del comité, lo cual provoca descontento en la población, presenciados a través



de los constantes quejas y reclamos que presentan las socias a la Oficina del Programa Vaso de Leche. En ese sentido, la líder cuando dispone de tiempo convoca al comité y decide participar, sus quehaceres del hogar están por encima de las responsabilidades como junta directiva, y siendo así, la práctica de la comunicación agresiva por parte de la líder frente a su comité, hace que las socias se sientan aislados, molestos, enojados por no ser considerados en la toma de decisiones, y es lo que influye en el cumplimiento de las actividades programadas por la organización, en lugar de involucrarlas en las actividades y tareas que ejecuta la líder genera en sus socias pensamientos negativos, con la idea de abandonar el programa y dejar de pertenecer al comité, ya que es una comunicación que no le permite realizar un trabajo en equipo.

Por otro lado, el 11.9% de las encuestadas manifiestan que la junta directiva practica la comunicación asertiva con sus demás compañeras, que expresan sus opiniones y valoran opiniones de los demás, en beneficio del comité, informando a sus socias constantemente sobre acuerdos tomados, intercambiando informaciones adecuadamente en las actividades programadas y además se sienten motivadas a convocar constantemente a asambleas para organizarse y tomar decisiones grupales; el comité participa puntualmente de las actividades comunales, en temas de salud de las sesiones demostrativas, festival de danzas y concurso de platos tipos para combatir la anemia, fortalecimiento de capacidades, etc, organizados por el Programa Vaso de leche. Por ende, un ambiente de trabajo con un tipo de comunicación asertiva hace que las socias participen activamente, no sientan timidez, dando a conocer sus ideas, opiniones abiertamente y es el lugar propicio para desarrollar en ellas las habilidades de liderazgo.

Contrastando con la perspectiva de Artola (2010), que nos menciona: “La comunicación influye con valores y pautas de conducta que son representados especialmente por los miembros de la organización los cuales van conformando un

modelo de vida para sus integrantes. Influyen de sobremanera en este espacio la religión, las buenas costumbres y la moral en cada uno de los integrantes” (p. 48).

En tanto, decimos que la práctica de la comunicación es un medio primordial para una organización que permite desarrollar y llegar a diferentes ambientes; en el Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, consideramos como unos de los aspectos importantes la práctica de la comunicación asertiva con características de participación activa, por parte de la junta directiva hacia sus socias, y el desarrollo de una comunicación horizontal, donde todos los beneficiarios del comité dan a conocer sus opiniones, ideas para llegar a mejores acuerdos y entendimiento, que permite a la organización el fortalecimiento de lazos de unión de compañerismo y trabajo en equipo.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,448	4	-	0,000
Razón de verosimilitud	45,431	4	-	0,000
Asociación lineal por lineal	4,221	1	-	0,040
Correlación de Pearson	-0,172	-	0,075	0,039
N de casos válidos	143			

En el análisis de correlación y el contraste de hipótesis de la dependencia entre el tipo de comunicación y la forma de organización en actividades. Para la hipótesis nula de independencia estadística, calculado a 4 grados de libertad, se tiene que el valor de $\chi^2(4)$ es 40.448 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, se tiene que el valor $p < \alpha = 0.05$ lo que indica el rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la chi-

cuadrada, lo que indica que existe dependencia lineal entre el tipo de comunicación y la organización en actividades.

Por otro lado, para hallar la correlación entre ambas variables, se utilizó la correlación de Pearson (R) donde en la Tabla se muestra que tiene un valor de $R = -0.172$. Para la prueba de hipótesis, se tiene que la hipótesis nula (H_0) es la no relación entre el tipo de comunicación y la organización en actividades y la hipótesis alterna (H_a) indica la relación lineal, en este sentido, del cálculo se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.039 < 0.05$, la cual indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que indica el tipo de comunicación y la organización en actividades se encuentran relacionadas negativamente en un 17.2% para las variables.

Tabla 8: Tipos de comunicación y nivel de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Tipo de comunicación que practica la junta	Nivel de participación de la presidenta						Total	
	Decide y actúa		Opina y hace propuestas		Pasiva, no participa			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Asertiva	5	3,5%	14	9,8%	5	3,5%	24	16,8%
Pasiva	13	9,1%	12	8,4%	33	23,1%	58	40,6%
Agresiva	40	28,0%	9	6,3%	12	8,4%	61	42,7%
Total	58	40,6%	35	24,5%	50	35,0%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 8, apreciamos que el 28.0% de las socias encuestadas manifiestan que la líder de su comité mantiene un tipo de comunicación agresiva, es decir, emplea sus opiniones a favor de ella, tomando en cuenta sus propios derechos, sin importarle los sentimientos de sus socias, todo esto para conseguir un objetivo, asimismo desarrolla un comportamiento conflictivo, practica la falta de respeto empleando palabras indebidas y



críticas hacia sus socias, gritos, las opiniones de sus socias son ignorados, falta de interés, todo ello afecta emocionalmente a sus socias, ambiente que no le permite a la líder entablar una conversación amena con sus socias; y desarrolla una participación activa tomando decisiones autoritariamente e imponiendo su poder frente a las demás integrantes, generando resentimientos y culpabilidad en las socias por la elección de la presidenta con esas características. Asimismo es importante resaltar, que el 23.1% de las socias encuestadas manifiestan que la líder de su comité mantiene un tipo de comunicación pasiva, que no se comunica frecuentemente con sus compañeras, respeta la opinión de los demás sin contradecirle, dan a conocer sus propuestas y opiniones en las actividades del programa cuando se les solicita de manera obligatoria, no la realizan voluntariamente o porque les interese el tema tratándose, su participación es vista de manera no activa, no lo toman interés a sus funciones y responsabilidades que deben desarrollar.

Por otro lado, el 9.8% de las encuestadas indican que su junta directiva prefiere mantener un tipo de comunicación asertiva con sus compañeras de trabajo, generando buenas relaciones interpersonales y respetando las opiniones de sus compañeras, y por ende participa en el programa dando a conocer sus opiniones y haciendo propuestas frente a las problemáticas que se presentan, con una participación democrática, desarrollando acciones que genera el bien común del programa y comité.

Ahora bien, los resultados contrastando con el análisis de la realidad, podemos afirmar que la mayoría de las juntas directivas del vaso de leche del Distrito de Pílcuyo practican la comunicación agresiva, es decir, emplea sus opiniones a favor de ella, tomando en cuenta sus propios derechos, sin importarle los sentimientos de sus socias, todo esto para conseguir un objetivo, asimismo desarrolla un comportamiento conflictivo, practica la falta de respeto empleando palabras indebidas, gritos, las opiniones de sus socias son ignorados, falta de interés, críticas que emplea hacia sus socias, todo ello afecta



emocionalmente a sus socias, ambiente que no le permite a la líder entablar una conversación amena con sus socias; desarrolla una participación activa tomando decisiones autoritariamente y actúa desarrollando comportamientos negativos como el no querer respetar las opiniones de las socias, el querer imponer su poder frente a las demás integrantes, generando resentimientos y culpabilidad en las socias por la elección de la presidenta con esas características. Asimismo, el desarrollo de una comunicación agresiva dentro del ambiente de su comité es influenciada y afectada por sus propias actitudes de la líder desarrollados frente a sus compañeras, por intereses personales, y viene afectando a la organización en cuanto a cumplimiento de objetivos y metas. Y como lo manifiestan Garcés y Jiménez (2016), este estilo de comunicación se basa en que nuestras necesidades y deseos están por encima de los otros y se defienden de manera impositiva, hasta incluso se transgrede las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. Asimismo, la comunicación agresiva se da cuando la persona expresa sus ideas de forma abierta, pero afectando en algún sentido a las demás personas, ya que cuando expresa sus ideas no oculta nada y habla muchas veces sin medir las consecuencias.

