



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO DE ENSAYO**

**“La Dirección Administrativa en las asociaciones de la comuna  
Montañita, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año  
2020”**

**COMPONENTE PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor**

**CARLOS ANTONIO CLEMENTE APOLINARIO**

**Profesora Guía**

**ING. SORAYA LINZÁN RODRIGUEZ, MSC.**

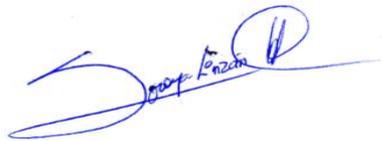
**La Libertad - Ecuador**

**Octubre de 2020**

## **APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

En mi calidad de Profesor Guía del ensayo titulado “**LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES DE LA COMUNA MONTAÑITA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020**” elaborado por el señor CLEMENTE APOLINARIO CARLOS ANTONIO, de la carrera Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, con la modalidad examen complejo, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**



Ing. Soraya Linzán Rodríguez Msc.

**PROFESOR GUÍA**

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

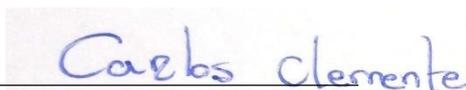
Yo, CLEMENTE APOLINARIO CARLOS ANTONIO con C.I. 0923314652, por medio de la presente, declaro que, las conceptualizaciones, ideas, análisis y resultados desarrollados en este tema de investigación son de absoluta propiedad y responsabilidad.

Con el tema de:

**“LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES DE LA COMUNA MONTAÑITA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2020”.**

Reconozco y acepto el derecho de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en base al Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior a que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual.

Firma del estudiante:



Nombre:

Carlos Antonio Clemente Apolinario

C.I.

0923314652

Fecha:

La libertad, 26 de Octubre del 2020

**DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado principalmente a mis padres, por ser el motor para continuar en el camino de ser un profesional, por su amor, trabajo y sacrificio en el transcurso de ésta preparación académica que estuve en ésta institución, que con su palabras de aliento y consejos hicieron de mi un mejor persona, gracias a ellos he logrado llegar hasta este punto de mi carrera profesional, por los cual es un orgullo y privilegio demostrarles que sus esfuerzos por su parte, valió la pena, que cada noche, cada día con su ayuda en lo económico y moral pude cumplir mi meta de ser un profesional.

*Carlos Antonio*

*Clemente Apolinario*

**AGRADECIMIENTO**

A DIOS por darme fuerza y fortaleza para seguir en el este camino de preparación académica, en momentos de dificultades y debilidades que se me presentaron a lo largo de este tiempo. A mis padres Rosa Apolinario y Antonio Clemente, por ser las personas principales que me motivaron y me brindaron su apoyo psicológico y económico, sin su ayuda hoy no estaría cumpliendo unas de mis metas más importante a lo largo de mi vida, agradezco por confiar en mí, por creer, por los consejos que desde un inicio me plantearon en terminar lo que me comprometí, sobre todo por su amor y valores que inculcaron.

A los docentes de la carrera de administración de empresas durante el tiempo que pertencí a esa institución, gracias por compartir sus conocimientos, lo cual me preparó para ser un profesional y desenvolverme en el ámbito empresarial, de manera especial a la master Soraya Linzán, tutora de este trabajo de investigación quien con sus conocimientos, paciencia aportó para la culminación de éste trabajo.

*Carlos Antonio*

*Clemente Apolinario*

## TRIBUNAL DE GRADO



.....  
Lcdo. José Tomalá Uribe, MSc.

**DIRECTOR (e) CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Soraya Linzán", written over a horizontal line.

.....  
Ing. Linzán Rodríguez Soraya., MSc.

**DOCENTE GUÍA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Villón Perero Sabina", written over a horizontal line.

.....  
Ing. Villón Perero Sabina., MSc.

**DOCENTE TUTOR**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Serrano Luyo Manuel", written over a horizontal line.

