



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL



**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN DE LAS LÍDERES EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMITÉ VASO DE LECHE
DEL BARRIO PORTEÑO DE LA CIUDAD DE PUNO EN EL AÑO
2018**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. YOLANDA CAIRA SUPO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PUNO – PERÚ

2020



DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía y por haberme
dado fortaleza para lograr mis
objetivos.

A mis padres, por ser el pilar
fundamental en todo lo que soy, en
toda mi educación, formación
profesional por su incondicional y
confianza depositada en mi
persona.

A mis maestros, por sus conocimientos
transmitidos y alta formación
profesional.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme en la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi Alma Mater, la Universidad Nacional del Altiplano, a toda la Facultad de Trabajo Social, a mis profesores (as) quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional. Gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y alta formación profesional.

A mi asesora de tesis por haberme asesorado en el desarrollo de esta investigación, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, por haberme tenido toda la paciencia para guiarme durante el desarrollo de la tesis.

Finalmente agradezco a los jurados de tesis, quienes con sus rigurosas observaciones y alto conocimiento en el tema de investigación orientaron el desarrollo de esta investigación.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 9

ABSTRACT..... 10

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 18

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 19

1.3.1. Hipótesis general 19

1.3.2. Hipótesis específicas 19

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 20

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21

1.5.1 Objetivo General 21

1.5.2. Objetivos Específicos..... 21

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO..... 23

2.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO 23

2.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL..... 35

2.2. MARCO CONCEPTUAL 42



2.2.1. La comunicación organizacional.....	42
2.2.2. Liderazgo.....	44
2.2.3. Clima organizacional	44
2.2.4. Programa Vaso de Leche	45
2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.3.1. Antecedentes locales	45
2.3.2. Antecedentes nacionales	46
2.3.3. Antecedentes internacionales	47
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO.....	50
3.2. PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO.....	50
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	51
3.3.1. Población:.....	51
3.3.2. Muestra:.....	51
3.4. DISEÑO ESTADÍSTICO	52
3.4.1. Nivel de significancia:.....	53
3.4.2. Escala de valoración del nivel crítico de significancia:	53
3.5. PROCEDIMIENTO	53
3.5.2. Tabulación:.....	54
3.5.3. Prueba de asociación de chi cuadrada:	54
3.6. VARIABLES.....	54
3.6.1. Las dimensiones de la variable, comunicación de las líderes	54
3.6.2. Clima Organizacional.....	54
3.7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
3.8. MÉTODO, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55



3.8.1. Método de la investigación	55
3.8.2. Tipo de investigación	55
3.8.3. Diseño de investigación	55

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. La comunicación de las líderes en el clima organizacional del comité vaso de leche.	56
4.2. Los estilos de comunicación de las líderes del Comité del Vaso de leche y relaciones interpersonales dentro del clima organizacional	60
4.3. Los estilos de comunicación y toma de decisiones del Comité del Vaso de Leche.	63
4.4. Los estilos de comunicación según valores y actitudes en el clima organizacional del Comité del Vaso de leche.	66
4.5. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de leche	71
4.6. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité del Vaso de Leche	75
4.7. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité del Vaso de Leche.....	78
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES.....	87
VII. REFERENCIAS.....	88
ANEXOS.....	92

ÁREA : Desarrollo humano y calidad de vida

TEMA: Problemas y políticas sociales

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 17 de enero 2020



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: La comunicación que utilizan las líderes según formas del clima organizacional del comité vaso de leche del barrio porteño.	57
Tabla 2: Estilos de comunicación y las relaciones interpersonales en el clima organizacional del comité de vaso de leche del barrio porteño.....	60
Tabla 3: Los estilos de comunicación según toma de decisiones que manejan las líderes en el comité del vaso de leche del barrio porteño.....	63
Tabla 4: Los estilos de comunicación según valores y actitudes de la organización que manejan las líderes en el comité del vaso de leche del barro porteño.....	66
Tabla 5: Los estilos de comunicación que manejan las líderes según clima organizacional en el comité vaso de leche del barrio porteño.....	69
Tabla 6: Espacios y frecuencias de comunicación de las líderes y relaciones interpersonales en el omité de vaso de leche del barrio porteño.....	72
Tabla 7: Frecuencia con que propician espacios de comunicación las líderes según toma de decisiones en el comité del vaso de leche del barrio porteño.....	75
Tabla 8: Frecuencia con que propicia espacios de comunicación las líderes según valores organizacionales en el comité del vaso de leche del barrio porteño..	79
Tabla 9: Frecuencias con que las líderes propician espacios de comunicación según clima organizacional en el comité vaso de leche del barrio porteño.....	82



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

PVL	: Expresión numérica que utiliza el Programa Vaso de Leche para designar a un conjunto de socias de una determinada zona y sector
ENDES	: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
PVL	: Programa Vaso de Leche
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
NN/UU	: Naciones Unidas.



RESÚMEN

La investigación: “influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018”, determinar la influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional; a nivel específico: explica e identifica cómo influye el estilo, frecuencia y espacios de comunicación de las líderes en relaciones interpersonales, la toma de decisiones, en valores dentro del clima organizacional de este programa. Es una investigación cuantitativa, de tipo explicativo con un diseño no experimental, en el que se aplicó el método hipotético-deductivo, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, para comprobar la hipótesis se utilizó el modelo estadístico de la Chi cuadrada. Los resultados demuestran que la comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional, el 46.2% considera que la comunicación es mala, y que el clima organizacional es regular. Los estilos de comunicación de las líderes influyen significativamente ($,026$) en las relaciones interpersonales (29.2%). Los estilos de comunicación influyen significativamente ($0,033$) en la toma decisiones (43.1%), los estilos de comunicación influyen significativamente ($0,004$) en los valores (44.6%). Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influyen significativamente ($,000$) en las relaciones interpersonales (29.2%), frecuencia y espacios de comunicación influyen significativamente ($,002$) en la toma de decisiones (15.4%), frecuencia y espacios de comunicación influye significativamente ($,026$) en los valores (27.7%).

Palabras Claves: Comunicación, clima organizacional, Programa Vaso de Leche.



ABSTRACT

The research: "influence of the communication of the leaders in the organizational climate of the Committee of the Glass of Milk of the Barrio Porteño of the city of Puno in 2018", determines the influence of the communication of the leaders in the organizational climate; at a specific level: it explains and identifies how the style, spaces and communication frequency of the leaders influence interpersonal relationships, decision-making, and values within the organizational climate of this program. It is a quantitative investigation, of an explanatory type with a non-experimental design, in which the hypothetical-deductive method was applied, the survey technique was used and the questionnaire as an instrument, to verify the hypothesis the statistical model of the Chi was used. square. The results show that the communication of the leaders significantly influences the organizational climate, 46.2% consider that communication is bad, and that the organizational climate is regular. Leaders' communication styles significantly influence (.026) interpersonal relationships (29.2%). Communication styles influence significantly (0.033) in decision-making (43.1%), communication styles significantly influence (0.004) values (44.6%). The spaces and frequency of communication of the leaders significantly influence (.000) in interpersonal relationships (29.2%), the spaces and frequency of communication significantly influence (.002) in decision-making (15.4%), the spaces and frequency communication significantly influences (.026) the values (27.7%).

Key Words: Communication, organizational climate, Glass of Milk Program



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Programa del Vaso de Leche es uno de los programas sociales del gobierno central en la actualidad son asumidos en su ejecución por los gobiernos locales de acuerdo a ley orgánica de municipalidades que les da una autonomía política, económica y administrativa que tiene como objetivo contribuir en la lucha de reducción de la pobreza y la desnutrición de la población en riesgo; el Programa Vaso de Leche se distingue de los demás Programas sociales porque tiene una fuerte base social organizativa y de distribución, producto de un liderazgo, sin embargo, al interior de la dinámica de estas surgen diferentes interacciones y formas organizativas que no siempre es activa y dinámica.

Los resultados de la investigación realizado en el Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018 demuestran que la comunicación de las líderes es mala (46.2%), ya que algunas veces informa y no todas las socias conocen el mensaje, por lo general no conocen ni manejan medios, estrategias de información, no conocen ni manejan habilidades de buen trato a las socias, así mismo manifiestan que su clima organizacional es regular, es decir existe relaciones interpersonales inadecuadas, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, no siempre se sienten valorados en la organización.

El contenido de este abarca el desarrollo y análisis de estos aspectos, el cual se presenta en diferentes capítulos, los mismos que contienen los siguientes aspectos:



En el capítulo I: Se da a conocer el planteamiento del problema, precisando lo que se impulsa investigar, concerniendo los conceptos teóricos a la realidad de la población objeto de estudio, estableciendo la coherencia entre las variables de la comunicación de las líderes y el clima organizacional en el comité Vaso de Leche. En este capítulo igualmente se presenta los antecedentes de la investigación, el cual brinda mayor confiabilidad a los resultados obtenidos. También se da a conocer la importancia y utilidad del estudio; la pregunta, objetivos e hipótesis de investigación.

En el capítulo II: Se expone la revisión de literatura, el cual abarca el marco teórico en relación con las variables de estudio (comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional), los enfoques, teorías y definiciones conceptuales, facilitan información que sustenta los indicadores e ítem, los cuales son sujeto de análisis e interpretación, con la finalidad de generar discusión desde bases teóricas los resultados obtenidos.

El capítulo III: Da a conocer y desarrolla los materiales y métodos utilizados en la investigación, el cual comprende de; tipo, diseño y método de investigación, ámbito de estudio, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento y análisis de datos, y la respectiva prueba de hipótesis.

Capítulo IV: Comprende los resultados y discusión de la investigación, los cuales se muestra mediante tablas en función al objetivo general y específicos, cuya interpretación de datos estadísticos se sustentan en bases teóricas. Asimismo, el capítulo contempla la prueba de hipótesis correspondiente a la investigación.

Finalmente, el presente estudio da a conocer las conclusiones a las que se arribó y en función a ello se precisa las recomendaciones, los cuales contribuyen en mejorar la



realidad sujeto de investigación. Por último, el estudio brinda las referencias bibliográficas correspondientes.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Programa del Vaso de Leche (PVL) fue creado en el Perú mediante Ley N° 24059, el 30 de marzo de 1984 como parte de la política municipal de Alfonso Barrantes e impulsado a partir de 1985, es implementado por el Estado Peruano a través de todos los Municipios Provinciales y distritales del país, surge como respuesta social ante la inseguridad alimentaria de amplios sectores de la población considerados menos favorecidos, según (Cusihualpa, 2013) este programa tiene como principal propósito ayudar a la población más vulnerable de niños, madres gestantes en situación de pobreza, prioriza la atención a los niños en situación de pobreza, de 0 a 6 años de edad, mujeres gestantes y madres lactantes, niños de 7 a 13 años con desnutrición crónica, tercera edad, discapacidad, con el objetivo principal de prevenir sus carencias nutricionales y actualmente reducir la anemia y la desnutrición infantil. A partir de 1987 se instrumentaliza a nivel nacional para todas las municipalidades para erradicar la desnutrición crónica infantil, a través del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) amplió su presupuesto es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión social sin embargo sigue siendo un programa clientelista, paternalista, asistencial que no propicia una ciudadanía activa, pese que actualmente el MIDIS en coordinación con las municipalidades establece la evaluación socioeconómica de los usuarios de los programas como el programa Vaso de Leche a través del SISFOH, aún se incurre en situación de filtración de usuarios e inadecuada focalización de beneficiarios.

Así mismo, en la ley Orgánica de Municipalidades N° 27470 instaura normas complementarias para la actuación del Programa del Vaso de Leche sobre la



organización, administración de recursos y ejecución del Programa del Vaso de Leche que tienen a su cargo los gobiernos locales y que establece que cada municipalidad provincial en el distrito capital de la provincia, en las municipalidades distritales y delegadas ubicadas en su jurisdicción, se conforma un Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche, el mismo que es aceptado mediante resolución de Alcaldía con acuerdo del Concejo Municipal. El referido Comité está integrado por el alcalde, un funcionario municipal, un representante del Ministerio de Salud y tres representantes de la Organización del Programa del Vaso de Leche, elegidas democráticamente por sus bases, de acuerdo con los estatutos de su organización y adicionalmente deberá estar consentido por un representante de la Asociación de Productores Agropecuarios de la región o zona, cuya representatividad será debidamente acreditada por el Ministerio de Agricultura. La ley N° 27712 modifica la Ley 27470 en los Art. 2° y 4°, leyes anuales del Presupuesto de la República y demás normas legales vigentes de competencia para el Programa Vaso de Leche, así mismo el Reglamento de Organización y Funciones del Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche será aprobado por dicho Comité y deberá ser reconocido por el Concejo Municipal.

Las Municipalidades como responsables de la ejecución del Programa de Vaso de Leche, en regularización con la Organización del Vaso de Leche, constituyen programas, coordinan y ejecutan la implementación de dicho Programa en sus fases de selección de beneficiarios, programación, distribución, supervisión y evaluación. El Comité de Administración del Programa del Vaso de Leche reconocido por la Municipalidad correspondiente es el responsable de la selección de los proveedores de acuerdo con los criterios establecidos. Los integrantes del Comité del Programa Vaso de



Leche ejercen sus funciones máximo hasta por una etapa de 2 (dos) años consecutivos, no consiguiendo ser reelectos en forma inmediata.

El funcionamiento del Programa vaso de Leche no fue un asunto exclusivo de las instituciones u operadores, sino que las organizaciones sociales de mujeres fueron la base para su implementación, en un inicio se encargaron de la preparación del alimento y el reparto del mismo a los beneficiarios, actualmente están organizadas en comités que gestionan la entrega de los insumos alimentarios a la población, también se le ha relacionado con el clientelismo político y corrupción en el que la población se benefició por mediaciones político partidaria, lo que muchas veces provoco el error de inclusión o filtración, es decir a través del programa se benefició a personas que no les correspondía.

(ENDES, 2017) “el 43,6 % de niños menores de 3 años sufren de anemia, lo cual es un problema de grandes proporciones, a nivel de Puno el 75,9 % de niños sufren de anemia, lo cual afecta el rendimiento físico y cognitivo del infante”.

El Programa Vaso de Leche (PVL) administrado por la Municipalidad de Puno está organizado en diferentes comités, en el ámbito del Barrio Porteño de la ciudad de Puno, tiene como objetivo organizacional contribuir a mejorar el nivel nutricional de los sectores más pobres de mujeres gestantes, madres lactantes, niños, adulto mayor, niños en desnutrición, anemia para contribuir a mejorar la calidad de vida de esta población, que por su precaria situación económica, no está en condiciones de atender sus necesidades de alimentación y nutrición fomentando la participación de la comunidad organizada y desarrollar sus capacidades.