Por otra parte, podemos decir que es importante las juntas directivas desarrollen comunicaciones asertivas, que beneficie al comité en el desarrollo de los diferentes niveles de organización, así como lo mencionan, Fonseca *et al.* (2011) este tipo de comunicación asertiva consiste en mejorar la efectividad en situaciones interpersonales ya que tienen como consecuencia la optimización en la contribución de la persona a la organización o relación social. Las personas con este tipo de comunicación buscan la comunicación que construya y ayude a mejorar las situaciones sociales.

De este modo, una buena comunicación es esencial para la integración de las funciones administrativas, nos permiten ver si a través de esos acontecimientos y el desempeño de cada una de las integrantes de la organización nos permitirá cumplir los

planes propuestos, asimismo el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente orientado a la motivación dependen de esta comunicación, y como lo señala Garcés (2013) la comunicación es cualquier acto entre las personas donde se intercambia información, ideas, pensamientos, afectos, valores, etc. Este intercambio se puede dar a través de la palabra, como también a través de señales, gestos y acciones. Además, que la comunicación es muy importante para las relaciones entre personas y que se da en el ámbito personal y profesional; y que su manejo correcto permite que las relaciones sean óptimas.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,787 ^a	4		0,000
Razón de verosimilitud	40,677	4		0,000
Asociación lineal por lineal	11,769	1		0,001
Correlación de Pearson	-0,288		0,072	0,000
N de casos válidos	143			

Para el análisis de correlación y contraste de hipótesis entre las variables tipo de comunicación y nivel de participación en actividades del programa. Bajo la hipótesis nula de independencia estadística, se calcula la tabla con 4 grados de libertad y se tiene que el valor de $\chi^2(4)$ es 43.787 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, se tiene que el valor $p < \alpha = 0.05$, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada, esto quiere decir que existe dependencia entre el tipo de comunicación y el nivel de participación dentro del programa.

Asimismo, para la correlación entre las variables se utilizó la correlación de Pearson (R) donde en la tabla se tiene un valor del estadístico de $R = -0.288$. Para la

prueba de hipótesis, el valor de probabilidad $p = 0.000$ indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que indica que el tipo de comunicación tiene un efecto negativo de 28.8% sobre el nivel de participación de la presidenta.

Tabla 9: Tipo de comunicación y actividades de participación de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Tipo de comunicación que practica la junta	Actividades de participación						Total	
	Actividades recreativas		Asambleas y capacitaciones		Reparto de raciones			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Asertiva	0	0,0%	22	15,4%	2	1,4%	24	16,8%
Pasiva	1	0,7%	23	16,1%	34	23,8%	58	40,6%
Agresiva	0	0,0%	43	30,1%	18	12,6%	61	42,7%
Total	1	0,7%	88	61,5%	54	37,8%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 9, se observa que el 23.8% de las socias encuestadas manifiestan que la junta directiva practica un tipo de comunicación pasiva con sus socias en las actividades de reparto de raciones, no se expresan de forma abierta y directa, no les informa a sus socias sobre la distribución de los insumos oportunamente, no comparten sus opiniones, normalmente no hablan o lo hacen en forma mínima porque piensan que su opinión no es importante para la organización, tienen miedo a expresarse y a burlas, son sumisas, inseguras de sí mismas, y es una líder que participa con frecuencia en las actividades de reparto de raciones, ya sea por el tiempo que disponen o ejercen su función por obligación, porque solo les interesa ser beneficiario de la ración, mas no la toman interés a la superación de sí mismo, en el desarrollo de sus capacidades. Estas líderes solo se preocupan por recoger la ración de su comité, dejando de lado las actividades organizados por la municipalidad, es por ello que se tiene quejas por parte de sus socias del comité, indicando que no les informa en el tiempo debido sobre que documentos deben presentar para ser parte del programa y si hubiese una



observación. Por otro lado, el 1.4% indican que la junta directiva desarrolla una comunicación con asertividad frente a sus socias, y participa con frecuencia en las actividades de reparto de raciones, ya sea por el tiempo que disponen o ejercen su función por obligación, estas líderes solo se preocupan por recoger la ración de su comité, dejando de lado las actividades organizados por la municipalidad.

Ahora bien, contrastando los resultados con la realidad, el trabajo de las juntas directivas se ve influenciado por la comunicación que ellas practican, desarrollando una comunicación con actitudes negativas, ejercidas en las reuniones que se realizan dentro de su comité, donde interactúa faltando el respeto, ofendiéndolas a sus demás socias a través de las expresiones de sus ideas abiertamente e imponiendo su propia voluntad en forma agresiva para conseguir cualquier objetivo, los interés personales están por encima de lo demás, ya que las opiniones de la líder provoca en las socias reacciones negativas, como el intercambio de palabras sin medir muchas veces las consecuencias, y por la forma de comunicarse de la líder se generan tenciones y malestares entre las socias, debido a que no hay una habilidad comunicativa en la líder, perjudicando así el buen funcionamiento del Programa Vaso de Leche. Asimismo, en las asambleas generales y actividades organizados por el ente ejecutor, durante la interacción se faltan el respeto entre compañeras, los que no son del partido político de la gestión son los que más reclaman, el tema que genera más controversia es la licitación de los insumos del PVL, muchas madres carecen de información sobre los procesos de compra y del programa, asimismo todos los acuerdos tomados en las asambleas generales por los comités, son comunicados e informados a destiempo a las socias, que provoca la desunión en el comité.

Finalmente, podemos decir que la práctica de la comunicación depende mucho de la educación que uno recibió durante su formación y los valores, desde la niñez y en la actualidad con su familia, otros no tuvieron esa oportunidad de gozar de una educación

que les permita desenvolverse eficientemente, el ambiente en el que vive en el hogar y en el que se desenvuelve como presidenta, son barreras que le impide el pleno desarrollo de su labor. Así como lo manifiesta Vásquez (2010) las personas en su proceso de comunicación unas con otras tienen poca conciencia de los vínculos cotidianos y las prácticas entre los individuos, como la percepción de los valores, principios, ideas y estilos de vida. En ese sentido, las relaciones interpersonales son la integración entre personas de diversas culturas, religiones, profesiones y otros determinantes propios de un grupo de personas en una sociedad.

Por ende, una buena comunicación es vital dentro del ámbito de la familia, el trabajo, sin comunicación no puede haber liderazgo, una de las cualidades del líder es tener capacidad de comunicar y lograr influenciar en las personas, así tendrá seguidores, si esto no lo desarrolla, no abra liderazgo.