.....  
Ing. Serrano Luyo Manuel, MSc

**DOCENTE ESPECIALISTA**

## **INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>DESARROLLO</b> .....	5
<b>CONCLUSIONES</b> .....	30
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	32
<b>ANEXOS</b> .....	34

# **LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES DE LA COMUNA MONTAÑITA, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2019**

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por nombre la dirección administrativa en las asociaciones de la comuna Montañita en él que tiene como objetivo general Determinar el estilo de dirección que manejan en las asociaciones de la comuna Montañita, dentro de esta investigación se pudo conocer que en varias ocasiones existe el liderazgo autoritario, que las decisiones no son tomadas exhaustivamente y respecto a la comunicación debe darse la retroalimentación para comprender la información dada.

**Palabras claves:** Liderazgo, Comunicación, Toma de decisiones

## **ABSTRACT**

The name of the present investigation is the administrative directions of the Montañita commune, in which its general objective is to determine the management style that they handle in the associations of the Montañita commune, within this investigation it was known that on several occasions there is authoritarian leadership, that decisions are not made exhaustively and regarding communication, feedback must be given to understand the information given.

**Keywords:** Leadership, Communication, Decision-making

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la dirección en las organizaciones juegan un papel fundamental para su desarrollo, puesto que trae consigo el comportamiento de quienes la integran e influyen en las funciones y actividades que una empresa realiza, dentro de la dirección en una institución se maneja un factor primordial como lo es el liderazgo, puesto que es una característica que se debe poseer para dirigir y estar al frente de una empresa, seguido por la comunicación, una institución que no posea una correcta comunicación esta propensa a que no se obtenga los resultados esperados por parte de quienes conformar dicho grupo, el buen manejo de la comunicación permite a que todos dentro del círculo trabajen hacia un solo horizonte, coordinadamente para el cumplimiento de objetivos y metas, que se cumplan eficientemente.

La dirección pertenece a una de las funciones del proceso administrativo, puesto que este trata de la influencia que tiene sobre un grupo de sujetos que se encuentran a su cargo para que realicen e inciten al cumplimiento de los objetivos y metas que tiene la organización dentro un cierto periodo de tiempo.

Lo que es importante es a fe, perseverancia y confianza en un equipo directivo consolidado, avanzando todos con la mayor rapidez posible hacia un conjunto común de objetivos y metas previamente aceptados por todos. Para comenzar a dirigir una organización primero se empieza con fines y luego dar paso a lo necesario para conseguirlos, valiendo un solo criterio para juzgar a una empresa, a su director y a todo el equipo directivo

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer como es el desarrollo de la dirección con los indicadores anteriormente mencionados, como lo son el liderazgo, la comunicación, y la toma de decisiones, para la elaboración de este trabajo de optó por una investigación exploratoria y se aplicó la técnicas cualitativas.

Por tal razón este presente trabajo indagara el comportamiento de la dirección en las distintas asociaciones que se pretende estudiar como lo es la asociación de hamburgueseros, cocteleros y cevicheros los cuales son parte de la comuna Montañita en la zona norte de la provincia de Santa Elena, para conocer cómo se maneja a ese grupo de personas a conseguir los objetivos planteados.

### ***Planteamiento del problema***

La dirección de una empresa, organización o institución es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, puesto que se encarga que los integrantes del grupo subordinados para alcanzar los objetivos propuestos, por tal razón es que se debe aportar con liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Para apoderarse con éxito la dirección en una actividad es primordial que la persona a cargo tenga como base intuición, experiencia y conocimiento, es decir, que las decisiones empresariales tiene que salir dentro de uno mismo por la unión de los 3 aspecto para ser aplicados a los hechos de la situación de movimientos que maneja o pudiera darse por parte de la empresa.