Los sujetos que conforman la organización de este programa son principalmente, las madres de los niños, quienes participan en la organización a través de la asistencia a



reuniones, acciones de planificación, actividades culturales, actividades organizacionales, barriales, actividades de preparación de alimentos, entrega, entre otros, la organización de estas actividades requiere la participación de las beneficiarias; sin embargo al interior de la dinámica interna de esta organización surgen dificultades, desacuerdos, conflictos en las relaciones y comunicaciones entre las socias y la junta directiva que no permiten construir una cultura y clima organizacional sólida, como menciona.

(Arciniega,2002, p.31), “el clima organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos”.

Las socias del comité del Vaso de leche del barrio Porteño de la ciudad de Puno, en un número de 170 madres de familia pertenecientes a cuatro códigos se organizan alrededor de necesidades alimentarias compartidas, sin embargo al interior de la organización, los valores y normas organizacionales se encuentran en proceso de consolidación como parte de la cultura y clima organizacional, ya que en la dinámica y organización interna, la forma de relación, comunicación que se establecen entre las líderes y las socias se constituye en un medio importante que determina el clima organizacional, Brunet (2007), plantea que una organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Se entiende en el sentido de que se realiza actividades destinados a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o la manera en que se concernirán en la consecución de un objetivo o meta y la organización solo existe cuando hay personas idóneas de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.



Las socias del programa social, pertenecen a la organización; sin embargo muchas veces no conocen los objetivos de su organización, sus valores, costumbres ni se identifican con ellos, esporádicamente asisten a las reuniones y actividades organizacionales; manifiestan no estar de acuerdo con la forma de liderazgo de la organización, expresan que sus líderes no promueven canales de comunicación adecuada que motive su participación, ni fortalecen el clima organizacional porque dentro de su dinámica interna se presentan conflictos, relaciones distantes entre las socias, así mismo no tienen valores organizacionales compartidos ni objetivos comunes, como menciona (Arciniega, 2002) la comunicación en la organización es la esencia de la actividad organizativa y una buena comunicación asertiva fomenta, la motivación, el compromiso, la responsabilidad y la participación de sus integrantes para un buen clima de trabajo en organización. Así también la comunicación en la organización permite la relación con las demás y propicia el aprender a trabajar en equipo para la consecución de objetivos comunes.

Esta investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional del comité del Vaso de Leche del barrio Porteño, las líderes son aquellas que han asumido roles de dirigente como miembros de la junta directiva, quienes en este proceso manejan diversos estilos de comunicación democrática, autoritaria, lo cual afecta directamente en el éxito de la organización.

Este estudio explica la comunicación de las líderes y su influencia en el clima organizacional en el Programa Vaso de Leche para ello se tiene como unidad de análisis a todas las socias del comité del barrio Porteño y como unidad de observación a la muestra de estudio representada por 65 madres, es de gran utilidad abordar el marco



teórico referencial y contrastar con los datos estadísticos obtenidos, con ello finalmente realizar el análisis y la discusión.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la comunicación de las líderes en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo influye los estilos de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?
- ¿Cómo influye los estilos de comunicación en la toma de decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?
- ¿Cómo influye los estilos de comunicación de las líderes en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?
- ¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?
- ¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?



- ¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

La comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

1.3.2. Hipótesis específicas

- Los estilos de comunicación de las líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018
- Los estilos de comunicación influye significativamente en la toma decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018
- Los estilos de comunicación de las líderes influye significativamente en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018
- Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye en las relaciones interpersonales de Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.
- Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye en la toma de decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.



- Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Las socias del comité Vaso de Leche del barrio Porteño a nivel de su organización presentan diversos problemas en su dinámica comunicativa, esta se caracteriza por ser poco frecuente, porque sólo se reúnen para la entrega de insumos lo cual afecta en su clima organizacional en el que se observa relaciones interpersonales pasivo agresivo de las líderes hacia las socias, a nivel de toma de decisiones no se propicia canales y espacios frecuentes, estas mujeres algunas veces participan en la toma de decisiones y no se sienten valoradas, así mismo la práctica de valores y actitudes no es permanente.

Los resultados de esta investigación realizada en el comité Vaso de Leche del barrio Porteño de la ciudad de Puno respecto a la comunicación de las líderes en el clima organizacional sirven para profundizar en el conocimiento de cómo influye la comunicación de las líderes en el clima organizacional en el comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

Los conocimientos plasmados en los resultados que se obtiene producto de esta investigación aportan a la ciencia y a la construcción de metodologías, tecnológicas que permitan mejorar la comunicación de las líderes y el clima organizacional en el comité Vaso de Leche, ya que las organizaciones sociales como el Programa Vaso de Leche, deben constituirse en espacios colectivos que aporten a la construcción de sujetos activos, con capacidades productivas.



El impacto social que se logra es que la presente investigación, sus resultados repercutan en mejorar el clima organizacional, la comunicación, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones y valores de la organización a partir del estudio y diseño de estrategias que promuevan el liderazgo de las socias beneficiarias del Programa Vaso de Leche.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Explicar cómo influye los estilos de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.
- Precisar cómo influye los estilos de comunicación de las líderes en la toma decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.
- Especificar cómo influye los estilos de comunicación de las líderes en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.
- Explicar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales de Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.



- Precisar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.
- Especificar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Definir la comunicación organizacional no es fácil. Una de las referencias más citadas es de Thayer, citado por (Mateus, 2014) cuando la entiende como: la comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno definen la organización y determinan las condiciones de su existencia.

La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse citado por (Mateus, 2014) los procesos de comunicación han evolucionado a lo largo del tiempo y las perspectivas de análisis también. Sin embargo, la manera de mirar las organizaciones y la gestión de estas y de sus recursos humanos, especialmente los seres humanos, también ha sido objeto de importantes cambios.

(Valencia, 2009) Afirma que la comunicación es muy importante para manejar las dificultades y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que la medida en que mejoren las comunicaciones mejorará el clima y consecuentemente la calidad de vida.

(Artola, 2010) Menciona que: “La comunicación influye con valores y pautas de conducta que son incorporados especialmente por los órganos de la organización, los cuales van conformando un modelo de vida para sus integrantes. Influyen de sobremanera en este sitio el comportamiento y la moral en cada uno de los integrantes”. La comunicación y la información es la interacción entre dos o más personas. Cada



grupo enfatiza una u otra forma de comunicación y la interacción entre receptor y transmisor varía de la misma forma.

2.1.1.1. Teoría de la comunicación organizacional

A criterio de (Enrique, 2012) cuando se habla de comunicación en la organización, se hace referencia a un sistema complejo. Las teorías de la organización tradicionales utilizaban un enfoque de sistema cerrado altamente estructurado. Las teorías más nuevas han evolucionado hacia un enfoque de sistema abierto para entender las organizaciones como sistemas sociales.

(Palomar y Cienfuegos, 2007) se centran en lo subjetivo, lo estructural y el fatalismo destacando que la pobreza se encuentra asociada a diferentes variables de la personalidad como el autoestima, fuerza interna, afrontamiento, motivación al logro, bienestar subjetivo y pertenencia a redes sociales.

(Sanchez, 2008) Destacó la capacidad de comunicación, el mismo que se refiere a crear un ambiente positivo de trabajo, resolver conflictos, etc. Hoy se dice que uno de los retos que enfrenta cualquier líder de una organización es la adecuada definición y administración del comportamiento y las relaciones entre personas, para el caso de nuestro estudio de las social del comité del Vaso de Leche, así mismo este autor considera que las características y habilidades necesarias para una líder tienen que ver con saber dirigir se, gestionar con mayor empeño, él es el promotor de cambios, su rol influirá en los miembros o socios de la organización y en la calidad del clima organizacional.

(Chiavenato, 2015) “La dinámica de la organización sólo puede acontecer cuando esta se encomienda de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los



vínculos que entrelazan a todos los miembros de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (p.90)

En las organizaciones la comunicación se convierte en un elemento importante, (Pintado, 2014) involucra cooperar la esencia de la organización. La buena comunicación consiste en algo más que conocer manejar el lenguaje, las comunicaciones llegan a crear verdaderas fronteras de hielo en los diversos modelos de comunicación dando lugar a la falta de entendimiento, suspicacias, controversias, falta de disposición y actitud corporativa de las personas para conseguir intereses mutuos y buscar beneficios en común” (p. 401).

2.1.1.1.1. Comunicación interna.

(Tacuchi, 2017) La comunicación interna se refiere a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de modo eficaz en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. A través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su trabajo y de esta manera obtener los resultados.

Para la (Harvard Busines Essentials, 2009) la interacción de la comunicación interna se puede clasificar en el grado de interacción entre emisor y receptor; en ocupación del nivel de interacción:

- Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- Indirecta: Es aquella donde la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a



distancia. Puede ser particular (hablar por teléfono, enviar un correo electrónico) o bien colectiva (periódicos, radio, libros).

2.1.1.1.2. Comunicación Externa. Es el conjunto de mensajes expresados por cualquier organización hacia sus diversos públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a programar una imagen favorable o a comenzar sus productos o servicios.

2.1.1.2. Funciones de la comunicación.

La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización (Enrique, 2012) y estos son:

- a) **El control:** se refiere a que la comunicación sirve para poder controlar en cierta forma, la conducta de los empleados, pues cuando estos siguen normas, procedimientos de trabajo, hacen que la comunicación cumpla una función de control.
- b) **La motivación:** se refiere a que la comunicación incentiva la motivación, cuando se les dice a las personas cuáles son sus labores y funciones, que están haciendo bien o puede ser mal y además como pueden mejorar su desempeño.
- c) **La expresión de emociones:** se refiere a que la comunicación funciona como una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos. Para diversas personas, el centro de trabajo es una fuente principal de trato social.
- d) **La información:** se refiere a que la comunicación sirve como facilitador en la toma de decisiones tanto a nivel individual como en equipo, pues se transfieren datos para evaluar las posibles alternativas.



2.1.1.3. Tipos, estilos y formas de la comunicación organizacional.

Según estudios realizados por (Zepeda, 2014) sobre los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el consumo masivo en ciudad Guatemala manifiesta que el estilo predominante de comunicación es el asertivo. y el agresivo-pasivo, quedando el estilo Pasivo relegado a un tercer lugar, Puede observarse que, aunque el estilo de comunicación que predomina en el Departamento de Recursos Humanos es el Asertivo, dicho porcentaje disminuye sustancialmente cuando se recibe alguna crítica por parte de otros colaboradores (19.05%). Mientras que, en esa misma circunstancia al ser criticados, el estilo de comunicación agresivo-pasivo aumenta (76.19%).

De acuerdo con (Zepeda, 2014) existen cuatro estilos de comunicación:

- a) **Pasiva:** Su principal característica es que la persona que la utiliza no expresa en forma abierta, directa y concreta sus ideas. Esto puede corresponder a que la persona posee una autoestima baja, temores o miedos, inseguridad, desconocimiento del trabajo o son personas indecisas.
- b) **Agresiva:** Se trata cuando la persona expresa sus opiniones de forma abierta y directa, pero alterando de alguna manera a la otra persona, por ello perjudica la autoestima del receptor del mensaje.
- c) **Asertiva:** Se trata cuando la persona expresa sus opiniones en forma abierta y directa, tratando de no afectar en forma negativa a los demás. Este estilo indaga una comunicación que edifique y ayude a resolver las circunstancias. El individuo de comunicación asertiva tiene un objetivo claro al comunicarse con otros. Indaga el momento, el lugar y la forma de expresar lo que siente.



d) Agresiva-pasiva: el individuo procura evadir una confrontación directa (pasivo), pero procura obtener un propósito por medio de la manipulación (agresiva).

La comunicación puede ser de varios tipos, estilos y formas en que se presenta el flujo de información dentro de la estructura organizacional:

(Chiavenato, 2015) Afirma, que existen tres tipos de comunicación, las cuales son: Comunicación Ascendente: Son los mensajes que se envían de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía. Comunicación Descendente: Son los mensajes que se envían de los niveles más altos a los más bajos. Comunicación Horizontal: Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre trabajadores de diversas áreas (P.23)

2.1.1.3.1. Comunicación descendente

(Ivancevich, 1997) Es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo de la línea jerárquica de la organización, esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer labores, metas, proporcionar instrucciones, comunicar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño.

2.1.1.3.2. Comunicación ascendente:

(Ivancevich, 1997) Establece que es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de estos a los niveles de dirección, su importancia permanece en que es un modo de evaluar indirectamente la energía de la comunicación descendente, mediante los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también permite conseguir mejoras a través de la retroalimentación.



2.1.1.3.3. Comunicación horizontal

También apelado comunicación lateral; como lo establece (Ivancevich, 1997) es aquella comunicación en que los mensajes fluyen entre personas de similar altura en la organización.

La comunicación horizontal se debe utilizar dentro del sistema organizacional, ya que el buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Y se puede decir que el flujo de comunicación más adecuada para aplicar en el entorno organizacional es la horizontal. (Valencia, 2009)

2.1.1.4. Espacios de comunicación organizacional

(Sanz, 2005) Son los medios en los que ocurre o por los cuales se transmite el mensaje, los cuales se eligen se constituyen en los canales que pueden ser escritos orales, escritos que son los más usados y tradicionales, no necesariamente son los más efectivos. Por otra parte, los canales vanguardistas son los tecnológicos, porque implementan un cambio en la comunicación tradicional, medios como la intranet, skype, whatsapp, email, video llamadas y las redes sociales corporativas, garantizan una relación más cercana con sus integrantes, sin olvidar que las reuniones de actividad son indispensables, para conservar el contacto y garantizar las relaciones humanas de la organización. Desde la comunicación estratégica, se busca generar resultados altamente positivos para el planteamiento de diferentes canales, se busca que se relacionen directamente con el clima laboral, la retención del talento y la identidad corporativa u organizacional, es por eso que realizar estrategias internas enfocadas en favorecer las capacidades humanas, aumenta progresivamente la operatividad



de las organizaciones, y por ende su reputación y alta productividad, lo que genera un beneficio general para la organización.

2.1.1.5. Frecuencia de comunicación organizacional

(Uriarte, 2017) el término permite hacer referencia a la cantidad de veces que un proceso se repite por unidad de tiempo, en tal sentido se refiere a la cantidad en que la multitud se relaciona y forma vínculos, así como los motivos por los que estos vínculos pueden acabar rompiéndose. Sin embargo no lo han hecho. Por qué la multitud se comprende y se deja de comprenderse, o por qué nunca llega a entenderse.

(Marañón, Bauzá, Bello, 2006) manifiestan que la comunicación interna permite que los miembros de las organizaciones compartan patrones de mensajes y valores, al respecto en este comité, las líderes no están propiciando estos valores de participación, solidaridad, apoyo mutuo porque las acciones que se desarrolla giran en torno a la distribución de alimentos, estos escasos espacios no propician crear espacios de confianza, la participación por lo general es obligatoria para acciones puntuales como recojo de alimentos, distribución, re empadronamiento e informes, lo cual provoca que las socias sientan temor y desconfianza ante la posibilidad de ser observadas por no asistir a estas actividades.