Tabla 10: Tipos de comunicación y tipos de junta directiva del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Tipo de comunicación que practica la junta	Tipo de junta que identifica						Total	
	Pasiva		Comprometida		Operativa		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
Asertiva	1	0,7%	13	9,1%	10	7,0%	24	16,8%
Pasiva	38	26,6%	5	3,5%	15	10,5%	58	40,6%
Agresiva	23	16,1%	7	4,9%	31	21,7%	61	42,7%
Total	62	43,4%	25	17,5%	56	39,2%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 10, apreciamos que el 21.7% de socias encuestadas manifiestan que su líder practica el tipo de comunicación agresiva con las integrantes de su comité, lo cual no permite que las socias participen activamente en la organización de base, y se caracteriza ser parte de una junta operativa, la presidenta se propone metas y objetivos



con la misión de cumplirlas, pero debido a su forma de interrelacionarse con las integrantes de su comité le es difícil, genera un ambiente que provoca situaciones de confusión e incertidumbre en la organización debido a una labor autoritaria. Por otro lado, el 9.1% de las encuestadas manifiestan que sus líderes practican la comunicación asertiva, manteniendo buenas relaciones con sus demás integrantes de su junta directiva y sus socias del comité y pertenecen a un tipo de junta comprometida con la labor encomendada, trabaja de la mano con sus integrantes de su comité, la gestión que realiza lo hace con el fin de satisfacer la necesidad de ella y la de sus socias, siente compromiso con su labor y las socias. Y trabaja de manera organizada, es así que una junta directiva comprometida ofrece entendimiento, recomendaciones a la gestión del Órgano ejecutor del programa, aporta en la ejecución del plan de trabajo elaborado por la municipalidad.

Seguidamente podemos mencionar contrastando los resultados con la realidad que, en los comités del Programa Vaso de Leche, las líderes son autoritarias con una comunicación agresiva, participa y habla en las reuniones, actividades sin medir las consecuencias que tendrá el mensaje dirigido a sus socias, que de alguna manera desfavorece al trabajo desarrollado por la junta directiva. En las supervisiones realizadas a los comités, los beneficiarios manifiestan que su presidenta no practica la comprensión, deja de lado el entendimiento y la empatía. Asimismo, en las asambleas generales organizados por el ente ejecutor del programa, las líderes con estas características negativas provocan desunión y desorganización en la toma de decisiones.

Cabe resaltar, que el tipo de comunicación ejercido por las juntas directivas es de vital importancia en el trabajo que desarrollan como líderes de los comités del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, sus actitudes, comportamientos y sus formas de relacionarse es el que le permite desarrollar un tipo de junta, que puede ser comprometida, pasiva o agresiva. Por consiguiente, las asambleas generales que se llevan a cabo cada fin



de mes, es el que nos permite analizar el proceso comunicativo a partir de cómo realizan el proceso de intercambio de información entre las socias de dichos comités, ambiente que permite observar el desenvolvimiento de cada una de las juntas directivas. Y, por otro lado, a través de las supervisiones inopinadas, el trabajo de campo que se realizan a los comités del vaso de leche trimestralmente, nos permite reconocer la labor desarrollada por la junta directiva, donde se puede observar que las raciones no son distribuidas en el tiempo indicado, alteración en la firma de las planillas, etc. a partir de ello podemos deducir el nivel de trabajo de las juntas directivas, que muchas veces es afectado por los intereses personales.

En ese sentido, Gómez (2016), nos habla sobre tres aspectos muy importantes para el buen funcionamiento de la junta directiva: En primer lugar, se requiere liderazgo por parte del presidente de la junta directiva, lo cual implica equilibrio, pausa, medida y, sobre todo, de una muy buena capacidad de articular intereses, generar consensos e impulsar a la organización; en segundo lugar, toda junta requiere de un adecuado periodo de inducción y formación. la junta debe estar informada y capacitada sobre lo atinente a la empresa; y como tercer lugar, compartir el poder y generar una institucionalidad inclusiva: varias personas pueden tener poder y, a la vez, ser totalmente responsables de sus decisiones. El buen directivo se reconoce por su capacidad de compartir el poder y por su condición de estar abierto a las diferencias de criterios y opiniones.

4.3. Actitudes y trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo

Las actitudes son los comportamientos empleados por una persona frente a una realidad. Las personas se comportan de acuerdo a un sistema de valores que va adquiriendo al largo de su vida, a través de sus experiencias vividas y la educación recibida. Cuando hablamos de liderazgo es muy importante las actitudes que este puede

tener frente a su labor y las acciones desarrolladas. Una persona puede reaccionar de manera negativa o positiva frente a sucesos, las actitudes son los que permite al ser humano relacionarse con el medio que le rodea.

En esta sección explicaremos la influencia de las actitudes que toma el líder del comité frente a la existencia de problemas en la organización, ante las opiniones de las compañeras, ante las funciones asignadas como presidenta, y su relación con el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo. Se considera aquellas tablas en las que se encuentra las variables de liderazgo, compuesta por la dimensión de actitudes y la variable del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, compuesta por el nivel de organización, actividades de participación, la planificación y la eficiencia.

Tabla 11: Actitud ante los problemas y forma de organización en actividades de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Actitud ante los problemas	Organización en actividades						Total	
	Lo decide la presidenta		Se convoca a asamblea		No participa			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
No interviene	49	34,3%	20	14,0%	43	30,1%	112	78,3%
Soluciona dialogando	3	2,1%	23	16,1%	5	3,5%	31	21,7%
Total	52	36,4%	43	30,1%	48	33,6%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 11, se puede observar que el 34.3% de las socias encuestadas manifiestan que su líder no interviene ante los problemas que se presentan en el comité, prefieren no plantear soluciones y ni dar salidas, no toma interés a las indiferencias que se presentan entre socias y a los conflictos, deja que cada una resuelva sus problemas, la



líder no practica y deja de lado la comunicación para la resolución de los problemas; y asimismo la líder decide no convocar a reunión al comité para organizarse y participar de las actividades que programa la Oficina del PVL, la presidenta decide si participar o no de las actividades de manera autoritaria, sin primero escuchar la opinión de sus demás integrantes del comité. Por otro lado, el 16.1% de las encuestadas indican que la líder se involucra ante la existencia de los problemas, que se presentan entre socias del comité debido a las indiferencias y actitudes negativas que practican las socias, es así que la líder convoca a una asamblea para dar alternativas de solución ante las dificultades utilizando el diálogo con las socias, y en las reuniones convocadas toman decisiones el comité en conjunto para ser partícipe de actividades del programa, trabajando de manera unida a favor del comité, en donde son respetadas las opiniones de cada una de las socias ya sean positivas o negativas.

Desde la constante interacción con las juntas directivas en las asambleas, actividades, organizados por la Oficina del PVL, se pudo observar, que las líderes mantienen tanto actitudes negativas como positivas, durante su participación en las asambleas, se visualiza la presencia de murmuraciones, críticas que realizan a la presente gestión de la junta del comité central, actitudes que incitan conflictos, enfrentamientos entre líderes, a las cuales no intervienen para dar soluciones, al contrario generan desorganización. Pero también emplean actitudes positivas que generan una fluida conversación sin ocasionar alteraciones en las madres, son las que levantan la mano para participar y dan su punto de vista considerando la opinión de sus demás compañeras, dando alternativas de solución frente a los problemas de manera neutral, sin poniéndose de lado de una sola parte, siempre practicando la negociación y la mediación.

Al respecto, Rojas (2010) nos manifiesta que la resolución de problemas implica cuatro sistemas: La primera es el procesamiento de la información que se activan en la

solución de problemas. El segundo sistema es la estructura de la tarea que se refiere a la descripción de las conductas requeridas para la resolución del problema. El tercer sistema son los espacios del problema que alude a la representación mental o gráfica que la persona debe hacer de la situación. El cuarto sistema es la información presente de los espacios del problema.