Las asociaciones en la comuna Montañita son los medios para que sus miembros logren cumplir sus propósitos económicos por los servicios o productos que ofrecen, como en toda organización en estas asociaciones hay quienes están al

frente de ellas para tomar decisiones y encaminarlos en un direccionamiento que vaya acorde a sus necesidades y expectativas, sin embargo muchos de estos líderes presentan problemas o inconveniente que no permiten el buen desarrollo de las acciones o actividades que se requieren, por tal razón la dirección se ve malograda, se necesitan líderes que sean capaces de sobrellevar un tema de abórdales en todos los ámbitos posibles, que les dirija hacia una meta propuesta con sus debidos lineamientos para conseguirlo, además de influir en las otras personas para lograr lo esperado, también la comunicación juega un rol importante en la hora de transmitir alguna información que sea de carácter primordial y que deba ser tratado lo más claro y preciso posible, en el caso que no se establezcan esas características difícilmente se puede dirigir una asociación, una mala comunicación traerá consigo varias acontecimientos dando origen a errores y barreras, otro indicador que es primordial para el direccionamiento de las asociación es la tomas de decisiones que pueda conllevar si se lo realiza mal, ciertas personas por el hecho de estar a cargo de un grupo de personas se siente en el derecho de que sus opiniones sean la únicas y correcta, dejando el beneficio de aportación de los demás sujetos perteneciente, lo que traerá consigo las malas elección en tomar una decisión errónea, por la razón de no saber escuchar opiniones de quienes tenían un poco de conocimiento del tema, con estos argumentos se abre la investigación para conocer como se viene manejando las 3 asociaciones anteriormente mencionadas para estudiar en el ámbito de la dirección administrativa.

### ***Formulación del problema***

¿Cuáles son las deficiencias en la dirección administrativa de las asociaciones de la comuna Montañita?

## ***Sistematización del problema***

- ¿Cómo se maneja el liderazgo por parte de los líderes hacia los miembros socios?
- ¿Cómo son tomadas las decisiones dentro de las asociaciones?
- ¿De qué manera son escuchadas las opiniones de los que forman parte de dichas asociaciones?
- ¿Cómo se viene dando la comunicación entre los integrantes de las asociaciones?
- ¿Cómo dan a conocer las acciones emprendidas por ambas partes?

## ***Objetivos***

### ***Objetivo general***

- ❖ Determinar el estilo de dirección que manejan en las asociaciones de la comuna Montañita.

### ***Objetivos específicos***

- ❖ Identificar los estilos de liderazgo de los dirigentes de las distintas asociaciones.
- ❖ Analizar el correcto funcionamiento de los canales de comunicación que emplean en las asociaciones.
- ❖ Analizar el proceso de toma de decisiones en las asociaciones de la comuna Montañita.

## **DESARROLLO**

En la actualidad la Dirección juega un rol fundamental en las organizaciones para su desarrollo, puesto que guía el comportamiento del recurso humano que posee la empresa, en la que se exige un alto nivel de liderazgo de quienes dirigen, requiere el establecimiento de un sistema de comunicación que permita a los colaboradores trabajar en equipo, al coordinar todos sus esfuerzos y contribuir eficazmente al cumplimiento de los objetivos para el bienestar de toda la organización y de quienes la integran.

Por tal razón se procede a describir trabajos de titulación nacionales e internacionales, y artículos científicos, con el tema de investigación.

De acuerdo a un trabajo de titulación del estudiante Víctor Yépez de la Universidad Politécnica Nacional de Carchi referente a la dirección, en cuya investigación se estudiaron los problemas de comportamiento organizacional, equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y si se cuentan con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en las áreas de ventas si eran frecuentes, si les que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos. (Yépez, 2013)

Como resultado se pudo conocer que la influencia del líder ejerce sobre los demás lo que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar, cuyo resultado, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario. En cuanto a la propuesta dada en esa tesis esta de diseñar un sistema de gestión administrativa en la Asociación, realizar una

planificación estratégica adecuada a las necesidades de la Asociación e implementar un estilo de liderazgo participativo dentro del sistema de gestión, y lograr un óptimo desempeño del nivel operativo de la misma.

Por otro lado Adrián Arturo Ajila Gadñay, estudiante de la Universidad Técnica de Machala, en su trabajo de titulación Gestión Interna y su impacto en los Procesos administrativos de la asociación ganadera de Pasaje. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general, determinar la relación que existe entre la dirección interno y su influencia en la gestión administrativa de las entidades, así mismo objetivos específicos como diagnosticar a qué se debe el desconocimiento de las funciones en los cargos, indagar las causas por las que se dé el descontrol de actividades de la organización y determinar la escasa organización funcional en institución. La investigación fue básica no experimental y de nivel descriptivo correlacional. (Gadñay Ajila, 2014)

Dentro de esa investigación se pudo conocer que la Asociación no cuenta con una planificación correcta debido a que la comunicación la califican como regular, además se pudo conocer el escaso desempeño por parte de los directivos lo que ocasiona un deficiente control interno de dicha asociación.