2.1.1.6. Ventajas de la comunicación organizacional.

(Arizcuren, 2008) Refirió que una adecuada comunicación organizacional tendrá las siguientes ventajas, las cuales las líderes deben considerarlas y ponerlas en práctica. Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus proyectos, sus



iniciativas, etc. Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones. Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones. Tendremos mayor información para la toma de decisiones. Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del entorno. Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización y seremos más eficientes. Con ello la organización en su conjunto será más eficaz. La organización se convertirá en una entidad más transparente, en la que sus socias, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria y nadie percibirá que existe “algo oculto”. Conseguiremos una organización más ética (p.22).

Es importante que la líder tome en cuenta las ventajas que tiene que tener una comunicación organizacional dentro de la institución ya que permitirá que cada integrante o empleado se sienta considerado y a gusto con su trabajo.

2.1.1.7. Valoración de la comunicación organizacional.

(Rosenthal, 2009) Los profesionales en comunicación cumplen el rol de consultores dentro de las organizaciones; realizan diagnósticos que permiten detectar las necesidades de las personas y el clima de la organización; a partir de ello elaboran una habilidad y diseñan procedimientos de comunicación a medida; en esta período deciden qué se va a hacer y cómo; escogen los medios e instrumentos y programan las labores más adecuadas para llevar a cabo la transmisión de los mensajes. Es primordial tener en cuenta qué se quiere lograr, es decir, puntualizar los objetivos. Además, se deben observar los diferentes públicos receptores y el momento adecuado para la comunicación. Por último, constituyen sistemas de seguimiento, control y medición del feedback.



(Rodas, 2013) El uso de numerosas estrategias tales como: comunicación, paciencia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se impidan conflictos que afecten las relaciones humanas; en tal sentido, las organizaciones deben propiciar espacios de comunicación frecuente en los que se propicie el respeto, la tolerancia y la comunicación asertiva en la organización.

2.1.1.8. Claridad de la comunicación.

Es muy significativo que cuando se pretende comunicar algo se haga de forma clara, es decir, que la persona que reciba el mensaje lo pueda captar fácilmente. Que se comprenden las ideas sin que requiera un gran esfuerzo de interpretación por parte del interlocutor (Uriarte, 2017).

2.1.1.9. Teorías del liderazgo

Existen diversas aproximaciones teóricas relacionadas con el liderazgo, entre las cuales tenemos al liderazgo como rasgos de la personalidad, el liderazgo como conducta, la aproximación humanista, el modelo de contingencias de la efectividad del liderazgo, el liderazgo situacional, entre otros. En lo que respecta a la presente investigación esta se sustenta en la teoría de contingencias del liderazgo de Fiedler

Esta teoría fue presentada por (Fiedler, 1965), quien propuso las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Esta teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la estimulación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

(Fiedler, 1965) “la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder y dominio para lograr que cuantiosas personas trabajen juntas y efectúen una tarea en común. La dirección involucra, por tanto, no solo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados. En lo que respecta a la



relación entre el líder y los miembros, este componente tiene que ver con el grado de confianza de los integrantes de un grupo con un líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes o instrucciones. En lo que concierne a la estructura de la tarea, cuando una tarea está precisada vagamente y de manera confusa (no estructurada), resulta más difícil ejercer el liderazgo que cuando está explícitamente definida y detallada. Finalmente, el poder del puesto, este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más difícil cuando más firme e intensa resulta su posición de poder.

2.1.1.9.1. Estilos de liderazgo

(Cardona y Buelvas, 2010) Indican, refiriéndose a dichos estudios que quién creaba el ambiente era el líder delegado de dirigir al equipo que ejercía de tres maneras, acorde con los tres estilos: en el estilo autocrático, imponiendo autoridad; en el estilo democrático, encaminando la participación activa de todos los integrantes del grupo; y, *laissez-faire*, abandonando que cada uno hiciera lo que quisiera. (Castaño, 2013) Manifiesta de forma más clara cada uno de los estilos de liderazgo, en una tabla como la que viene a continuación.

a) Estilo de liderazgo autocrático

(Cardona y Buelvas, 2010) Precisan el líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer compensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia. Este líder ocupa la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los



trabajadores no son competentes de guiarse por sí mismos, sino que requieren que alguien lo haga por ellos, posee el control y tiene la fuerza.

b) Estilo de liderazgo democrático

(Cardona y Buelvas, 2010) El líder democrático toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores.

El líder promueve la comunicación y la participación unida en las decisiones, anima y corresponde las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden ayudar o no o entre las que pueden optar, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

c) Liderazgo estilo Laissez Faire o permisivo

Laissez faire es una expresión francesa que representa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se identifique por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no practica su ocupación, no se responsabiliza del equipo y deja a éste a su propia iniciativa, el líder permisivo o liberal utiliza muy poco su poder.

(Alvaro, 2006) Un líder permisivo toma decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre estas decisiones. En su comunicación es muy extrovertido y le encanta estar siempre ocupado. Conserva un modo de vida activo con mucho entusiasmo. Tiende a arriesgarse en la toma de decisiones para su vida. Le incomoda la monotonía y la existencia cómoda. Ve la rutina como su enemistad y en diversas ocasiones es



demasiado flexible a la hora de cambiar las decisiones. Le encanta escuchar a la gente, pero es frecuente que interrumpa para ofrecer sus consejos o recomendaciones. Le encanta oír y compartir relatos exitosos de personas; es un líder muy accesible, le encanta las conversaciones casuales porque en estas considera que se toman las mejores decisiones, prefiere trabajar con otras personas y apoyarlas incondicionalmente.

2.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional es el ambiente donde una persona o muchas personas interactúan y desempeña actividades en común, existe consenso en considerar que existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida interna y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Más adelante, Litwin y Stringer, citado por (Ramos, 2012) reflexionaron que el clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos de la organización y del estilo de los que dirigen y lideran, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una organización es clave en la percepción del clima de una organización, ya que por medio de éste los miembros se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y participación.

Por su parte, (Hall, 1972) citado por (Ramos, 2012) precisó clima como el conjunto de riquezas del ambiente laboral, distinguido directa o indirectamente por los empleados, de conducta organizacional y componen actitudes particulares y comportamientos correspondidos con el desarrollo del trabajo.



(Brunet, 2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de su comportamiento.

(Goncalves, 2003) Sustenta que “el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- El clima es una variable que interviniente entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El clima, conjuntamente con las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamientos individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional que se presenta en una organización determinada (Goncalves, 2003)



2.1.2.1. Características del clima organizacional

(Brunet, 2011) Menciona que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su organización, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

“si es perjudicial, se descompondrá las relaciones de los integrantes de la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una organización puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.” Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una organización, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una organización determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad organizacional.

a) La satisfacción “El concepto de satisfacción se refiere al instante cordial de agrado que un ser humano experimenta y lo que puede obtener, lo que genera un sentimiento positivo o de satisfacción.

Por su parte (Brunet, 2011) El clima de trabajo en las organizaciones sustenta que el clima organizacional tiene un efecto continuo sobre la satisfacción y el beneficio de los individuos en el trabajo, dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo por lo tanto la satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.



El mayor fragmento de las variables en los procesos organizacionales posee una relación significativa entre la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De alianza con estas derivaciones la estructura no juega un papel tan importante en el clima; los elementos que perturban la vida cotidiana de un individuo en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo el comportamiento de la organización, y las labores que tienen efecto sobre la vida organizacional influyen directamente en la percepción del clima. Por ejemplo un buen conocimiento del clima expande a formar mayor satisfacción.

b) La motivación Según (Zuluaga, 2001) La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, perseverancia y ahínco o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de un individuo que se convierten en el compromiso, el cumplimiento, la entrega, y el esfuerzo, el rendimiento personal frente a la elaboración de las actividades laborales.

(Chiavenato, 2015) Los seres humanos se acomodan todo el tiempo a una gran multiplicidad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se describe a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, de pertenencia a un grupo social de apego y de autorrealización. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de los individuos, la adaptación varía de un individuo a otro y en un mismo individuo de un momento a otro.



El clima organizacional tiene estrecha relación con el nivel de motivación de sus integrantes. Lo que se traduce en satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., frecuentes en los enfrentamientos con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

En la motivación perciben o experimentan los miembros de la organización; lo que interviene en su comportamiento es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más fructífero. Y si el clima es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.

2.1.2.2. Dimensiones del clima organizacional

a) Relaciones interpersonales: En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes organizacionales, las personas están en constante contacto con otras personas, con las que comprometen formarse a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007) Las relaciones interpersonales crean el trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los otros personales del medio laboral. Cuando el ambiente de trabajo es adecuado, el personal se siente cómodo, ello repercute en el individuo como en su actividad y, obviamente, en la forma cómo se relaciona con las demás.



b) Toma de decisiones: Consiste en saber tomar decisiones, demanda una serie de capacidades y habilidades que hay que usar para la toma de decisiones inteligentes y adecuadas (Valls, 2010) Demanda el autoconocimiento de nuestras propias capacidades, habilidades, destrezas; asimismo de las limitaciones, la contrastación de nuestras posibles respuestas según las leyes y valores, la imaginación y creatividad, la capacidad para elegir con libertad. El directivo de las organizaciones debe poseer la práctica y capacidad suficientes como para tomar decisiones acertadas que resuelvan conflictos y ayuden al buen funcionamiento de la institución. Una competencia básica en todo el directivo es la capacidad para tomar decisiones en el momento y circunstancias pertinentes (Vasquez, 2007)

Como manifiesta (Chiavenato, 2015) La toma de decisiones en una organización en la que sólo un líder ostente un poder absoluto no suele desembocar en buenas elecciones. Un gran mando sostiene una gran responsabilidad y a veces, dicha responsabilidad supera con creces la capacidad de un individuo concreto para ejercerla de forma eficiente, justa y razonable. Dejar que un individuo, por muy líder que sea, ostente un poder absoluto no suele desembocar en buenas elecciones.

Si tenemos en cuenta que cuantas más personas, menos errores cometeremos en la toma de decisiones, La solución radica, por ende, en la toma de decisiones compartida, por la que un grupo de personas es el que comparte sus diferentes puntos de vista (cada cual distingue la realidad de una manera distinta) para llegar a un entendimiento recíproco que se supone el ideal y más eficaz para la compañía.



Un proceso más complejo, que el liderazgo individual añade elementos como la interacción entre los miembros del conjunto, la comunicación sujeta a la reciprocidad misma de la información y la gestión de conflictos. La toma de decisiones participadas puede ser

- **Por autoridad.** Las decisiones son tomadas en el equipo en función del posicionamiento escalonado de los miembros que lo integran, del lugar que ocupan en la estructura organizativa. Por ende, el líder formal del grupo es en este caso quien se reserva en última instancia la capacidad de decidir.
- **Por una minoría dominante.** Un fragmento minoritario del grupo asigna sus criterios al conjunto de sus miembros. No importa tanto la decisión como la lucha por el poder y la búsqueda de posicionamientos jerárquicos, lo que tendrá previsiblemente implicaciones negativas en la implantación de la decisión tomada si ello solicita la implicación de todos los integrantes que han participado en la toma de decisiones.
- **Por mayoría.** Se procede a sufragio entre los miembros del grupo cuando hay diferentes posiciones o preferencias con relación a las posibles alternativas que el grupo ha considerado. El procedimiento de elección se “oficializa”, considerándose procedente de su resultado la aceptación de la decisión tomada por todos los miembros del grupo.
- **Por consenso.** Se alcanza considerar como la excelente forma de tomar decisiones en grupo. Supone el que todos los miembros del mismo han participado activamente tanto en la sistematización de la información necesaria a manejar como en las fases de la resolución de



problemas, para finalmente mostrar su posicionamiento con relación a las opciones generadas, concertando aquella alternativa considerada más favorable para la consecución de los objetivos deseados.

- c) **Valores y actitudes:** Este concepto se refiere a las convicciones básicas de la organización, virtudes y principios que emplea la organización para el logro de sus objetivos. En las organizaciones de base los valores que sostienen y conjuncionan a los miembros, se basa por lo general en las solidaridades, participación colectiva en la consecución de sus metas y en dar respuesta a demandas sociales. Por lo general los valores organizacionales en organizaciones sociales de base se construyen en función a demandas básicas y necesidades de subsistencia, contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un colectivo individuo como lo que es adecuado, bueno o deseable. Las actitudes son un tipo de desigualdades individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede precisar como las tendencias relativamente duraderos de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto el conjunto es importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. La comunicación organizacional

(Arizcuren, 2008) La comunicación organizacional es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no” (p.18). La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades



encaminadas a facilitar y acelerar el flujo de mensajes que se dan entre los integrantes de la organización, o entre la organización y su medio.

(Arizcuren, 2008) Planteó que la comunicación es la transmisión de información de una persona a otra, además de ser la recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos, a través de uno o más medios de difusión que producen una respuesta. (p.19). De la misma manera, indicó que una correcta política de la comunicación en una organización será posible si se puede comprender de manera global el concepto de la Comunicación Interna. Un concepto que se utiliza, tanto en teoría como en la práctica, es que la comunicación es contar a la organización lo que se está haciendo. Esto es una perspectiva en la que se informa al personal de todas las noticias que suceden en la organización. Lo que se intenta es transmitir alguna información, las que se consideren como interesantes. (p.10).

Por otro lado (Uriarte, 2017) afirma que la comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Este flujo de mensajes es una acción constante (ingreso y salida de información, permuta de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa y el cliente. (p. 32).



2.2.2. Liderazgo

(Barboza, 2017) Un líder debe ser capaz de manejar a sus seguidores, encauzarlos a lograr un objetivo, superar los problemas que se vayan presentando en el camino y asegurar el entendimiento de todos, para poder lograr entendimiento y consenso entre las partes, es necesario que los dirigentes tengan manejo y conocimientos sobre cómo abordar los problemas; se desprenden varias características que son importantes la comunicación, la honestidad y la capacidad de dirigir se perfilan como cualidades fundamentales que debe tener un buen líder.

(Mendez, 2010) El liderazgo es el impacto que tiene el líder de dirigir a otros para alcanzar las metas, influenciando en el comportamiento de la organización. El liderazgo es la capacidad del líder para conceder de un objetivo común a la organización que funciona en unidad (p. 24)

2.2.3. Clima organizacional

(Chiavenato, 2015) Afirma que “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que distinguen o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere concretamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proveen satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en los contextos que frustran esas necesidades”.



2.2.4. Programa Vaso de Leche

(Guillen, 2014) “El Programa Vaso de Leche es una organización que se puntualiza por la presencia de una contemplación a nivel intermedio y local que tiene decisión y autonomía.” (p.48).