Tabla 12: Actitud del respeto y actividades de participación frecuentes de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Actitud del respeto a las opiniones	Actividades de participación						Total	
	Actividades recreativas		Asambleas y capacitaciones		Reparto de raciones			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Siempre	0	0,0%	20	14,0%	16	11,2%	36	25,2%
A veces	1	0,7%	25	17,5%	25	17,5%	51	35,7%
Nunca	0	0,0%	43	30,1%	13	9,1%	56	39,2%
Total	1	0,7%	88	61,5%	54	37,8%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 12, apreciamos que el 30.1% de las socias encuestadas mencionan que su líder nunca respeta las opiniones, ideas, pensamientos de los integrantes del comité, por lo que las socias sienten que sus opiniones no son valoradas, la líder demuestra una actitud de indiferencia al no escuchar ni respetar constantemente a sus demás compañeras durante las reuniones realizadas respecto a las decisiones del Programa vaso de Leche, es así que las integrantes del comité dejan que la presidenta tome decisiones al respecto, desvalorando las habilidades y potencialidades de las socias. Esto también se ve influenciado por el comportamiento que los demás tienen frente a la líder, el cual es percibido y acorde a ello actúan, el respetar es una actitud de ida y vuelta, y a las actividades que asiste frecuentemente son a las asambleas y capacitaciones, actividades



que tienen establecidas multas y sanciones por la inasistencia, es en donde se presencia este tipo de actitudes. Por otro lado, el 11.2% de las encuestadas indican que sus líderes practican el respeto ante las opiniones de sus socias, practicando la escucha activa, respetando lo que sienten, lo que piensan sus compañeras frente a las decisiones que se toman para el desarrollo de la organización de base, no solo respetan los puntos de vista de sus compañeras, sino que también las costumbres que cada una pueda tener y en la actividad que participan con mayor frecuencia es en el reparto de raciones, donde practican el respeto y la empatía.

Desde la intervención profesional se pudo apreciar que las madres de las juntas directivas en las asambleas generales, muestran una actitud de indiferencia porque cuando uno está hablando los demás no prestan atención, se ponen a conversar de otros temas, ruido que perjudica al que está participando y genera sentimientos negativos en los participantes de la reunión, piensan que sus opiniones no son valoradas, y así mismo en las interacciones con las autoridades del municipio durante su participación en las reuniones para la realización de diferentes actividades como: la elección y juramentación de la junta directiva del comité central del Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, proceso de compra de los insumos, actividad del día de la madre, etc. donde las madres líderes pierden la cordura, expresándose con agresividad hacia las autoridades, lanzando calificativos, críticas, y buscando hacer respetar sus opiniones sobre todas las cosas.

En relación con este tema, Cortázar (2009) manifiesta que la práctica del respeto se puede manifestar en el aprecio de las ideas y creencias de los compañeros, en el reconocimiento de las habilidades sin distinción de sexo y edad, igualdad de todos los compañeros sin importar nivel económico, religión y condición física, el respeto abarca desde el reconocimiento de la importancia de la tolerancia y el desarrollo moral por el respeto de las cosas ajenas. Es así, que el respeto es la actitud más valorada en un líder,

reconocemos que cada persona tiene el derecho y la capacidad de tomar sus propias decisiones, sin juzgarlos y las cuales deben ser escuchados. Por otro lado, Huayhua (2012) sustenta que las actitudes tienen un carácter funcional, son respuestas adaptativas a las presiones del entorno, surgen para satisfacer una necesidad específica y no son producto de la casualidad, es así que es muy importante respetar, conocer y entender los valores culturales, sociales y morales que definen a cada integrante de la organización, donde el respeto mutuo, garantiza una forma armoniosa de convivencia que favorece a la organización.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,704	4		0,030
Razón de verosimilitud	11,245	4		0,024
Asociación lineal por lineal	4,882	1		0,027
Correlación de Pearson	-0,185		0,078	0,027
N de casos válidos	143			

Con respecto a la correlación y el contraste de hipótesis de la dependencia entre las variables actitudes de respeto y las actividades de participación, muestra estos resultados. Para la hipótesis nula de independencia estadística, calculado a 6 grados de libertad, se tiene que el valor de $\chi^2(4)$ es igual a 10.704 con un valor de probabilidad de $p = 0.030$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, se tiene que el valor $p < \alpha = 0.05$ lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la chi-cuadrada, es decir que existe dependencia lineal entre las actitudes de respeto y las actividades de participación.

Por otro lado, para hallar la correlación entre ambas variables, se emplea el estadístico de correlación de Pearson (R) donde en la Tabla se muestra que este estadístico es igual a $R = -0.185$. En la prueba de hipótesis, se tiene que la hipótesis nula (H_0) es la no relación entre las actitudes de respeto y las actividades de participación y la hipótesis alterna (H_a) la relación entre ambas variables descritas, así del cálculo se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.027$, la cual indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que señala que la actitud de respeto y las actividades de participación con mayor frecuencia se encuentran relacionadas inversamente en un 18.5% para las variables.

Tabla 13: Actitud de responsabilidad al cumplir funciones, y el cumplimiento de metas y objetivos de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pílcuyo, 2019

Cumple funciones como presidenta	Cumplimiento de metas y objetivos				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Siempre	22	15,4%	8	5,6%	30	21,0%
A veces	15	10,5%	46	32,2%	61	42,7%
Nunca	12	8,4%	40	28,0%	52	36,4%
Total	49	34,3%	94	65,7%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 13, se observa que el 32.2% de las socias encuestadas manifiestan que sus líderes a veces cumplen sus funciones asignadas como presidenta responsablemente, tan solo participa de las reuniones y actividades que tienen multas y sanciones, seguido de la actividad de distribución de insumos, que se encargan de recoger del almacén central con puntualidad, dejando de lado las actividades recreativas, actividades de fortalecimiento de capacidades, por lo que no llegan a cumplir los objetivos y metas de la



organización satisfactoriamente en el tiempo determinado, debido al desempeño laboral de las líderes y a su nivel de autoridad que ejerce dentro del programa, por lo que las socias deciden no apoyarla, es así que ejecutan su labor sin un plan de trabajo que garantice el cumplimiento de metas y dejando de lado el trabajo en equipo. Por otro lado, el 15.4% de encuestadas manifiestan que sus líderes siempre cumplen sus funciones y demuestran responsabilidad ante el cargo asumido y con el apoyo del comité llegan a cumplir las metas y objetivos de la organización, donde el apoyo es mutuo, la líder realiza gestiones frente al fortalecimiento de capacidades y habilidades de sus socias, por ende, aumenta la satisfacción laboral.

Seguidamente, contrastando los resultados con la realidad, en el Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo el incumplimiento de sus funciones de las juntas directivas es afectado por diferentes factores, por la disponibilidad del tiempo, por las responsabilidades que tiene en el hogar, muchas veces no reciben el apoyo de su pareja ante las responsabilidades que tiene con la sociedad y en la superación de ellas, por ello que dejan de lado las responsabilidades que tiene como presidenta sin importarles el desarrollo de la organización ; y otras no tienen ganas de trabajar, asumieron el cargo por obligación por ser nueva en el programa, por tener más de dos hijos como beneficiario y desconocen de las acciones del programa. Todo lo mencionado afecta en el cumplimiento de metas y objetivos tanto del comité y del Órgano Ejecutor del Programa Vaso de Leche, no reciben el apoyo de sus socias para realizar coordinaciones, para participar de actividades, la dejan sola frente al comité. Y al respecto, contrastando con lo manifestado por Ccama (2021), donde el incumplimiento de funciones de los directivos se da por desconocimiento de sus funciones, por inexperiencia por ocupar cargos por primera vez, por limitaciones de tiempo disponible, prohibiciones de los espacios para que puedan participar, a su vez la ambición o la permanencia en el cargo atenta contra las relaciones

interpersonales adecuadas y todo ello genera un clima de ambiente de trabajo de antipatía y desconfianza.