Berta Ermila Madrigal Torres, perteneciente a la Universidad para la Cooperación Internacional, en su trabajo de investigación titulado la alta dirección y sus habilidades, lo cual manifiesta que hay abundante literatura sobre dirección, su alcance, responsabilidad y perfil del directivo, pero poco se enmarca en la formación y desarrollo de habilidades. En el cual tuvo como objetivo general identificar el alcance de la alta dirección, sus funciones, habilidades e impacto en

la organización. El enfoque de este que se utilizó fue netamente administrativo, además indicó que en toda organización y contextos se lleva a cabo la administración, alguien tiene que ejercer la dirección y debe contar con habilidades para ello. (Torres Madrigal, 2006)

El investigador manifestó que al diseñar una visión se debe asumir un compromiso por el que se debe luchar, trabajar para conseguirlo y, por lo tanto, se evitan los desánimos y las excusas que se suele utilizar para justificar el no hacer lo que se debería haber hecho. Como conclusiones de su investigación manifestó que a veces a ese alguien le falta desarrollar o descubrir dichas habilidades en el ámbito de llevar a cabo un direccionamiento; incluso si no las tiene, las puede descubrir y desarrollar, también en su investigación resalto que la administración y liderazgo en muchos aspectos tienen similitudes; sin embargo, hay una gran diferencia entre ambas funciones es que estas se complementan.

De (Zabala & Alvarez, 2007) En su artículo de revista menciona que

**“El dirigente sabe que para alcanzar el objetivo deseado, las personas requieren dirección, necesitan ser persuadidas, inspiradas, comunicadas y ser capaces de desempeñar tareas que sean satisfactorias. Por tal razón es que siempre se ha señalado que en una dirección, sus dirigentes deben contar principalmente con ideas, con un gran espíritu de servicio y una dinámica emprendedora continua. La alta dirección ejerce las funciones de direccionamiento estratégico y otros grupos (los empleados) realizan aspectos parciales de la planeación, ejecutan y establecen controles internos.**

Respecto a lo expuesto por los autores Zabala y Álvarez, señala que la persona quien está al mando de dicha organización debe inspirar hacia el grupo de sujetos que están su cargo para que realicen el cometido para el beneficio mutuo, todo dependerá de las ideas innovadoras y dinámicas siempre y cuando sea acorde a las funciones de cada uno de ellos.

Según los autores (García Sánchez & Dolan, 2003), manifiestan que “la Dirección por Valores es una nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión” (pág. 225)

Para que exista una buena dirección debe constar con 3 valores:

- a) Valores económico-pragmáticos, de control o “práxicos” por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad);
- b) Valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista.
- c) Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo.

Para (GOMEZ, 2012) menciona que:

**La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. (pág. 11)**

Por lo tanto, este autor trata de dar a conocer que la dirección dentro de una organización es muy importante, pues pone en marcha y logra que se vayan desarrollando todas las directrices dadas por los encargados de las organizaciones, cuyo resultado será el cumplimiento de objetivos dados por la empresa, para esto es necesario una buena comunicación entre ellos.

De la misma manera (Munch Galindo, 2005) indica:

**Es la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. (pág. 143)**

Según el autor manifiesta que para que exista una dirección se debe realizar la ejecución de planes en función de la estructura organizacional, mediante la comunicación, motivación, la comunicación y la superposición, con la finalidad de

lograr los objetivos, todos esos factores con la ayuda del liderazgo e integración de los que conforman la organización.

De acuerdo (Quiroz, 2006) “Estudio Empresarial con éxito” manifiesta que

**La dirección “Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudando a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.” ” (Pág., 33)**

Por tal razón este autor manifiesta que la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados en el momento que se realizan las actividades dadas por los superiores, esto ocurre cuando, con anterioridad se establece una planificación para que sus empleados cumplan con su cometido para que cumplan con sus esfuerzos.