(Suarez, 2003) “Es un programa social que ofrece una ración diaria a una población pobre, para superar una inseguridad alimentaria” (p.5), con una gran aportación que busca mejorar la desnutrición infantil. Este no hubiera tenido éxito desde sus inicios sino hubiera estado ligada a los gobiernos locales y canalizados su distribución a través de los propios beneficiarios.

(Municipalidad de Villa Maria del Triunfo, 2015) “el Programa Vaso de Leche, es de auxilio y de apoyo social para abastecer de alimentación a través de la entrega de una ración diaria a una población vulnerable, siendo beneficiarios los niños, madres gestantes y ancianos”. (p.1).

(Ministerio de salud, 2010) “es un programa social creado con el propósito de ayudar a superar de la inseguridad alimentaria”. (p.10), fue creado mediante la Ley N° 24059, a fin de ofrecer una alimentación diaria a una población considerada pobre.

2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. Antecedentes locales

(Apaza, 2017) 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”, determina 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. La investigación es de carácter cuantitativo, con método hipotético-deductivo de tipo explicativa y de diseño no experimental de corte transversal; asimismo, para



el procesamiento de los resultados se utilizó el programa SPSS 22, y para la asociación de variables y dimensiones se utilizó el método estadístico χ^2 . La hipótesis planteada fue que las relaciones interpersonales influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo de las socias del Programa de Complementación Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno. Llegando a los siguientes resultados: 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 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 de liderazgo basado en las metas planteadas en el comedor no se están cumpliendo.

2.3.2. Antecedentes nacionales

(Buob, 2015) la investigación ejecutada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, titulada Vaso sin Leche, análisis de Costo Efectividad del Programa Vaso de Leche en niños menores de 5 años durante el periodo 2007-2011 abordó la problemática del programa social desde una perspectiva económica; los principales resultados de este trabajo confirman el desajuste existente, entre el presupuesto recaudado por el programa y los resultados que brinda el mismo, no habiendo método alguno para determinar el real impacto del beneficio alimenticio entregado a poblaciones vulnerables; de otra parte queda claro que los índices nutricionales en niños no han mejorado considerablemente a partir de la puesta en marcha de esta políticas.

(Cieza, 2001) ejecutó una investigación basada en el liderazgo de la mujer y formas de participación de los comités de Vaso de Leche en la esperanza Trujillo, que



tiene como objetivo principal analizar el liderazgo de la mujer en los comités de Vaso de Leche y su orientación a las socias para canalizar la donación de los insumos, la preparación y distribución a los niños, madres gestantes y lactantes; tiene como objetivo específico canalizar la gestión de los recursos, la asistencia a las reuniones el establecimiento en el rol de preparación distribución según la cantidad de beneficiarias escritos. Concluye que la mayoría de las mujeres tienen cierta madurez y experiencia para trabajar colectivamente en la solución de los problemas alimentarios de su comunidad, el 50 % de las mujeres líderes de los comités de Vaso de Leche forman parte de estas organizaciones.

(Suarez, 2003) En el estudio de “Caracterización del Programa del Vaso de Leche”, refiere: Una particularidad importante del programa es estar ligado a la gestión municipal y ser básicamente operado por comités de beneficiarios del propio programa, trayendo un importante progreso en la movilización social organizada, e ir generando un notorio espacio de desarrollo de la participación ciudadana, y la formación de líderes, especialmente dentro del movimiento popular de las mujeres. A parte de ello, este programa se ha realizado en un marco normativo suficiente minúsculo y una gran flexibilidad de definiciones al respecto de la población a atender y las acciones a ejecutar teniendo que ver con el modo de ejercicio en la práctica del programa. Los diferentes estudios demuestran que los programas sociales como el PVL, han dado lugar a una dinámica organizacional que fomenta la participación y el apoyo comunal muy a pesar de ciertas limitaciones en la gestión, desde la selección de los beneficiarios hasta la distribución del alimento.

2.3.3. Antecedentes internacionales

(Zepeda, 2014) En su tesis “Los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la



comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala” que tuvo como objetivo determinar cuáles son los Estilos de Comunicación Organizacional más utilizados por el departamento de Recursos Humanos en una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo en ciudad Guatemala que fue un estudio de tipo descriptivo, aplicado y utilizó un Test de Estilos de Comunicación Organizacional, el cual mide cuatro Estilos de Comunicación Organizacional: “Agresiva”, “Pasiva”, “Pasiva agresiva” y “Asertiva”, demostró que el estilo predominante de comunicación es el asertivo. A partir de los resultados se concluye que los estilos de comunicación más utilizados por el departamento de Recursos Humanos son el Asertivo y el Agresivo-pasivo, permaneciendo el estilo Pasivo de relegado a un tercer lugar. Se recomienda a la empresa continuar y reforzar los cursos de capacitación impartidos sobre Comunicación Asertiva para lograr un mejor sistema de comunicación tanto a nivel personal como organizacional y, a los personales, identificar el estilo de comunicación predominante para minimizar los efectos negativos y potenciar el estilo asertivo de comunicación.

(Banco mundial, 2010) Que tomo las 1834 municipalidades que participan en el Programa Vaso de Leche, resalta su rol en la lucha confrontacional con la pobreza; pero advierte una serie de errores gerenciales que cometió el gobierno a partir de la década de los 90 en la gestión de programas de protección social. El Vaso de Leche tuvo un presupuesto de 363 millones de soles para el año 2009, hablamos del 0.10% del PBI nacional, blinda a 3 millones de personas; la incapacidad administrativa e ineficacia en la asignación de proveedores son los problemas más agudos a enfrentar, mientras el precio de los alimentos sigue en alza la cantidad de beneficiarios va reduciéndose, no llegando justamente a los sectores más pobres del país; en tanto que aumentaron las denuncias por desfalcos municipales. Además, la elección de proveedores favorece



claramente a empresas de gran tamaño, que no necesariamente brindan un mejor producto. Un ejemplo notorio es el caso de leche Gloria, que para el 2009 abarcó el 79% del mercado del programa, tiene una participación en el mercado nacional de 82%, como nos hace notar el informe del (Banco mundial, 2010) a pesar de consignar un costo elevado, S/.4.82/litro, en comparación a sus competidores S/.4.20/ litro, es el más demandado. Las principales restricciones para equilibrar la balanza son: (a) el peso que tienen los comités del vaso de leche en la elección de los proveedores, quienes no evalúan las ventajas costo/efectividad del aditivo ni su contenido nutricional, devaluado por ejemplo, respecto a la leche evaporada y la leche fresca; (b) las inapropiadas formas de adquisición, al margen de los reglamentos estatuidos y (c) la compra en cantidades minúsculas del producto. En tanto que el precio de la ración varía sustancialmente de región en región, así como los insumos para generarla.

Por último, una propuesta que pone sobre el tapete el BM es encargar al MEF la labor de seleccionar un patrón presupuestal y de insumos para la ración.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

La investigación se realizó en la ciudad de Puno, localizada entre los territorios de los Kollas al Norte y los Lupakas al Sur; fue creada por decreto del 2 de mayo de 1854 y la ciudad de Puno es capital del departamento hoy región Puno.

La Municipalidad Provincial de Puno, dada su creación según ley N° 27972 del 1ro de enero de 1825, señalando a la ciudad de Puno como capital del departamento. El edificio Municipal se localiza ubicado en el Jr. Deústua N° 458 plaza de armas de la ciudad de Puno. La Municipalidad Provincial de Puno tiene por finalidad representar al vecindario de su jurisdicción, promover la adecuada prestación de los servicios públicos, fomentando el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral de su circunscripción y conducir el desarrollo de programas orientados para la comunidad.

El barrio Porteño se crea el 8 de octubre de 1950, con una integridad territorial el cual poco a poco se fue desmembrando y con el paso de los años, surge como un barrio pujante e importante hasta constituirse como una Asociación Civil sin fines de lucro denominado “Asociación Civil Turístico Barrio Porteño”, dentro de este barrio se encuentra ubicado Programa Vaso de Leche que está conformado por cuatro códigos los cuales son los códigos N° 03, 93, 146 y 149 respectivamente; y por cada código tiene un número de beneficiarias las cuales cada código está conformado por una junta directiva (líderes) y son las beneficiarias del programa.

3.2. PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se realizó en el 2018, por lo tanto, tuvo una duración de un año. Se inició con la revisión del marco teórico, referente a la comunicación de las líderes y el



clima organizacional, seguidamente el planteamiento del problema, asimismo, se seleccionó la población de estudio, se planteó los objetivos, hipótesis, se seleccionó los instrumentos y se aplicó los instrumentos para la recolección de datos, posteriormente se procesó en programas estadísticos y finalmente se muestra los resultados se realiza la discusión y precisa las conclusiones y recomendaciones.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.3.1. Población:

Está conformada por 170 madres socias del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño, pertenecientes a 4 códigos (código N° 03, 93,146, 149) que están organizadas, cuyos códigos fueron asignados por el sistema de base de datos del Programa de la Municipalidad de la ciudad de Puno. Estas mujeres están organizadas en sectores o zonas, son mujeres de recursos económicos bajos, en situación de pobreza y pobreza extrema, tienen niños menores de 6 años, se dedican a actividades de micro comercialización en la venta de verduras, abarros, o prestan servicios de apoyo en actividades domésticas.

3.3.2. Muestra:

Para la muestra se utilizó el muestreo probabilístico, aleatorio simple, el mismo que consistió en elegir una serie de elementos de la población considerando que cada uno de ellas tiene igual probabilidad de ser elegida al conformar la muestra. Para hallar la muestra de población se aplicó la siguiente fórmula:

Datos:

Fórmula para obtener la muestra: muestreo aleatorio simple

$N = 170$ Tamaño de la Población

$P = 0,66$ Probabilidad favorable inicial



$Q = 0,4$ Probabilidad desfavorable inicial

$\alpha = 0,05$ Nivel de significancia

$Z = 1.96$ Valor de distribución normal para un α

$e = 0.15$ Error para la proporción

$E = 0.09$ Error muestral

$n_0 = \frac{z^2/E^2}{PQ} = \frac{(1.96)^2 (0.66)(0.4)}{(0.009)^2}$

$n_0 = 1.0141824/0.009801$

$n_0 = 98$

Si $n_0/N \geq \alpha = 98/170 = 0.39312 > 0.05 =$ Se corrige

$N = \frac{n_0}{(1 + (n_0 - 1)/N)} = \frac{170}{(1 + (98 - 1)/170)} = 65$

$N = 65$

Entonces el tamaño de la muestra es de 65 socias del comité Vaso de Leche del barrio Porteño de la ciudad de Puno de los códigos N° 03, 93,146, 149 o sectores en las que están organizadas las socias del Programa en este barrio.

3.4. DISEÑO ESTADÍSTICO

La Prueba estadística que se utilizó para probar la hipótesis fue la chi cuadrada que considera la hipótesis alterna y la nula:

Hipótesis Alterna H_a

- La comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

Hipótesis Nula H_0

- La comunicación de las líderes no influye significativamente en el clima organizacional del comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

3.4.1. Nivel de significancia:

El margen de error que se eligió en la presente investigación es del 5% que es igual a $\alpha = 0.05$, considerando entonces un nivel de confianza del 95% en los resultados de la presente investigación.

3.4.2. Escala de valoración del nivel crítico de significancia:

Esta escala permite determinar el grado de significancia de la investigación, ello dependiendo del valor numérico de la significancia bilateral obtenido del cruce de variables realizado en el programa estadístico SPSS, ubicándolo y dándole significado de acuerdo a la siguiente escala:

Cuadro de escala de valoración de significancia

Valor	Significado
0,01	Muy significativo
0,05	Significativo
$x > 0,05$	No significativo

Fuente: "Zamata, N. (2013)"

3.5. PROCEDIMIENTO

El procesamiento de información se realizó en el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0 y MICROSOFT Excel. Considerando el siguiente procedimiento:



3.5.1. Codificación:

Para este procedimiento fue necesario hacer uso de MICROSOFT Excel, el cual permitió codificar todos los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

3.5.2. Tabulación:

Este proceso también fue realizado en MICROSOFT Excel, puesto que facilita de gran manera la tabulación de datos numéricos, asimismo los resultados obtenidos permitieron la elaboración de tablas estadísticas a través del paquete estadístico SPSS 22.0.

3.5.3. Prueba de asociación de chi cuadrada:

Este procedimiento se realizó en el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 22.0, con la finalidad de demostrar que existe relación o diferencia estadísticamente significativas, entre las variables categóricas, contrastando la asociación entre dos grupos de variables.

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

3.6. VARIABLES

3.6.1. Las dimensiones de la variable, comunicación de las líderes

- Comunicación que utilizan las líderes
- Estilos de comunicación que manejan las líderes en su organización
- Frecuencia que propicia espacios de comunicación

3.6.2. Clima Organizacional

- Formas cómo se presenta el clima organizacional
- Relaciones interpersonales en el clima organizacional
- Toma de decisiones en el clima organizacional



-Valores y actitudes en el clima organizacional

3.7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se realizó a través de la estadística descriptiva, distribución de frecuencias, cuyo análisis porcentual se muestra a través de porcentajes, figuras y tablas.

3.8. MÉTODO, TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.8.1. Método de la investigación

El método utilizado en la investigación fue el hipotético - deductivo desde el enfoque *cuantitativo*. Según, Fernández (1995), indica que el tipo de investigación cuantitativa busca determinar las características de las relaciones entre las variables, los datos numéricos, se cuantifican y se someten a análisis estadísticos. En ese sentido el método y enfoque utilizado ha permitido recoger, procesar y analizar los datos numéricos sobre las variables.

3.8.2. Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo *básica*, pura o fundamental que busca conocer una realidad, investigarla y generar conocimientos que permitan la mejor comprensión y predicción de los fenómenos sociales.

3.8.3. Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental de corte *transeccional*, que se caracteriza por recolectar datos en un solo momento.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Ahora, se presenta los resultados encontrados en base a los objetivos establecidos, los mismos que se definen de manera clara en los siguientes cuadros y que se visibilizan sobre, influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional del comité vaso de leche del barrio porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

4.1. La comunicación de las líderes en el clima organizacional del comité vaso de leche.

La comunicación organizacional es el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información sobre las actividades al interior de esta, así como los cambios que se producen en su interior. La comunicación permite a generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse.

La eficacia del proceso de comunicación, la forma cómo las líderes gestionan. A continuación, se presentan los resultados que busca demostrar si la comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018., para ello se presenta los datos referidos a cómo es la comunicación de las líderes según la percepción de las socias y como es el clima organizacional.