Y finalmente, Cardona (2011), nos menciona que “la responsabilidad es una actitud muy importante para todos, reflejándose esta en la manera de hacer las cosas, en el optimismo con que se afronta las dificultades, en la madurez con que toma las decisiones, en no detenerse nunca para llegar a mejorar como persona y, sobre todo, en la respuesta que se da a los deberes familiares, profesionales y sociales”. Es así, que la responsabilidad amerita compromiso, obligación y deberes que tenemos los seres humanos, y es una de nuestras cualidades.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,754	2		0,000
Razón de verosimilitud	24,810	2		0,000
Asociación lineal por lineal	17,249	1		0,000
Correlación de Pearson	0,349	-	0,081	0,000
N de casos válidos	143			

Con respecto a la correlación y el contraste de hipótesis de la dependencia entre las variables actitudes de responsabilidad y el cumplimiento de metas y objetivos. Para la hipótesis nula de independencia estadística, calculado a 4 grados de libertad, se tiene que el valor de $\chi^2(2)$ es igual a 25.754 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, se tiene que el valor $p < \alpha = 0.05$ lo que se concluye que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada, es decir que existe dependencia lineal entre las actitudes de responsabilidad y el cumplimiento de metas y objetivos.

Por otro lado, para hallar la correlación entre ambas variables, se emplea el estadístico de correlación de Pearson (R) donde en la Tabla se muestra que este estadístico es igual a $R = 0.349$. En la prueba de hipótesis, se tiene que la hipótesis nula (H_0) es la no relación entre las actitudes de responsabilidad y el cumplimiento de metas y objetivos y la hipótesis alterna (H_a) la relación entre ambas variables descritas, así del cálculo se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, la cual indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que señala que las actitudes de responsabilidad y el cumplimiento de metas y objetivos se encuentran relacionadas positivamente en un 34.9% para las variables.

Tabla 14: Actitud de responsabilidad y satisfacción con la labor de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche, Distrito de Pilcuyo, 2019

Cumple funciones como presidenta	Satisfacción con la labor de la junta				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Siempre	23	16,1%	7	4,9%	30	21,0%
A veces	15	10,5%	46	32,2%	61	42,7%
Nunca	11	7,7%	41	28,7%	52	36,4%
Total	49	34,3%	94	65,7%	143	100,0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 14, se observa que el 32.2% de las socias encuestadas manifiestan que su líder a veces llega a cumplir las funciones encomendadas como presidenta del comité, muchas veces envían a terceros o familiares a las reuniones y actividades, a su vez practican el autoritarismo, por lo que las socias están disconformes con el trabajo desarrollado por su líder, labor que no demuestra compromiso y vocación de servicio. Por otro lado, el 16.1% de encuestadas manifiestan que sus líderes siempre demuestran compromiso y responsabilidad ante las funciones asignadas como líder del comité,



planifica su tiempo para cumplir sus responsabilidades y tareas del comité, con el apoyo de las socias llegan a cumplir los objetivos y metas de la organización, por lo que las socias muestran satisfacción por el desempeño de la presidenta y dan todo su respaldo a la gestión.

Asimismo, se pudo observar en las reuniones que organiza el Programa Vaso de Leche, donde manifiestan las presidentas que “solo debe de haber cada dos meses a tres meses una reunión, que debemos venir solo a recoger nuestras raciones, que ellas vienen desde lejos y gastan en el pasaje”; poco o nada les interesa las actividades de capacitación, los talleres; y otras presidentas manifiestan que “cada mes se organice reuniones, talleres, que les permita informarse más sobre el programa, con ganas de aprender”. Al respecto, como primer caso, las líderes muchas veces demuestran compromiso ante el cargo asumido, pero es interrumpida su labor por barreras que les impide desarrollar libremente sus capacidades, por la labor del hogar, por la disposición del tiempo y por el trabajo que tienen, hay madres que son el sustento de su hogar por lo que no pueden faltar a su labor cotidiana, por esta razón, la misión encomendada ya no es cumplida. Segundo caso, las actitudes negativas, autoritarias, desarrolladas por las presidentas dan a entender que tienen otras prioridades antes que el programa, son aquellas socias que asumieron el cargo por obligación, por ser la nueva en su comité o por tener más de dos hijos como beneficiario. Ellas no demuestran nada de compromiso frente al cargo simplemente asumen por cumplirla, a las reuniones siempre llegan tarde y son las primeras en irse cuando finaliza la reunión, son parte de esa población desactivada de un liderazgo fortalecido y participativo. Ya que cuando una persona es responsable siente compromiso con el cargo, le gusta la acción que desarrolla, organiza su tiempo para cumplir con sus responsabilidades, mas no la realiza por obligación ni por las multas establecidas.



Dentro de este marco, Aguirre (2015) menciona que “La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano (...); La responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales” (p.6) y asimismo, respecto a la responsabilidad social nos menciona que “es la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad, como individuos o como miembros de algún grupo, tienen entre sí y para la propia sociedad. Es un tipo de responsabilidad basada en la ideología y las normas internas de una entidad. La responsabilidad social puede ser positiva, en el sentido de obligarse a actuar o a realizar algo, y también puede ser negativa, en referencia a abstenerse de actuar o de realizar algo” (p.7). Frente a lo citado mencionamos, una persona que tiene compromiso de trabajo, tiene la capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo programado, poniéndole ganas, todas sus capacidades para sacar adelante la tarea encomendada. Es así que el Programa del Vaso de Leche es un espacio que le permite desarrollar y fortalecer sus capacidades a las juntas directivas, para ser una mujer empoderada, y aportar en el desarrollo de su comité, de la sociedad y la de su familia.

Prueba Chi-cuadrado

	Valor	Grados de libertad	Error estándar	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,450	2		0,000
Razón de verosimilitud	29,527	2		0,000
Asociación lineal por lineal	21,408	1		0,000
Correlación de Pearson	0,388	-	0,078	0,000
N de casos válidos	143			

En la correlación entre la actitud de responsabilidad y la satisfacción con la labor se calcula el contraste de hipótesis de la dependencia lineal entre ambas variables del programa. Para la hipótesis nula de independencia estadística entre ambas variables, se



calcula a 2 grados de libertad con un valor de chi-cuadrado de $\chi^2(2)$ de 30.450 con un valor de probabilidad de $p = 0.000$, luego a un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, se tiene que el valor de probabilidad $p < \alpha = 0.05$ que indica el rechazo de la hipótesis nula de independencia lineal y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada de dependencia lineal, es decir que existe dependencia lineal entre las actitudes de responsabilidad de liderazgo frente a la satisfacción con la labor de la junta directiva.

Para el análisis de correlación se emplea el estadístico de correlación de Pearson (R) mostrada en la Tabla, donde el estadístico tiene un valor de $R = 0.388$. Para la prueba de hipótesis, se tiene que la hipótesis nula (H_0) es la no relación entre las actitudes de responsabilidad y el tipo de junta directiva y la hipótesis alterna (H_a) indica la relación lineal entre ambas variables. En este sentido, del cálculo se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, la cual indica la aceptación de la hipótesis alterna (H_a), lo que indica que existe relación entre la actitud de responsabilidad de liderazgo frente a la satisfacción con la labor de la junta.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA. En los resultados obtenidos de la investigación se precisa, que el liderazgo ejercido por la líder influye en el trabajo de las juntas directivas y las socias de las diferentes asociaciones del programa vaso de leche del Distrito de Pílcuyo- 2019, se evidencia que el 29.4% de líderes desarrollan un liderazgo con características autoritarias, toma sus propias decisiones, sin consultar al comité, demostrando una participación activa con presencia de inadecuadas relaciones interpersonales, que dificulta en el desarrollo del trabajo de las juntas directivas, influenciada por sus formas de relacionarse con sus socias empleando actitudes negativas que no les permite a las socias ser protagonistas de su propio cambio, ni el desarrollo de sus potencialidades y habilidades, para ser mujeres líderes y empoderadas. Donde se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, y un nivel de significancia estadística $\alpha = 5\%$, lo que permite concluir el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (H_a) de la Chi-cuadrada, esto indica que existe dependencia entre ambas variables.

SEGUNDA. En los resultados obtenidos de la investigación se arriba, que el estilo de liderazgo ejercido por la líder ante las socias de su comité influye en el desarrollo del trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo, 2019, donde el 25.9% de líderes ejercen el estilo de liderazgo autocrático, lo cual limita la plena participación de las socias dando a conocer sus ideas y opiniones, desarrolladas en las actividades de asambleas y capacitaciones donde asiste frecuentemente, desarrollando comportamientos negativas que dificulta la toma de decisiones en equipo. Asimismo, seguido de un liderazgo liberal, como se indica en la tabla 5 que el 21.7% ejercen este liderazgo en las actividades de distribución de insumos, es así que se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, y un nivel de significancia estadística de $\alpha = 0.05$, lo que



indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Y por otra parte, la correlación de Pearson (R), el valor de probabilidad de correlación es de $p = 0.000 < 0.05$ lo que indica que las variables se encuentran correlacionadas y por ende estas si se explican una sobre otra.

TERCERA. En los resultados obtenidos, el tipo de comunicación ejercida por la líder hacia sus socias influye en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, 2019. Al respecto el 28.0% de encuestadas manifiestan que su líder prefiere mantener un tipo de comunicación agresiva con sus compañeras de trabajo, no respeta las ideas, opiniones, formas de sentir de las socias e impone su poder frente a las demás, generando la desunión al momento de la toma de decisiones. Seguido de una comunicación pasiva, como se muestra en la tabla 9, el 23.8% ejercen esta comunicación, desarrollada frente a las actividades de reparto de raciones, donde la líder no convoca a su comité para realizar esta actividad. Se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe dependencia entre el tipo de comunicación y el nivel de participación en actividades del programa, asimismo la correlación de Pearson (R), se tiene un valor de probabilidad $p = 0.000$ lo que indica que el tipo de comunicación tiene un efecto negativo de 28.8% sobre el nivel de participación de la presidenta.

CUARTA. En los resultados obtenidos se precisa, que las actitudes como la responsabilidad, el respeto desarrollada por la líder influyen en el proceso del trabajo de las juntas directivas; donde se evidencian que el 32.2% de las socias encuestadas indican que sus líderes no practican el respeto, la escucha activa ante las opiniones de sus compañeras durante la toma de decisiones, asimismo las funciones asignadas como líder no son cumplidas responsablemente, tan solo a veces llegan a cumplir las tareas



encomendadas debido a la disponibilidad del tiempo, factores que impiden el cumplimiento de objetivos y metas de la organización en el plazo establecido y debido a las actitudes negativas que practican las líderes con sus socias, razón por la que no reciben el apoyo de su comité, por tanto las socias no sienten satisfacción con la labor que ha venido desarrollando su líder. Se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, un nivel de significancia estadística de $\alpha = 5\%$, que indica el rechazo de la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que existe dependencia entre las variables, y respecto a la correlación de Pearson (R) se tiene un valor de probabilidad de $p = 0.000$, lo que indica que existe relación entre ambas variables.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA. A las autoridades de la Municipalidad Distrital de Pilcuyo, se recomienda realizar alianzas estratégicas con instituciones como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ente encargado de la ejecución de los Programas Sociales, para realizar una evaluación del cómo se está ejecutando el Programa Vaso de Leche, las fases de Programación, distribución, supervisión y evaluación, desde el órgano ejecutor del programa ubicado en la municipalidad hasta el ámbito de las organizaciones de base, que son los principales protagonistas.

SEGUNDA. A la Municipalidad Distrital de Pilcuyo, se recomienda elaborar un plan estratégico, orientados a las organizaciones de mujeres del Programa Vaso de Leche, promocionando acciones de fortalecimiento de capacidades en liderazgo, relaciones interpersonales, clima organizacional. Asimismo, realizar talleres para la creación de pequeñas microempresas, promoviendo el crecimiento y empoderamiento de la mujer. Acciones enfocadas en el desarrollo de habilidades sociales y gerenciales. Por otro lado, implementar una directiva o reglamento para la ejecución del Programa Vaso de leche, especificando sus fases: programación, distribución, supervisión y evaluación, para un adecuado funcionamiento, y es un documento importante para la Contraloría de la Republica al momento de las supervisiones que se realizan al programa.

TERCERA. A la Oficina del Programa Vaso de Leche se recomienda realizar alianzas con el Centro de Salud Pilcuyo, para la realización de talleres y charlas informativos en el área psicológico, concerniente al control de emociones- actitudes, practica de valores, las causas y consecuencias que genera en la organización, con la intervención de una trabajadora social y psicóloga.



CUARTA. A los comités del Vaso de Leche, elaborar su propio reglamento interno, donde especifique sus funciones, normas y responsabilidades que deben ser cumplidas por la junta directiva y socias, para lograr mayores resultados en la organización, y pueda primar el liderazgo democrático. Asimismo, se recomienda a las juntas directivas realizar coordinaciones con el Órgano ejecutor del PVL del Distrito de Pilcuyo, eventos que aporten conocimientos en liderazgo, nutrición, emprendimiento, para que las beneficiarias más adelante puedan participar en espacios políticos, ser líderes en organizaciones sociales.

Y finalmente a la facultad de trabajo social, realizar convenios con el MIDIS, para involucrar al profesional del trabajo social, entorno a los programas sociales, como una de nuestras áreas de intervención, para una correcta administración y focalización de la población objetiva, sin la presencia de la filtración y la subcobertura, llamados “errores de inclusión y Exclusión.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2015). *Liderazgo en responsabilidad*. Victoria, Tamaulipas.
- Alcántara, J. (2010). *Cómo educar las actitudes* (Segunda). Madrid, España: Cárdenas.
- Apaza, A. & Chambi, R. (2017). *Relaciones interpersonales y su influencia en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa Complementación Alimentaria (PCA) de la provincia de Puno-2017* [tesis pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno].
- Artola, J. (2010). *El devenir temporal y el lugar de los estímulos en la comunicación*. [Tesis de titulación de Psicología, Universidad de Palermo Venezuela].
- Barrios, A. E. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica – Puno* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno]
- Barrientos, M. (2005). *La participacion*. Asignatura Extensión Rural. F.C.A.-U.N.C. .
<http://agro.unc.edu.ar/~extrural/LaPARTICIPACION.pdf>
- Burin, D., Karl, I., & Levin, L. (1998). *Hacia una gestión participativa y eficaz*. Buenos Aires: Ciccus. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/david.burin/17>
- Calizaya, E., & Mendoza, V. (2019). *Liderazgo y su influencia en el ejercicio de la participación social de las beneficiarias del Programa de Complementación Alimentaria de la Provincia de Yunguyo-2018* [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12300>
- Cardona, V. (2011). *El valor de la responsabilidad*. Santiago, Chile.
- Ccama, S. (2021). *Relaciones interpersonales y clima organizacional de las socias de los comedores populares del Distrito de Puno-2018* [tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Recuperado de



http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/14727/Ccama_Flores_Sonia_Gabriela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cortazar, J. (2009). *El respeto: ¿Un valor en crisis?*. Recuperado de: <http://revista714.blogspot.com/2009/04/elrespeto-un-valor-en-crisis.html>

Couso, M. (2015). *Empatia: efectos de los vinculos primarios*. [Trabajo final de grado, Universidad de la Republica Montevideo-Uruguay]. https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_5.pdf

Congreso de la Republica el Perú. (1991, 15 de febrero). Ley 25307. *Por lo que se Declara de prioritario interés nacional la labor que realizan los Clubes de Madres, Comités de Vaso de Leche, Comedores Populares Autogestionarios, Cocinas Familiares, Centros Familiares, Centros Materno-Infantiles y demás organizaciones sociales de base, en lo referido al servicio de apoyo alimentario*. Diario Oficial el Peruano. <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/25307-feb-12-1991.pdf>

Chata, R. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno].