Tabla 1: La comunicación que utilizan las líderes según formas del clima organizacional del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Formas del clima organizacional						Total	
		Mala		Regular		Buena			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Comunicación que utilizan las líderes	Muy mala	5	7.7	0	0.0	0	0.0	5	7.7
	Mala	12	18.5	30	46.2	1	1.5	43	66.2
	Regular	2	3.1	9	13.8	2	3.1	13	20.0
	Buena	2	3.1	2	3.1	0	0.0	4	6.2
Total		21	32.3	41	63.1	3	4.6	65	100

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 1 se observa que el 46.2% de las socias manifiestan que la comunicación de las líderes es mala, es decir algunas veces informan y no todas las socias conocen el mensaje, lo que provoca en las socias que su clima organizacional es regular, es decir existe relaciones interpersonales inadecuadas, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, no siempre se sienten valorados en la organización, en tal sentido, se comprueba que la mala comunicación de las líderes influyen significativamente en que el clima organizacional del comité Vaso de Leche del barrio Porteño sea regular; estudios realizados sobre mujeres en situación de pobreza mencionan que la pobreza tiene efectos negativos en el comportamiento, según (Valencia, 2009), Afirma que la comunicación es muy importante para manejar las dificultades y es uno de los factores clave de la eficiencia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que la medida en que mejoren las comunicaciones mejorará el clima y, consecuentemente la calidad de vida. A partir de estos estudios podemos entender que estas mujeres del comité Vaso de Leche del barrio Porteño que se encuentran en



situación de pobreza tiene pocas motivaciones a pertenecer a su organización porque este programa que tiene un carácter asistencial no promueve espacios o actividades donde la mujer se sienta acogida o le permita reflexionar sobre la necesidad de organizarse para afrontar sus necesidades.

Las líderes que por lo general son las que ocupan cargos en la junta directiva no propician una adecuada comunicación porque, por lo general están inmersas en actividades comerciales en el mercado unión y dignidad, mercado de segundo uso, lo cual la condiciona a limitar su comunicación, limitándose esta convocar únicamente para la distribución de los insumos.

Cuando se entiende que la comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, definen la organización y determinan las condiciones de su existencia, que el desempeño de los dirigentes incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, las características y habilidades comunicativas son necesarias para un líder y las técnicas de dirección son importantes lo cual le permitan gestionar el clima con mayor empeño, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis General.

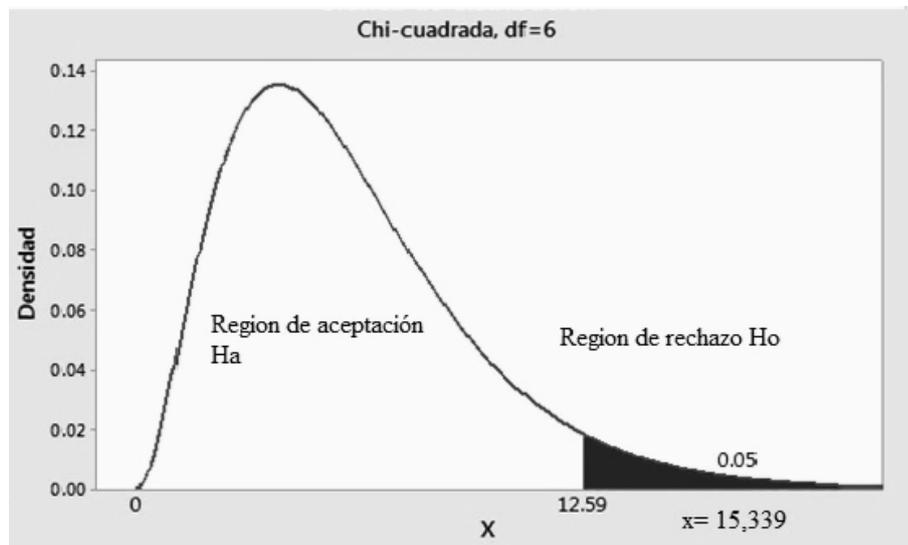
Ha: La comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno en el año 2018.

Ho: La comunicación de las líderes no influye en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	15,339	6	,018
Razón de verosimilitudes	16,114	6	,013
Asociación lineal por lineal	6,371	1	,012
N de casos válidos	65		



La prueba del chi cuadrada calculada muestra un valor de; 15,339, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre la comunicación de las líderes y clima organizacional, por el valor de probabilidad de error de ,018 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

4.2. Los estilos de comunicación de las líderes del Comité del Vaso de leche y relaciones interpersonales dentro del clima organizacional

La comunicación organizacional propone que el rendimiento, crecimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de las líderes sobre las necesidades e ideas de la población. Le da gran calidad a las relaciones humanas, teniendo una orientación más sensible a su entorno. Ya que el individuo típico está frustrado, se siente mal en su organización, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades.

El comité del Vaso de Leche generalmente está compuesto por socias y líderes en situación de pobreza y pobreza, con bajo nivel educativo e instructivo, que solo convocan a reunión y participan para la distribución de alimentos, escasamente se propicia la práctica de valores como la participación, solidaridad y ayuda mutua.

Tabla 2: Estilos de comunicación y las relaciones interpersonales en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Relaciones interpersonales en el clima organizacional								Total	
		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Estilos de comunicación	Asertiva	6	9.2	2	3.1	1	1.5	1	1.5%	10	15.4%
	Pasiva-agresiva	7	10.8	9	29.2	9	13.8%	0	0.0%	35	53.8%
	Pasiva	9	13.8	9	13.8	2	3.1%	0	0.0%	20	30.8%
Total		22	33.8	30	46.2	12	18.5%	1	1.5%	65	100.0%

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 2 se observa que el 29.2% de las socias manifiestan que los estilos de comunicación que manejan las líderes de su organización es pasiva-agresiva en la que las socias por lo general participan condicionadas en periodos de distribución de insumos y por lo general dejan de participar, las pocas interacciones que existen entre



las directivas y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, no existen más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas; en tal sentido, se comprueba que los estilos de comunicación que manejan las líderes influyen significativamente en las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional.

Según (Zepeda, 2014) la comunicación Agresiva-pasiva es el estilo utilizado por las personas, en que el individuo procura evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva).

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis específica 1.

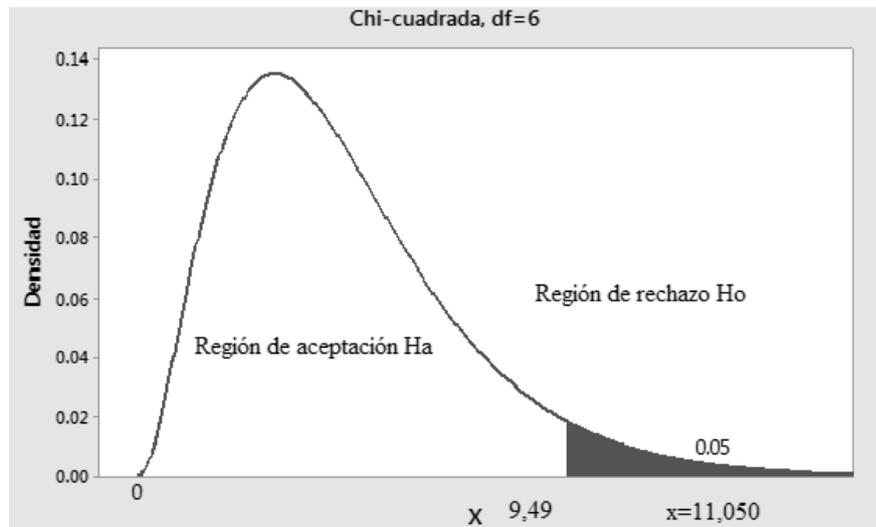
Ha: El estilo de comunicación de las líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018

Ho: El estilo de comunicación de las líderes no influye significativamente en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	11,050	6	,026
Razón de verosimilitudes	10,000	6	,040
Asociación lineal por lineal	,588	1	,443
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 11,050, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre los estilos de comunicación que manejan las líderes en su organización y en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche, con el valor de probabilidad de error de ,026 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

4.3. Los estilos de comunicación y toma de decisiones del Comité del Vaso de

Leche.

La comunicación en la organización de los comités se constituye en uno de los más importantes medios para transmitir información, para convocar a reuniones, para dirigir las asambleas, identificar los requerimientos y logros de la organización, así como de las socias; sin embargo, no siempre las líderes representadas por la junta directiva logran manejar estilos positivos y adecuada toma de decisiones en la organización.

Tabla 3: Los estilos de comunicación según toma de decisiones que manejan las líderes en el Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño.

Estilos de comunicación		Toma de decisiones en el clima organizacional						Total	
		Malo		Regular		Bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
Asertiva		7	10.8	2	3.1	1	1.5	10	15.4
Pasiva-agresiva		28	43.1	6	9.2	1	1.5	35	53.8
Pasiva		9	13.8	11	16.9	0	0.0	20	30.8
Total		44	67.7	19	29.2	2	3.1	65	100.0

Fuente: "Elaborado por el equipo de trabajo"

En la tabla 3 se observa que el **43.1** % de las socias del comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018 consideran que los estilos de comunicación manejan las líderes de su organización es pasiva agresiva en la que las líderes procuran evitar una confrontación directa (pasivo), pero procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva) y que la toma de decisiones al interior del clima organizacional es mala, es decir existe relaciones interpersonales inadecuadas, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, no siempre se sienten valorados en la organización.



Las socias por lo general participan condicionadas en tiempo de distribución de insumos y por lo general dejan de participar, las pocas interacciones que existen entre los directivos y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, no existen más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas; en tal sentido, se comprueba que los estilos de comunicación que manejan las líderes influyen significativamente en la toma de decisiones dentro del clima organizacional.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis.

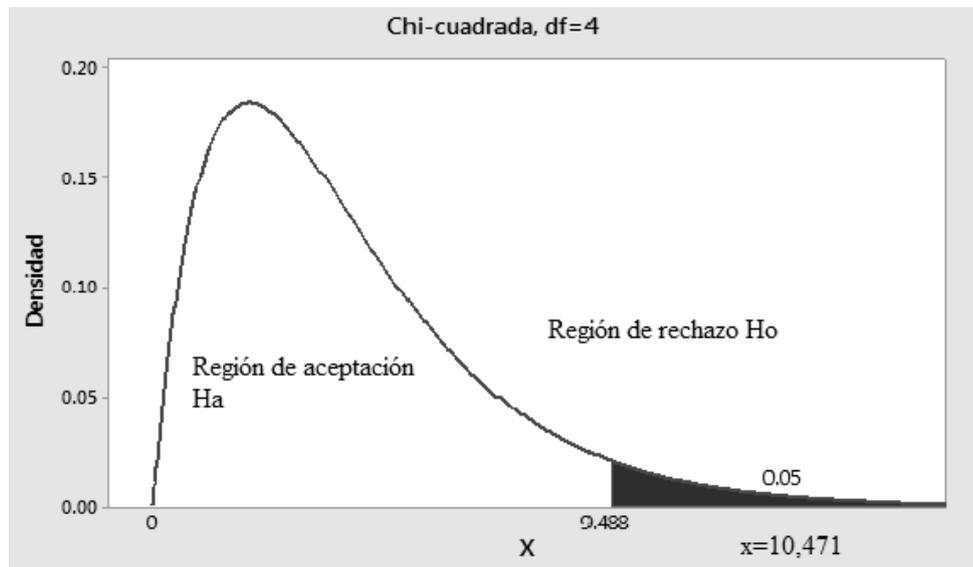
Ha: Los estilos de comunicación influyen significativamente en la toma decisiones del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018

Ho: Los estilos de comunicación no influyen significativamente en la toma decisiones del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	10,471	4	,033
Razón de verosimilitudes	10,762	4	,029
Asociación lineal por lineal	1,234	1	,267
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 10,471, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia entre los estilos de comunicación y la toma decisiones del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño por el valor de probabilidad de error de 0,033 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

4.4. Los estilos de comunicación según valores y actitudes en el clima organizacional del Comité del Vaso de leche.

La base de la comunicación organizacional efectiva se sustenta en el compromiso de las líderes a que la comunicación esté dirigida a las personas, lo cual implica que realicen diagnósticos a partir de ello elaboran una estrategia y diseñan planes de comunicación.

(Rosenthal, 2009), Los profesionales en comunicación cumplen el rol de consultores dentro de las organizaciones; realizan diagnósticos que permiten detectar las necesidades de las personas y el clima de la organización; a partir de ello elaboran una habilidad y diseñan procedimientos de comunicación a medida; en esta período deciden qué se va a hacer y cómo; escogen los medios e instrumentos y programan las labores más adecuadas para llevar a cabo la transmisión de los mensajes. Es primordial tener en cuenta qué se quiere lograr, es decir, puntualizar los objetivos. Además, se deben observar los diferentes públicos receptores y el momento adecuado para la comunicación. Por último, constituyen sistemas de seguimiento, control y medición del feedback.

Tabla 4: Los estilos de comunicación según valores y actitudes de la organización que manejan las líderes en el Comité del Vaso de Leche del Barro Porteño.

Estilos de comunicación	de		Valores: participación, solidaridad y apoyo mutuo en el clima organizacional						Total	
			Malo		Regular		Bueno		N°	%
			N°	%	N°	%	N°	%		
Asertiva		2	3.1	7	10.8	1	1.5	10	15.4	
Pasiva-agresiva		1	1.5	29	44.6	5	7.7	35	53.8	
Pasiva		0	0.0	11	16.9	9	13.8	20	30.8	
Total		3	4.6	47	72.3	15	23.1	65	100.0	

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.



En la tabla 4 se observa que el 44.6% de las socias del Comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018, consideran que los estilos de comunicación que manejan las líderes de su organización es pasiva agresiva caracterizada las socias por lo general participan condicionadas en tiempo de distribución de insumos, las pocas interacciones que existen entre los directivos y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, por lo que la práctica de valores y actitudes es regular al interior del clima organizacional, es decir las líderes y las socias muestran pocos valores, algunas veces valoran a las socias y fomentan la cooperación y algunas veces sienten orgullo al dirigir y ser parte de la organización.

Las líderes, representadas por la junta directiva al dirigir el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño con estilos de comunicación pasivo agresivo no están propiciando estos valores de participación, solidaridad, apoyo mutuo porque, estas líderes de la junta directiva buscan cumplir con sus funciones determinadas al momento de su elección, no propician espacios de participación porque las actividades y espacios de comunicación giran en torno a la distribución de alimentos, reempadronamiento e informes de actividades, en la que las socias actúan con temor y desconfianza y asisten con temor a ser sancionadas, lo cual no fortalece la confianza y sentimientos de identidad y orgullo como miembros del comité de Vaso de Leche.

En tal sentido, se comprueba que los estilos de comunicación que manejan las líderes influyen significativamente en la práctica de valores dentro del clima organizacional; por lo tanto se puede precisar mientras la líderes manejar estilos de comunicación pasiva agresiva el clima organizacional no mejorará.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis.