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (Séptima) México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Liderazgo y comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Díaz, E. (2002). *El factor actitudinal en la atención a la diversidad Profesorado*. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 6 (1-2), 151-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267010>



- Escandon, D. M., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Evans, R. (1996). An analysisi of criterion variable reability in conjoint analysis. *Perceptual and Motor Skills*, 82, 988–990. Obtenido de <https://doi.org/doi.org/10.2466/pms.1996.82.3.988>
- Fonseca, S., Correa, A., Pineda, M., & Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Primera, Vol. 53). México: Pearson Educación.
- Garay Lira, J. F. (2009). *Los valores (respeto, tolerancia, honestidad y responsabilidad) en preescolar como medio para una mejor convivencia entre docentes y alumnos*. [Tesis pregrado, Universidad Pedagógica Nacional Mexico]. Obtenido de <http://200.23.113.51/pdf/26251.pdf>
- Garcés, Á., & Jiménez, L. (2016). *Comunicacion para la movilizacion y el cambio social*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín, Colombia.
- Garcés, P. (2013). *La comunicación en colectividades*. Medellín, Colombia: Sello Editorial, Universidad de Medellín.
- García, L. (2014). *La implementación contenciosa de los programas sociales: el empadronamiento del Programa del Vaso de Leche en Villa El Salvador (2002-2010)*. Centro de Investigación de la Universidad Pacífico. 41-70.
- Gargallo, B. (2007). *La evaluación de las actitudes ante el aprendizaje de los estudiantes universitarios*. El cuestionario CEVAPU. *Revista Electrónica Teoría de La Educación*, 8(2), 238–256. Obtenido de www.usal.es/teoriaeducacion
- Gomez-Rada, C. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61–77.



- Gomez, J. (2016). *¿ A que tipo de junta directiva pertenece usted?* Obtenido de:
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/a-que-tipo-de-junta-directiva-pertenece-usted-por-jorge-ivan-gomez/222994>
- Gonzales, J. (2012). *Relaciones interpersonales y conducta humana*. México D.F.: Manual Moderno.
- Gonzalez, L. (2017). *Influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de las madres socias de los comités del vaso de leche en la municipalidad distrital de Guadalupe, provincia de Pacasmayo 2015* [esis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/8431>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). México: McGraw-Hill.
- Habermas, J. (2003). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. España: Paidós.
- Huanca, V. (2015). *Las condiciones socio educativas y su influencia en la participacion social de las mujeres beneficiarios en los en los programas sociales del centro poblado de Alto Puno 2013* (tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno). Obtenido de. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7769>
- Huayhua, H. M. (2012). *Actitudes hacia el quechua de los estudiantes de la Facultad de Educación y ciencias sociales de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay*. [tesis pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno].
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (Quinta). México: McGraw-Hill.
- Jiménez, A. (2018). *Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar*, (18), 183-195. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf



- López, M. B., Filippetti, V. A. & Richaud, M. C. (2014). *Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados*. Avances en Psicología Latinoamericana, vol. 32(1), pp. 37-51. doi: [dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03](https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03)
- Luna, A. C. (2002). *Proceso administrativo* (segunda). México: Grupo Editorial Patria
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.
- Mamani, L. F. (2007). *Actitudes frente a la educación bilingüe intercultural en las instituciones educativas del ámbito de la U.G.E.L Huancané* [tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/696/EPG323-00323-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2017). *Programa Vaso de Leche: instructivo Programa Vaso de Leche*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Política Economía y Social*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp>
- Morales, P. (2006). *Medición de actitudes en Psicología y Educación*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Navas, R. (2010). *Modificación conductual y disciplina asertiva*. (1ra Edición). Puerto Rico.
- Ovejero, A. (2007). *Las relaciones humanas: Psicología social teórica y aplicada*. Biblioteca Nueva. Madrid, España.
- Rodríguez, E. (2016). *Influencia del liderazgo de las juntas directivas a través de la participación comunitaria y la comunicación en la gestión de recursos del programa Vaso de Leche del distrito De Quiruvilca en el año 2016* [tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Obtenido de



- <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8434/RODRIGUEZ%20CUSTODIO%20ERIKA%20LILIANA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Metodos Cientificos de Indagación y de Construcción del Conocimiento. *Revista EAN*, 179-200.
- Rojas, B. (2010). *Solución de problemas: una estrategia para la evaluación del pensamiento creativo*. *Sapiens: Revista Universitaria de Investigación*, 11(1), 117–125.
- Romero, E., & Pérez, C. (2012). Aproximacion al concepto de responsabilidad en lévinas: implicaciones educativas. *Universidad de Murcia*, 99-110
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4068454.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=pe>
- Salas , L. (2010). *El papel de la junta directiva en una ONG*.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). McGraw-Hill.
- Sanchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014). *Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional*. *Oikos*, 18(37), 41–61.
Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Trujillo, M.A., Guzmán, A., & Prada, F. J (2015). *Juntas directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo*. Bogotá: Colombia: CESA. Obtenido de https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de0af0c6-dad6-4480-84fe-c472edacb525/Juntas_Directivas_en_el_Desarrollo_del_Gobierno_Corporativo_Dec_1_2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=l5vSbGz
- Vásquez, S. (2010). *Psicología del comportamiento colectivo* (Primera). Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Villanueva, J. (2008). *La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo*



y su vinculación a procesos efectivos grupales, cognitivos y de desempeño [tesis doctoral, Universidad de Salamanca España].

Wester, J. H. (2008). *Dimensiones y retos de una educación para la responsabilidad ciudadana*. Utopía y praxis latinoamericana. N° 42. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. CESA-FCES, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela.

Zubieta, E. M. (2005). *Actitudes y valores*. Buenos aires: Cooperativas.

Zuzama, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.



ANEXOS

Anexo A. Cuestionario

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL TRABAJO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS DEL PROGRAMA VASO DE LECHE DEL DISTRITO DE PILCUYO 2019

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Distinguida señora:

Reciba un cordial saludo y rogamos que responda a las preguntas con toda sinceridad, con el objetivo de conocer la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pilcuyo, las respuestas que serán analizadas para responder a nuestra investigación. Los datos serán estrictamente confidenciales, y serán utilizados con fines académicos. Por lo cual su colaboración es esencial y muy importante, de antemano le agradecemos por el tiempo brindado y que tenga un buen día.