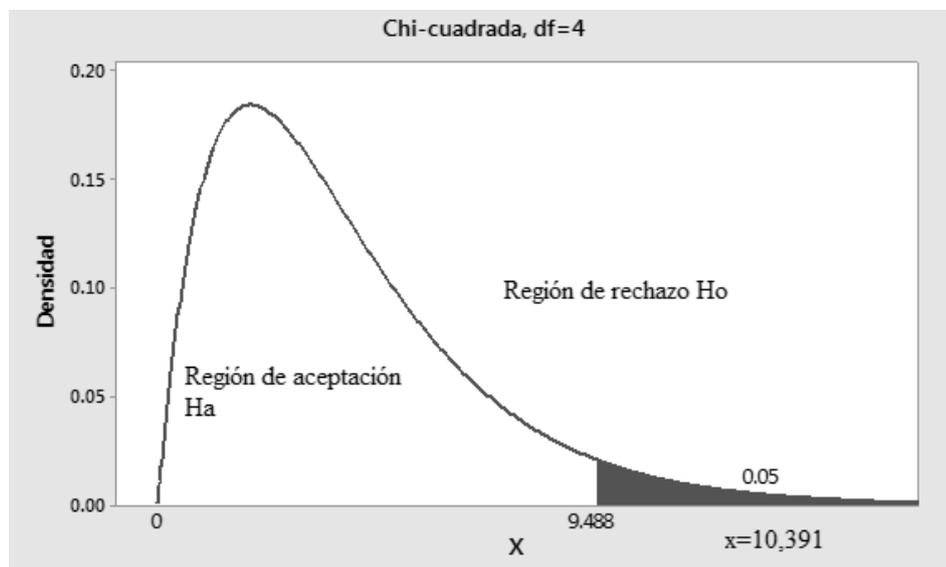
Ha: Los estilos de comunicación de las líderes influyen significativamente en valores del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018

Ho: Los estilos de comunicación de las líderes no influyen significativamente en valores del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	10,391	4	,004
Razón de verosimilitudes	10,762	4	,029
Asociación lineal por lineal	1,234	1	,267
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 10,391, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia entre los estilos de comunicación de las líderes y los valores del Comité

del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno, por el valor de probabilidad de error de 0 ,004 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

Tabla 5: Los estilos de comunicación que manejan las líderes según clima organizacional en el Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Clima organizacional						Total	
		Malo		Regular		Bueno		N	%
		N°	%	N°	%	N	%		
Estilos de comunicación que manejan las líderes en su organización	Asertiva	5	7.7	3	4.6	2	3.1	10	15.4
	Pasiva-agresiva	8	12.3	26	40.0	1	1.5	35	53.8
	Pasiva	8	12.3	12	18.5	0	0.0	20	30.8
Total		21	32.3	41	63.1	3	4.6	65	100.0

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 5 se observa que el 40.0% de las socias del Comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018 manifiestan que los estilos de comunicación que manejan las líderes en la organización es pasiva agresiva en la que las líderes para evitar una confrontación directa (pasivo) procura conseguir un propósito por medio de la manipulación (agresiva), las socias por lo general participan condicionadas por la distribución de insumos y por lo general dejan de participar, las pocas interacciones que existen entre los directivos y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, en que el clima organizacional es regular es decir en las relaciones interpersonales son distantes, indiferentes por lo general no presentan muestras afectivo emocionales, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, no siempre se sienten valorados en la organización; de estas socias que manifiestan que el clima es regular, en tal sentido, influyen significativamente en el



clima organizacional; por lo tanto se puede precisar mientras las líderes manejan estilos de comunicación pasiva agresiva, el clima organizacional no mejorará.

Según estudios realizados por (Zepeda, 2014) sobre los estilos de comunicación organizacional más utilizados por el consumo masivo en ciudad Guatemala manifiesta que el estilo predominante de comunicación es el asertivo. y el agresivo-pasivo, quedando el estilo Pasivo relegado a un tercer lugar, Puede observarse que, aunque el estilo de comunicación que predomina en el Departamento de Recursos Humanos es el Asertivo, dicho porcentaje disminuye sustancialmente cuando se recibe alguna crítica por parte de otros colaboradores (19.05%). Mientras que, en esa misma circunstancia al ser criticados, el estilo de comunicación agresivo-pasivo aumenta (76.19%).

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis específica.

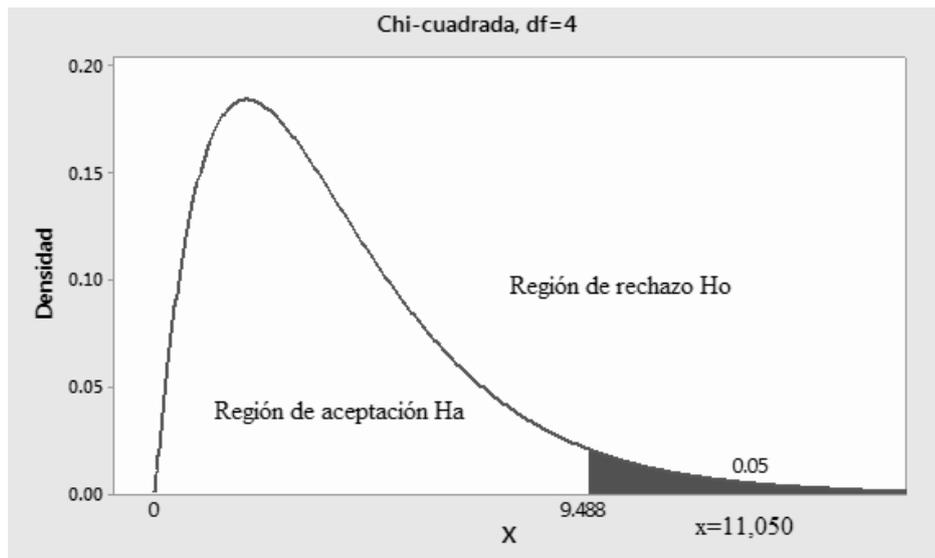
Ha: El estilo de comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Ho: El estilo de comunicación de las líderes no influye significativamente en el clima organizacional del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	11,050	4	,026
Razón de verosimilitudes	10,000	4	,040
Asociación lineal por lineal	,588	1	,443
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 11,050, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre los estilos de comunicación que manejan las líderes en su organización y el clima organizacional, con el valor de probabilidad de error de 0,026 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

4.5. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de leche

Los espacios son los medios en los que ocurre o por los cuales se transmite el mensaje y la frecuencia hace referencia a la cantidad de veces que se repite en el tiempo, es decir a la cantidad de que las líderes del comité de Vaso Leche se relaciona y forma vínculos con las socias de la organización.

Tabla 6: Espacios y frecuencias de comunicación de las líderes y relaciones interpersonales en el Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Relaciones interpersonales								Total	
		Mala		Regular		Bueno		Muy bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Frecuencias Con que las líderes propician espacios de comunicación	Muy frecuente	0	0.0	2	3.1	3	4.6	1	1.5	6	9.2
	Frecuente	0	0.0	3	4.6	6	9.2	0	0.0	9	13.8
	Poco frecuente	11	16.9	19	29.2	2	3.1	0	0.0	32	49.2
	No propician	11	16.9	6	9.2	1	1.5	0	0.0	18	27.7
Total		22	33.8	30	46.2	12	18.5	1	1.5	65	100.0

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 6 se observa que el 29.2% de las socias del comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018 manifiestan que la frecuencia con que las líderes propician espacios de comunicación es poco frecuente, es decir ellas utilizan medios de comunicación sólo en reunirse para la entrega de los insumos o cuando hay actividades programadas por el Municipio de la ciudad de Puno necesitan reunirse, estas socias manifiestan a su vez que las relaciones interpersonales al interior del clima organizacional es regular, es decir existe relaciones interpersonales inadecuadas, con presencia de conflictos lo que ocasiona que las socias se muestren distantes, indiferentes por lo general no se presentan muestras afectivo emocionales entre líderes y socias, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, esto principalmente cuando hay cambio de junta directiva y su participación es obligatoria y consignada en el libro de actas, así mismo estas socias manifiestan que



no siempre se sienten valorados en la organización, por lo que no participan permanentemente.

A partir de los resultados, se puede precisar mientras las líderes propician espacios de comunicación con poca frecuencia lo cual influye en que las relaciones interpersonales sean regulares, Según Pintado “los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica mediante habilidades de relaciones humanas mejorando la eficiencia y facilitando la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos. Por lo tanto, podemos decir que las relaciones interpersonales son muy importantes para un adecuado clima organizacional entre los integrantes de una organización”. La organización del comité de Vaso de Leche del barrio Porteño, por lo general solo se reúnen para la distribución de alimentos y eventualmente para algunas actividades porque las socias se muestran poco identificadas con los objetivos de la organización y prefieren dedicarse a actividades de la casa, a prestar servicios que le genere ingreso o actividades propias de su vida doméstica y cotidiana porque las relaciones interpersonales suelen ser conflictivas, distantes, donde no se sienten acogidas y valoradas.

Según (Rodas, 2013) el uso de diversas estrategias tales como: comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas; en tal sentido, las líderes del comité de Vaso de Leche representada por la junta directiva de la organización deben propiciar espacios de comunicación frecuente en los que se propicie el respeto, la tolerancia y la comunicación asertiva en la organización.

Para la prueba estadística se plantea:

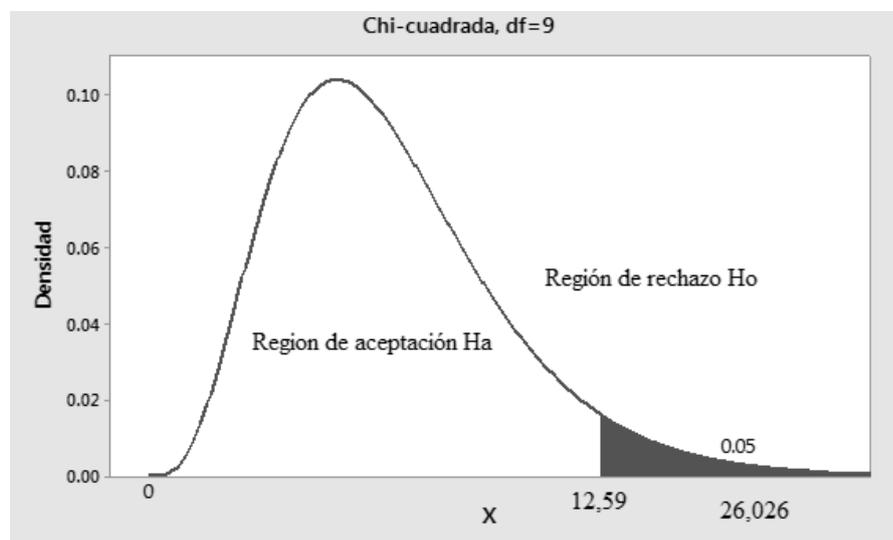
Prueba de hipótesis específica.

Ha: Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018

Ho: Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes no influye en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	26,026	9	,000
Razón de verosimilitudes	25,863	9	,000
Asociación lineal por lineal	16,319	1	,000
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 26,026, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno , con el valor de probabilidad de error de ,000 que es inferior al

parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa sin ninguna probabilidad de error.

4.6. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité del Vaso de Leche

Como manifiesta (Chiavenato, 2015) La toma de decisiones en una organización en la que sólo un líder ostente un poder absoluto no suele desembocar en buenas elecciones. Un gran mando sostiene una gran responsabilidad y a veces, dicha responsabilidad supera con creces la capacidad de un individuo concreto para ejercerla de forma eficiente, justa y razonable. Dejar que un individuo, por muy líder que sea, ostente un poder absoluto no suele desembocar en buenas elecciones.

Tabla 7: Frecuencia con que propician espacios de comunicación las líderes según toma de decisiones en el Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Toma de decisiones.						Total	
		Mala		Regular		Bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
Frecuencia con que propician espacios de comunicación las líderes	Muy frecuente	3	4.6	1	1.5	2	3.1	6	9.2
	Frecuente	6	9.2	3	4.6	0	0.0	9	13.8
	Poco frecuente	22	33.8	10	15.4	0	0.0	32	49.2
	No propician	13	20.0	5	7.7	0	0.0	18	27.7
Total		44	67.7	19	29.2	2	3.1	65	100.0

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.



En la tabla 7 se observa que el 33.8% de las socias del Comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018 manifiestan que la frecuencia con que las líderes propician espacios de comunicación es poco frecuente, es decir ellas utilizan medios de comunicación en reunirse para la entrega de los insumos o cuando hay actividades programadas por el municipio de la ciudad de Puno, estas socias manifiestan a su vez que la toma de decisiones al interior del clima organizacional es mala, es decir las líderes pocas veces propician espacios de participación en la toma de decisiones, y así mismos algunas veces respetan las opiniones de las socias quienes muchas veces participan condicionadas en tiempo de distribución de insumos y por lo general dejan de participar, las pocas interacciones que existen entre los directivos y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, no existen más que en forma de directrices y de sus instrucciones específica.

Se comprueba que las líderes propician espacios de comunicación con poca frecuencia lo cual influye en que la toma de decisiones en la organización sea regular, en la organización del comité se unen la práctica de un liderazgo autocrático y democrático en la que la líder o la presidente dirige, ordena, controla y motiva la toma de decisiones porque considera que las socias no son capaces de guiarse por sí solas, sino necesitan de la junta directiva, motivo por el cual la presidenta o líder consulta las decisiones, muchas veces lo que la organización de base sugiere no es respetada en su integridad.

(Cardona y Buelvas, 2010) “los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica mediante habilidades de relaciones humanas mejorando la eficiencia y facilitando la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos. Por lo tanto, podemos decir que las relaciones interpersonales son muy importantes para un adecuado clima organizacional entre los



integrantes de una organización”. La organización del comité de Vaso de Leche del barrio Porteño, por lo general solo se reúnen para la distribución de alimentos y eventualmente para algunas actividades porque las socias se muestran poco identificadas con los objetivos de la organización y prefieren dedicarse a actividades de la casa, a prestar servicios que le genere ingreso o actividades propias de su vida doméstica y cotidiana porque las relaciones interpersonales suelen ser conflictivas, distantes, donde no se sienten acogidas y valoradas.

Según (Rodas, 2013) el uso de diversas estrategias tales como: comunicación, tolerancia, respeto y liderazgo asertivo permitirá que se eviten conflictos que afecten las relaciones humanas; en tal sentido, las líderes del comité de Vaso de Leche representada por la junta directiva de la organización deben propiciar espacios de comunicación frecuente en los que se propicie el respeto, la tolerancia y la comunicación asertiva en la organización.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis específica.

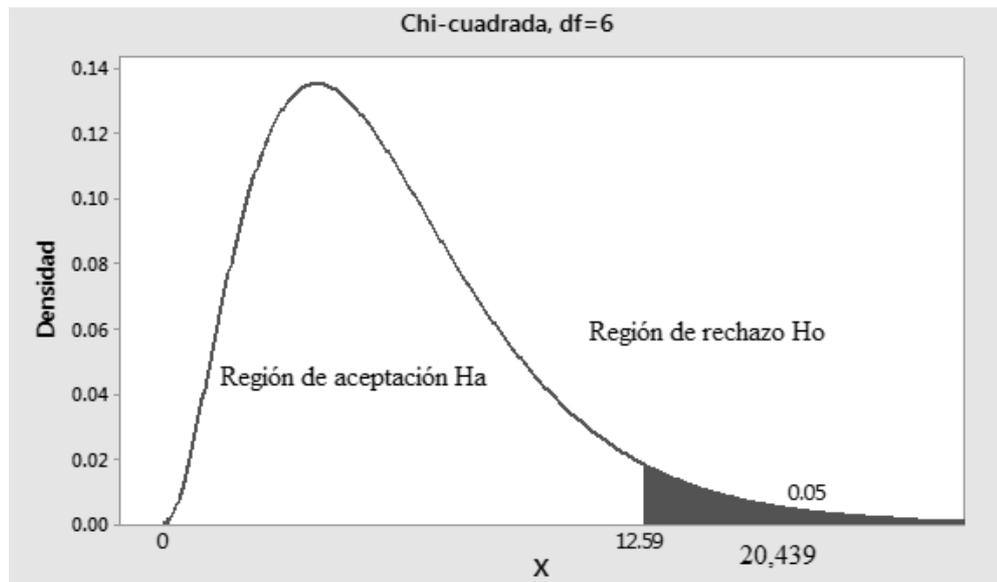
Ha: los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye significativamente en la toma de decisiones del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Ho: los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes no influye significativamente en la toma de decisiones del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	20,439	6	,002
Razón de verosimilitudes	10,386	6	,109
Asociación lineal por lineal	3,212	1	,073
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 20,439, superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes y toma de decisiones en el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño, con el valor de probabilidad de error de ,002 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

4.7. Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité del Vaso de Leche

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo del comité de Vaso de Leche del barrio Porteño busca el intercambio de información entre

las líderes representadas por la junta directiva y las socias, estas comunicaciones pueden propiciar la práctica de valores organizacionales como la participación, la solidaridad y apoyo mutuo.

Tabla 8: Frecuencia con que propicia espacios de comunicación las líderes según valores organizacionales en el Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Valores Organizacionales: la participación, la solidaridad y apoyo mutuo						Total	
		Mala		Regular		Bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
Frecuencia con que propician espacios de comunicación las líderes	Muy frecuente	1	1.5	4	6.2	1	1.5	6	9.2
	Frecuente	0	0.0	8	12.3	1	1.5	9	13.8
	Poco frecuente	1	1.5	18	27.7	13	20.0	32	49.2
	No propician	1	1.5	17	26.2	0	0.0	18	27.7
Total		3	4.6	47	72.3	15	23.1	65	100.0

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 8 se observa que el 27.7% de las socias del comité Vaso de Leche del barrio Porteño en el 2018 manifiestan que la frecuencia con que las líderes propician espacios de comunicación es poco frecuente, es decir sólo para reunirse en la entrega de los insumos o cuando hay actividades programadas por el municipio de la ciudad de Puno, estas socias manifiestan a su vez que los valores organizacionales como la participación, la solidaridad y apoyo mutuo a nivel de su implementación son regulares, ya que las líderes algunas veces muestran valores como el respeto, asertividad, cooperación, ellas por lo general no valoran la participación de las socias, ni sienten



satisfacción de dirigir la organización, porque estos cargos de dirección son temporales y alterna, así mismo, las socias no participan activamente en la organización; las pocas interacciones que existen entre los directivos y socias se establecen en base al miedo y a la desconfianza, no existen más que en forma de directrices y de sus instrucciones específica.

Se comprueba que los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influyen en valores organizacionales la participación, la solidaridad y apoyo mutua en el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño, ya que la poca frecuencia de comunicación que propician las líderes no permite que los valores se conozcan y practique por las socias y líderes en un proceso circular y retroalimentado, al respecto (Marañón, Bauzá, Bello, 2006) manifiestan que la comunicación interna permite que los miembros de las organizaciones compartan patrones de mensajes y valores, al respecto en este comité, las líderes no están propiciando estos valores de participación, solidaridad, apoyo mutuo porque las acciones que se desarrolla giran en torno a la distribución de alimentos, estos escasos espacios no propician crear espacios de confianza, la participación por lo general es obligatoria para acciones puntuales como recojo de alimentos, distribución, re empadronamiento e informes, lo cual provoca que las socias sientan temor y desconfianza ante la posibilidad de ser observadas por no asistir a estas actividades.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis específica.

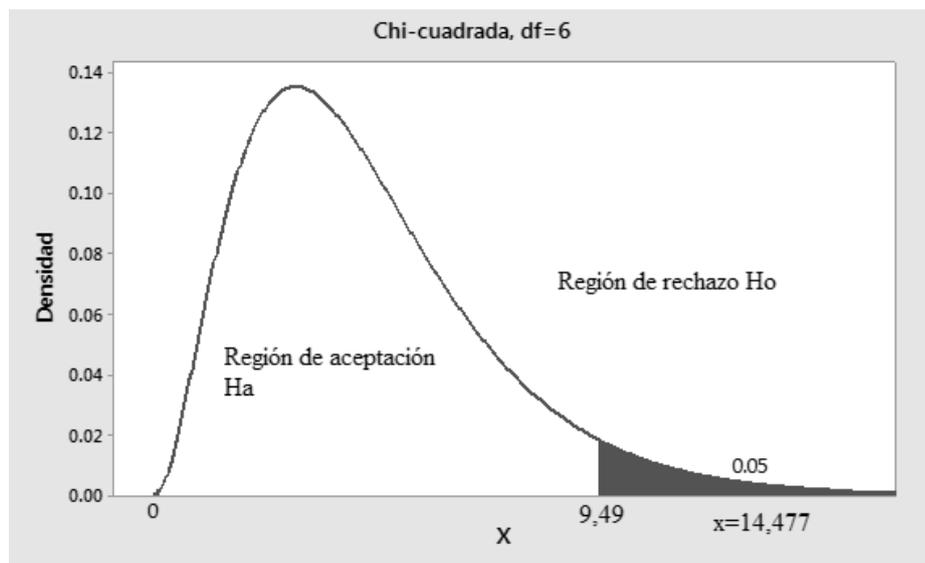
Ha: El espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye significativamente en los valores organizacionales en el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño de la Ciudad de Puno en el 2018.

H₀: El espacios y frecuencia de comunicación de las líderes no influye significativamente en los valores organizacionales en el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño de la Ciudad de Puno en el 2018.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,477	6	,006
Razón de verosimilitudes	14,931	6	,005
Asociación lineal por lineal	,316	1	,574
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 14,477 superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia e influencia entre los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes y valores organizacionales en el comité de Vaso de Leche del barrio Porteño de la Ciudad de Puno, con el valor de probabilidad de error de ,026 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza.

Tabla 9: Frecuencias con que las líderes propician espacios de comunicación según clima organizacional en el Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño.

		Clima organizacional						Total	
		Malo		Regular		Bueno		N°	%
		N°	%	N°	%	N°	%		
Frecuencias con que las líderes propician espacios de comunicación	No es frecuente	13	20.0	5	7.7	0	0.0	18	27.7
	Poco frecuente	8	12.3	24	36.9	0	0.0	32	49.2
	Frecuentemente	0	0.0	8	12.3	1	1.5	9	13.8
	Muy Frecuentemente	0	0.0	4	6.2	2	3.1	6	9.2
Total		21	32.3	41	63.1	3	4.6	65	100

Fuente: “Elaborado por el equipo de trabajo”.

En la tabla 9 se observa que el 36.9% de las socias consideran que las frecuencias que propician espacios de comunicación de las líderes es poco frecuente por lo que el clima al interior de su organización es regular, es decir existe relaciones interpersonales inadecuadas, los canales de comunicación no son suficientes, algunas veces participan en la toma de decisiones, no siempre se sienten valoradas en la organización; en tal sentido, se comprueba que la frecuencia de creación de espacios de comunicación por las líderes influyen significativamente en el clima organizacional; por lo tanto se puede precisar a mayor espacio de comunicación por las líderes, el clima organizacional mejorará, al respecto, la fundamentación teórica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios del comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características propios, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas como la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su organización al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional



de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y las organizaciones, en los que no sólo examinaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también los efectos sobre el personal.

Para la prueba estadística se plantea:

Prueba de hipótesis específica.

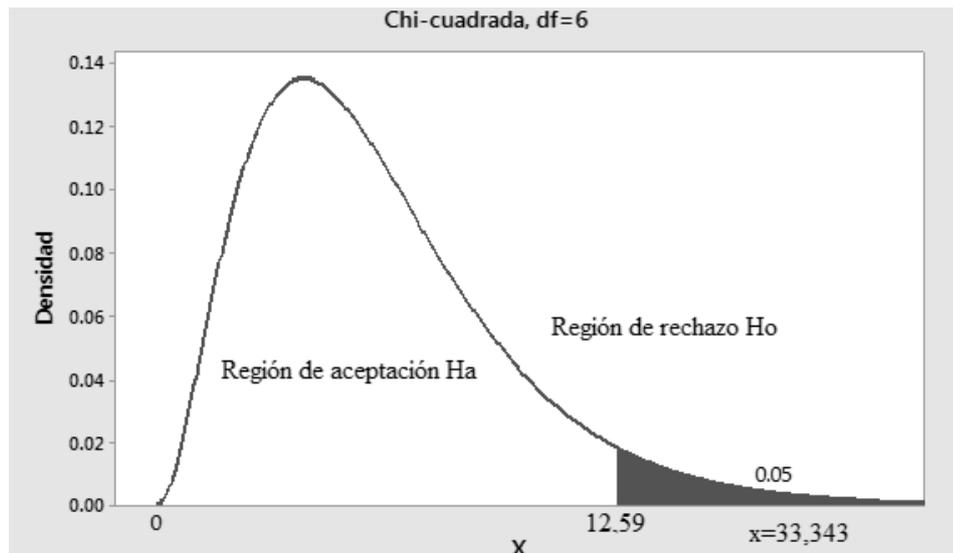
Ha: La frecuencia de comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Ho: La frecuencia de comunicación de las líderes no influye significativamente en el clima organizacional del Comité Vaso de Leche del Barrio Porteño de la Ciudad de Puno.

Se tiene los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado	33,343	6	,000
Razón de verosimilitudes	32,519	6	,000
Asociación lineal por lineal	23,465	1	,000
N de casos válidos	65		



La prueba de la chi cuadrada calculada muestra un valor de 33,343 superior al valor de la chi cuadrada tabulada, demostrando con ello que existe asociación de dependencia entre Frecuencias con que las líderes propician espacios de comunicación y clima organizacional, por el valor de probabilidad de error de ,000 que es inferior al parámetro 0,05 se evidencia que la prueba es significativa a un 95% de confianza



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: La comunicación de las líderes influye significativamente en el clima organizacional del Comité del Vaso de Leche del barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018, con una valoración de la chi cuadrada, de 0,018; al respecto el 46.2% consideran que la comunicación de las líderes es mala, no manejan estrategias de información ni manejan habilidades de buen trato lo cual influye en que el clima organizacional sea regular con relaciones interpersonales inadecuadas y sin participación permanente en la toma de decisiones.

SEGUNDA: Los estilos de comunicación de las líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche; con una valoración de la chi cuadrada de 0,026; al respecto; el 29.2% consideran que el estilo de comunicación pasivo agresivo de la líder influye en que el clima organizacional sea regular, por lo general las socias participan condicionadas en periodos de distribución de insumos, las relaciones entre directivas se establece en base al miedo y a la desconfianza.

TERCERA: Los estilos de comunicación influyen significativamente en la toma de decisiones del Comité del Vaso de Leche; con una valoración de la chi cuadrada de 0,033; al respecto, el 43.1% consideran que el estilo de comunicación pasivo agresivo de la líder influye en que no participen en la toma de decisiones y no se sientan valoradas.

CUARTA: Los estilos de comunicación de las líderes influyen significativamente en los valores del Comité del Vaso de Leche; con una valoración de la chi cuadrada de 0,004; al respecto, el 44.6% de socias que consideran que el estilo de comunicación pasivo agresivo de la líder influye en que la práctica de valores sea regular, es decir con pocas muestras de valores.



QUINTA: Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influye significativamente en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de Leche. Con una valoración de chi cuadrada de 0,000; al respecto el 29.2% manifiestan que la poca frecuencia de los espacios de comunicación que propician las líderes, influye en que las relaciones interpersonales sean en forma regular, ya que no participan ni se respetan las opiniones.

SEXTA: La frecuencia con que propician espacios de comunicación de las líderes influye significativamente en la toma de decisiones del Comité del Vaso de Leche, con una valoración de la chi cuadrada de 0,002; al respecto, el 33.8% de las socias manifiestan que la poca frecuencia de los espacios de comunicación que propician las líderes, influye en que la toma de decisiones sea mala, con presencia de conflictos lo que ocasionan que las socias se muestren distantes.

SÉPTIMO: La frecuencia con que propician los espacios de comunicación las líderes influye significativamente en los valores del Comité del Vaso de Leche, con una valoración de la chi cuadrada de 0,026; Al respecto, el 27.7% de las socias manifiestan que la poca frecuencia de los espacios de comunicación que propician las líderes, influye en que los valores organizacionales sean regulares, las líderes y socias algunas veces muestran pocos valores de respeto y cooperación.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Las líderes deben implementar una política organizacional basado en la gestión humana, estrategia que busque potenciar el recurso humano, esto va a permitir una mejora en los estilos de comunicación; ya que la práctica de valores son el medio para contribuir con los problemas internos y poder seguir contribuyendo en el fortalecimiento de la organización la productividad y aprovechar los espacios que contribuyan a la participación, todo esto con el objetivo de mejorar la cultura organizacional.

SEGUNDA: Los comités de Vaso de Leche en coordinación con los programas sociales de la municipalidad deben generar espacios de capacitaciones que promuevan el liderazgo, con prácticas comunicativas horizontales, con claridad en la comunicación, así poder fomentar mayor participación y manejo de los problemas de la organización mediante el liderazgo participativo. Además de hacer hincapié de la mejora de una comunicación horizontal.

TERCERA: Promover en las socias del comité de Vaso de Leche del barrio porteño estilos de comunicación horizontal, asertiva, entre las socias y las líderes lo cual permitirá conocer las demandas y las necesidades de las socias, atender oportunamente, mejorar los problemas organizacionales, propiciar las interrelaciones cercanas, amistosas entre compañeras, no dejar pasar los problemas y atender los conflictos oportunamente.