I. GENERALIDADES

1. Procedencia

- a) Urbano
- b) Rural

2. Edad

- a) 18-25
- b) 26-30
- c) 31-35
- d) 36-40
- e) 41 a más

3. Estado civil

- a) Casada
- b) Soltera
- c) Conviviente
- d) Viuda
- e) Separada

4. Grado de instrucción

- a) Sin instrucción
- b) Primaria incompleta
- c) Primaria completa
- d) Secundaria incompleta
- e) Secundaria completa

II. LIDERAZGO

5. ¿Por cuál de las siguientes razones eligieron a la junta directiva del comité?

- a) Para apoyar a las personas que lo necesitan
- b) Por pertenecer al partido político

- c) Por ser las únicas personas que hablan mejor y así puedan reclamar los intereses del comité.
- d) Por conocer sobre liderazgo

6. ¿Qué estilo de liderazgo practica la presidenta con sus socias?

- a) Autocrático
- b) Democrático
- c) Liberal

7. ¿Cuál es el tipo de comunicación que practica la junta directiva con las socias?

- a) Expresa opiniones y valora opiniones de los demás (Asertiva)
- b) No comparte opiniones para evitar conflictos (Pasiva)
- c) Considera que sus opiniones son más importantes que de otros (Agresiva)

8. ¿Qué papel cumple la junta directiva durante las reuniones?

- a) Proponen ideas innovadoras
- b) Dejan que las socias decidan
- c) No es importante para la junta directiva

9. ¿Cuál es la actitud que toma la presidenta como líder del comité cuando existen problemas entre compañeras?

- a) No interviene
- b) Soluciona dialogando
- c) Plantea soluciones



10. ¿La presidenta cumple con las funciones que se le asigna como líder del comité?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11. ¿En las reuniones, la junta directiva respeta las opiniones de las demás compañeras?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

12. ¿La presidenta del comité se caracteriza por ser una persona que respeta las costumbres, tradiciones, sin discriminación a las demás socias?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

III. EL TRABAJO DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS

13. ¿Cuándo tienen actividades comunales y fechas celebres del Programa vaso de leche, cómo se organizan para participar de manera conjunta?

- a) La decisión la toma sólo la presidenta
- b) Se convoca a una asamblea y se decide
- c) No participamos por que no se dispone de tiempo para coordinar

14. ¿Cuál es el nivel de participación de la presidenta dentro del comité PVL?

- a) Decide y actúa
- b) Opina y hace propuestas
- c) Pasiva, no participa

15. ¿Con mayor frecuencia en qué actividades participa la junta directiva del comité?

- a) Actividades recreativas
- b) Asambleas y Capacitaciones
- c) Reparto de raciones

16. ¿Teniendo en cuenta el trabajo de su junta directiva cómo la considera usted?

- a) Pasiva
- b) Comprometida
- c) Operativa

17. ¿Considera que es importante realizar proyectos que desafíen los límites de las habilidades de la junta directiva?

- a) Muy importante
- b) De poca importancia
- c) No es importante para mi

18. ¿Considera usted que la junta directiva en el tiempo que lleva en el cargo cumplió con los objetivos y metas del Programa?

- a) Sí, porque trabajamos juntos con plan de trabajo.
- b) No, porque la junta directiva no trabaja como debe ser

19. ¿Está de acuerdo con la labor que viene realizando la junta directiva dentro de su comité?

- a) Sí
- b) No

Anexo B. Matriz de consistencia

Título: Influencia Del Liderazgo En El Trabajo De Las Juntas Directivas Del Programa Vaso De Leche Del Distrito De Pílcuyo-2019.

FORMULACION DEL PROBLEMA	Hipótesis	Objetivos	Metodología	OPERALIZACION DE VARIABLES		
				VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR
<p>Pregunta general</p> <p>¿De qué manera influye el liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo 2019?</p> <p>Preguntas específicas</p> <p>¿En qué medida los estilos de liderazgo inciden en el trabajo de las</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>- El liderazgo influye significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>- Los estilos de liderazgo influyen</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la influencia del liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo 2019.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>- determinar la influencia de</p>	<p>a) Tipo de investigación</p> <p>- Explicativa, causal-efecto</p> <p>b) Método</p> <p>- Hipótesis-deductivo</p> <p>c) Diseño</p> <p>- No experimental transversal</p> <p>d) Población y muestra</p> <p>- está constituida por 453 socias beneficiarios del PVL</p>	<p>Liderazgo</p> <p><u>Variable independiente</u></p>	<p>Estilos de liderazgo</p> <p>comunicación</p>	<p>✓ Autocrático</p> <p>✓ Democrático</p> <p>✓ Liberal</p> <p>✓ Comunicación pasiva</p> <p>✓ Comunicación agresiva</p> <p>✓ Comunicación asertiva</p> <p>✓ Respeto</p> <p>✓ Responsabilidad</p>

juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo - 2019?	significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.	los estilos de liderazgo en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo 2019.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Tabla N° 1</th> </tr> <tr> <th>ZONA</th> <th>POBLACION UNIVERSO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Z. LAGO</td> <td>101</td> </tr> <tr> <td>Z.MEDIA</td> <td>156</td> </tr> <tr> <td>Z. ALTA</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>URBAN A</td> <td>51</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>453</td> </tr> </tbody> </table>		Tabla N° 1		ZONA	POBLACION UNIVERSO	Z. LAGO	101	Z.MEDIA	156	Z. ALTA	145	URBAN A	51	TOTAL	453	Actitudes que toma como líder	✓ Empatía ✓ Ser justo ✓ Practica de valores
Tabla N° 1																				
ZONA	POBLACION UNIVERSO																			
Z. LAGO	101																			
Z.MEDIA	156																			
Z. ALTA	145																			
URBAN A	51																			
TOTAL	453																			
¿En qué medida el tipo de comunicación incide en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo - 2019?	- Los tipos de comunicación influyen significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.	- Identificar el nivel de influencia de los tipos de comunicación en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.	El trabajo de las juntas directivas	Dinámica organizacional	✓ Trabajo en equipo ✓ Nivel de participación.															
¿De qué manera las actitudes influyen en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo - 2019?	- Las actitudes como la responsabilidad, el respeto, influyen	n en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.	<u>Variable dependiente</u>	Tipo de junta directiva	✓ Pasiva ✓ Comprometida ✓ Operativa															
¿De qué manera las actitudes influyen en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo - 2019?	- Las actitudes como la responsabilidad, el respeto, influyen	n en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo.	e) Muestra	Eficiencia	✓ Cumplimiento de metas y objetivos ✓ Satisfacción laboral.															

	<p>significativamente en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de Leche del Distrito de Pílcuyo, 2019.</p>	<p>Distrito de Pílcuyo 2019. - Precisar la influencia de las actitudes en el trabajo de las juntas directivas del Programa Vaso de leche del Distrito de Pílcuyo 2019.</p>	<p>distribuyendo proporcionalmente. Tabla N°2</p> <table border="1" data-bbox="343 994 850 1323"> <thead> <tr> <th>ZONA</th> <th>MUESTRA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Z. LAGO</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Z.MEDIA</td> <td>49</td> </tr> <tr> <td>Z.ALTA</td> <td>46</td> </tr> <tr> <td>URBANA</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>143</td> </tr> </tbody> </table> <p>f) Técnica - Encuesta g) Instrumento - cuestionario</p>	ZONA	MUESTRA	Z. LAGO	32	Z.MEDIA	49	Z.ALTA	46	URBANA	16	TOTAL	143		
ZONA	MUESTRA																
Z. LAGO	32																
Z.MEDIA	49																
Z.ALTA	46																
URBANA	16																
TOTAL	143																