VII. REFERENCIAS

- Alvaro, J. R. (8 de Noviembre de 2006). *4 estilos de liderazgo: autocrático, perfeccionista, permisivo y complaciente*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/4-estilos-liderazgo-autocratico-perfeccionista-permisivo-complaciente/>
- Apaza, A. (2017). *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*. Puno: Tesis: pregrado, trabajo social Universidad Nacional del Altiplano.
- Arciniega, L. (2002). *compromiso organizacional en México ¿como hacer que la gente se ponga la camiseta? México: Editorial Limusa, 31.*
- Arizcuren, A. (2008). *Guía de buenas prácticas y comunicación interna*. España: FEAPS.
- Artola, J. (2010). *El devenir temporal y el lugar de los estímulos en la comunicación audiovisual*. Argentina: Tesis: pregrado, diseño y comunicación Universidad de palermo. .
- Banco mundial. (01 de abril de 2010). *Protección social en el Perú*. Obtenido de Banco mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2010/04/01/social-protection-in-peru>
- Barboza, M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de inicial - RED 12 UGEL 07 Chorrillos 2016*. Perú: Tesis: post grado. Educación Universidad Nacional de cesar vallejo .
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Buob, C. (2015). *Vaso sin Leche- análisis de costo efectividad del programa Vaso de Leche en niños menores de 5 años durante el periodo 2007 - 2011*. Perú: Tesis: pregrado, economista Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.



- Cardona y Buevas. (2010). El clima organizacional: preocupacion legítima y necesaria por parte del management. *Dialnet*, 141 - 150
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3997286>.
- Castaño, R. (2013). Un nuevo modelo de liderazgo por valores. *Dialnet*, 184
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3349413>.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Cieza, E. (2001). *Liderazgo de la mujer y formas de participacion de los comites de Vaso de Leche en la espernza Trujillo 2001*. Trujillo: Tesis: pregrado, ciencias sociales Universidad Nacional de Trujillo.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: International Thomson.
- ENDES. (2017). *Encuesta demografica de salud familiar*. Obtenido de INEI, Perú:
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1643/libro.pdf
- Enrique, A. (2012). Diseño del plan de comunicación para la unidad de emprendimiento de la corporacion universitaria adventista de colombia. *Ciencias estrategicas*, 153-175.
- Fiedler, F. (1965). Modelo de contingencia. *Psicología social*, 139-150
[file:///C:/Users/YOLA/Downloads/Dialnet-ElModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/YOLA/Downloads/Dialnet-ElModeloDeContingenciaDeFiedlerEnProcesosDeFabrica-2903563%20(2).pdf).
- Goncalves, A. (2003). La administracion educativa y su fundamentacion epistemologica. *Educacion. vol. 27 num. 1, 2003 pp. 9-16, 9-16*.
<https://www.redalyc.org/pdf/440/44027102.pdf>.
- Guillen, C. (2014). *Factores sociales que impulsan el involucramiento de las mujeres socias en la gestion del programa vaso de leche. Maria Auxiliadora en el distrito de Chepen*. Trujillo - Perú: Tesis: pregrado, trabajo social Universidad Nacional de Trujillo.
- Hall, R. (1972). *Organizaciones estructura y proceso*. España: Dossat, S. A.



- Harvard Busines Essentials. (2009). *Comunicacion empresarial: una guia para directivos ocupados*. España: Deusto.
- Ivancevich, J. (1997). *Fundamentos de direccion y administracion de empresas*. España: Dialnet.
- Marañón, Bauzá, Bello, S. (2006). La comunicacion interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad Universitaria. *Ibero americana*, vol.40 núm.5 (2006), 5. <https://rieoei.org/RIE/article/view/2488>.
- Mateus, F. (2014). La comunicacion en las teorias de las organizaciones. *Historia y Comunicación Social* Vol. 19. N° Esp. Febrero (2014) 195-210, 195-210. http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.V19.45021. Obtenido de Una vision historica. historia y comunicacion social: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.V19.45021
- Mendez, A. (2010). *Estilos de liderazgo y el nivel de motivacion laboral de los colaboradores*. Cajamarca Perú: Universidad Privada del Norte.
- Ministerio de salud. (2010). Guia: formulacion de la racion del programa Vaso de Leche. *Instituto Nacional de Salud*, 28 p. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1356_INS84.pdf.
- Municipalidad de Villa Maria del Triunfo. (29 de Abril de 2015). *Programa vaso de leche*. Obtenido de Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/exoneran-de-proceso-de-seleccion-la-adquisicion-de-producto-acuerdo-n-023-2015mvmt-1230839-1>
- Palomar y Cienfuegos. (2007). Pobreza y apoyo social: un estudio comparativo en tres niveles socioeconómicos. *Interamerican journal of psychology*. vol.41, num. 2, 2007 pp. 177-188, 177-188. <https://www.redalyc.org/pdf/284/28441208.pdf>.
- Pintado, E. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciacion y liderazgo conductivo del talento humano*. Perú: Autores nacionales.



- Ramos, C. (2012). *El clima organizacional, definicion teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Monografía: pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Rodas, L. (2013). *El liderazgo asertivo como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en la institucion educativa Nuestra Señora de la Paz - urb. Brisas, provincia de Chiclayo, en la region Lambayeque año 2013*. Lambayeque: Tesis: posgrado, ciencias historico sociales y educacion Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Rosenthal, V. (29 de Junio de 2009). *Comunicacion interna accion, medicion y continuidad en el tiempo*. Obtenido de El australiner: <https://elaustraliner.wordpress.com/category/comunicacion-interna/>
- Sanchez, I. (2008). Los estilos de direccion y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterizacion y analisis. *Cientifica pensamiento y gestion, N° 25:jul-dic 2008*, <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3194/4931>.
- Sanz, M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicacion empresarial*. España: Escuela superior de gestion comercial y marketing, ESIC.
- Suarez, M. (14 de febrero de 2003). *Caracterizacion del programa vaso de leche, Perú*. Obtenido de Direccion general de asuntos economicos y sociales del ministerio de economia y finanzas: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/carac_vaso.pdf
- Tacuchi, G. (2017). *La comunicacion interna y clima organizacional, en la municipalidad provincial de lauricocha, Huanuco 2017*. Huanuco: Tesis: postgrado, administracion Universidad de Huanuco .
- Uriarte, J. M. (11 de Marzo de 2017). *Caracteristicas de una buena comunicación*. Obtenido de La comunicación: <https://tecnologiaeducativa2017.blogspot.com/2017/03/1.html>
- Valencia, F. (2009). El clima laboral en cuestion. *Ciencias sociales, num. 56 enero-marzo,2013,pp 1-35*, <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>.



Valioda, P. (2011). *Clima organizacional*. México: Trillas.

Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. España: Gestio 2000.

Vasquez, L. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. España: Ideaspropias.

Zepeda, L. (2014). *Estilos de comunicacion organizacional mas utilizados por el departamento de recursos humanos en una empresa dedicada a la comercializacion de productos de consumo masivo en ciudad de Guatemala*. Guatemala: Tesis: pregrado, psicologia Universidad Rafael Landívar.

Zuluaga, M. (2001). *Clima organizacional*. Colombia: Departamento administrativo de la funcion publica. Obtenido de <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/componente%20ambiente%20de%20control/clima%20organizacional.pdf>



ANEXOS

INSTRUMENTO:

ENCUESTA

APLICADA A LAS SOCIAS DEL COMITÉ VASO DE LECHE PARA CONOCER EL LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene por finalidad conocer como es la comunicación de las líderes y cómo es el clima organizacional en el comité Vaso de Leche del barrio Porteño

La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

DATOS GENERALES

Edad de la socia.....

Tiempo de permanencia en la organización.....

I. COMUNICACIÓN DE LAS LÍDERES

1.1. ¿Cómo es la comunicación de las líderes?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena

1.2. ¿Qué estilos de comunicación manejan las líderes de su organización?

- a) Asertiva b) Pasiva-agresiva c) Pasiva

1.3. ¿De qué forma se da la comunicación entre las líderes y las socias?

- a) Ascendente b) descendente c) Horizontal



1.4. ¿Cómo se da la comunicación de los mensajes?

- a) Directa b) Indirecta c) Ambas

1.5. ¿Con qué frecuencia, las líderes propician espacios de comunicación?

- a) Muy frecuentemente
b) Frecuentemente
c) Poco frecuente
d) No propician

1.6. ¿Qué medios de comunicación utilizan las líderes para comunicar mensajes?

- a) Orales ()
b) Escritos ()
c) Orales y escritos ()
d) virtuales ()
e) Orales y virtuales ()

Espacios de comunicación

- a) Muy satisfechos ()
b) Satisfechos ()
c) Poco satisfechos ()
d) Nada satisfechos ()
e) Muy insatisfechos ()

1.6. Frecuencia de claridad en la comunicación de las líderes es:

- a) Muy frecuentemente ()



b) Frecuentemente ()

c) Poco frecuente ()

d) No es frecuente ()

ESCALA LIKERT

LA La presente escala de likert tiene por objetivo conocer aspectos relacionados a clima organizacional, le agradeceremos pueda responder con sinceridad cuyos resultados serán para plantear alternativas de mejora.

Se le recomienda, marcar con una “x” en el casillero correspondiente según se indica

Valores a tomar en cuenta

Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
5	4	3	2	1

N°	DIMENSIONES DE LA VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy buena 5	Buena 4	Regular 3	Mala 2	Muy mala 1
	RELACIONES INTERPERSONALES					
	Cómo es la relación interpersonal entre las líderes y las socias de la organización					
	Para Ud. ¿Cómo son los canales de comunicación?					



	Cómo son los mensajes que se da dentro de la organización a nivel de entendimiento					
	Cómo le hacen sentir las expresiones de valoración en la organización					
	TOMA DE DECISIONES					
	Los espacios de participación en la toma de decisiones (asambleas, reuniones de base) que propician los líderes son:					
	Cómo asumen los líderes sus responsabilidades.					
	El respeto de opiniones es:					
	VALORES Y ACTITUDES					
	Los valores que muestra las líderes en su organización son:					
	Como es la valoración de las socias la organización					
	Cómo es el fomento de la					



	cooperación					
	Cómo es el sentimiento de orgullo de las socias para dirigir la organización.					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Influencia de la comunicación de las líderes en el clima organizacional del Comité de Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el año 2018.

TÍTULO	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices
	GENERAL ¿Cómo influye la comunicación de las líderes y el clima organizacional en el Comité del Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?	GENERAL La comunicación de las líderes influye significativamente y el clima organizacional en el Programa Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018	GENERAL Determinar la influencia de la comunicación de las líderes y el clima organizacional en el Programa Vaso de Leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018	COMUNICACIÓN DE LAS LÍDERES La Comunicación es la herramienta más importante, no significa que un líder no deba conocer de otras áreas elementales para manejar una organización, pero este instrumento, es el canal que usará para transmitir las ideas, informar los avances, desarrollar un proyecto e influenciar sobre la población	Comunicación que utilizan las líderes	Forma de comunicación	Muy mala Mala Regular Buena
	ESPECÍFICO ¿Cómo influye los	ESPECÍFICO Los estilos de	ESPECÍFICO Explicar cómo	Estilos de comunicación Los estilos de comunicación, dependen de la forma como se presenta el flujo de información dentro de la estructura organizacional. Existen cuatro estilos de comunicación: Pasiva, agresiva,	Estilos de comunicación que manejan las líderes en la organización	Formas de comunicación de las líderes	Pasiva Agresiva Asertiva Agresiva-pasiva Ascendente Descendente Horizontal Directa Indirecta

				el 2018	Porteño de la ciudad de Puno en el 2018					
				¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?	Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influyen en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018	Explicar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en las relaciones interpersonales del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno	CLIMA ORGANIZACIONAL El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.	Formas del Clima organizacional	Forma como se presenta el clima organizacional	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena
				¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?	Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influyen en la toma de decisiones del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018	Precisar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en la toma de decisiones del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018	Relaciones interpersonales en el clima organizacional Las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación de las personas	Relación interpersonal entre las socias y líderes de la organización	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena	



	<p>¿Cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018?</p>	<p>Los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes influyen en los valores del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018</p>	<p>Especificar cómo influye los espacios y frecuencia de comunicación de las líderes en los valores del Comité del Vaso de leche del Barrio Porteño de la ciudad de Puno en el 2018</p>			<p>Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse en la organización</p>	
						<p>Entendimiento de los mensajes que se da dentro de la organización</p>	
						<p>Sentimientos de valoración en la organización</p>	
					<p>Toma de decisiones en el clima organizacional. tomar decisiones demanda una serie de capacidades y habilidades que hay que usar para la toma de decisiones inteligentes y adecuadas.</p>	<p>Participación en la toma decisiones</p>	<p>Muy mala Mala Regular Buena Muy buena</p>
						<p>Los miembros asumen responsablemente sus funciones.</p>	
						<p>Respetan sus opiniones</p>	

Cuadro de resumen de las dimensiones, las variables de comunicación de las líderes y clima organizacional en el comité Vaso de Leche del barrio Porteño.

Nro	Dimensiones de las Variables	Muestra	Grados de libertad	Chi calculado	Chi tabulada	Nivel de significancia	Regla de decisión
1	La comunicación de las líderes según clima organizacional	65	6	15,339	12,59	0,018	la chi calculada es mayor a la chi tabulada rechazamos la hipótesis nula
2	Estilos de comunicación según relaciones interpersonales en el clima organizacional	65	6	11,050	9,49	,026	la chi calculada es mayor a la chi tabulada entonces rechazamos la hipótesis nula
3	Estilos de comunicación según toma de decisiones que manejan las líderes	65	4	10,471	9,49	,033	la chi calculada es mayor a la chi tabulada rechazamos la hipótesis nula.
4	Estilos de comunicación según valores y actitudes de la organización	65	4	10,391	9,488	,004	La chi calculada es mayor a la chi tabulada por lo tanto rechazamos la hipótesis nula.

5	Estilos de comunicación según clima organizacional	65	4	11,050	9,49	,026	La chi calculada es mayor a la chi tabulada rechazamos la hipótesis nula.
6	Frecuencia que propician espacios de comunicación según relaciones interpersonales	65	9	26,026	12,59	0,000	La chi calculada es mayor a la chi tabulada entonces rechazamos la hipótesis nula.
7	Frecuencia que propician espacios de comunicación según toma de decisiones	65	6	20,439	12,59	0,002	La chi calculada es mayor a la chi tabulada rechazamos la hipótesis nula.
8	Frecuencia que propician espacios de comunicación según valores organizacionales	65	6	14,477	9,49	0,06	la chi calculada es mayor a la chi tabulada rechazamos la hipótesis nula.
9	Frecuencia que propician espacios de comunicación según clima organizacional	65	6	33,343	12,59	,000	la chi calculada es mayor a la chi tabulada por lo tanto rechazamos la hipótesis nula.