Por lo consiguiente (González, 2014) menciona que en “Esta etapa de la dirección comprende el mando del líder, el estilo y la calidad de dirección, además se adjunta la motivación, la disciplina y la línea de comunicación abierta que de existir, este aspecto puede darse de dos maneras”: (pág. 26)

- 1) Indirecta; es cuando los gerentes de alto nivel transmite ordenes de manera impersonal.

- 2) Directa; cuando los jefes inmediatos o intermedios transmite ordenes de manera personal. La Dirección llamada también Liderazgo, puede crear varias vías de lo que se le llama Vías Jerárquicas, que es la designación de la autoridad de persona a persona en donde implica la cooperación y transmisión de ideas; y soluciones en forma directa.

De acuerdo a los antes mencionado se puede manifestar que en la etapa de la dirección el mando del líder, el estilo son fundamental para que exista una correcta administración, además que otro factor importante dentro de la dirección es la comunicación lo cual se lo realiza de manera directa e indirecta, la directa trata cuando el gerente o quien está a cargo de una institución transmite órdenes a un persona para que esta dé a conocer a otros miembros de la institución, en cambio la directa se da cuando los jefes de ciertas áreas o departamentos da a conocer la información personalmente y esta se los realiza en los distintos niveles jerárquico de la empresa.

Para Marly Cavia en su investigación sobre introducción a la administración indica que la dirección es un proceso en el cual comprende un conjunto de elementos como la comunicación, motivación, liderazgo y la toma de decisiones, puesto que a través de la comunicación se hace énfasis en la transmisión y la información recibida para proceder a la realización de las decisiones, planes o metas, en cuanto a la motivación destacan el comportamiento, actitudes de los integrantes de una institución para que trabajen eficientemente, para el liderazgo se influye, guía o dirige a un grupo de personas hacia el logro de la misión, planes y metas de una organización, por último se encuentra la toma de decisiones que es

una suma de los elementos anteriores para llegar a elegir la alternativa óptima para el logro de objetivos. (Ramos, 2014)

### *Liderazgo*

De acuerdo con Harold Koontz y Heiniiz Weihrich, en su libro administración, define al liderazgo como la influencia de influir dentro de un grupo de personas para que participen en la disposición para el logro de los objetivos del grupo donde el cual se encuentran, además indica que esta acción se la debe hacer con confianza y fervor entre ambas partes, lo cual refleja la experiencia y capacidad de contribuir hacia un fin con los recursos que este posee. (Harold Koontz, 2012)

### *Tipos de liderazgo*

#### *Liderazgo transaccional*

Para Figueroa en su libro sobre los principales modelos de liderazgo manifiesta que estas teorías transaccionales se entienden como la relación que debe haber entre líder y colaborador como una reciprocidad en el que ambos resultan beneficiados, lo cual se base en el intercambio de recompensas, todo esto con la finalidad que exista una buena conexión y genere, cumpla las metas propuestas en un tiempo determinado (Figueroa, 2012)

#### *Liderazgo transformacional*

En el liderazgo transformacional se esfuerza en reconocer y en el de potenciar a los integrantes de una organización, lo cual se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona la

estructura, sino que además influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. (Chacón, 2011)

#### *Liderazgo autoritario*

Para este tipo de liderazgo el líder no le tiene confianza a sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de objetivos son tomados por encima de los integrantes de la organización y se distribuyen según una función descendente, por ende los trabajadores tienden a realizar sus labores dentro de una atmósfera de miedo, puesto que les puede traer castigos, amenazas en el sentido de recompensas por lo que la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles de seguridad y psicológicos (Aburto H. & Bonales, 2011)

#### *Liderazgo democrático*

En este tipo de liderazgo democrático también conocido como participativo, en el cual el líder delega su autoridad a otros miembros, compartiendo el control y la toma de decisiones, estos son tomados en conjunto, sin desentenderse del cumplimiento de los objetivos, además el líder es permisivo y deja que los otros miembros del grupo evalúen su propio desempeño, sin dejar a un lado su opinión. (Sánchez M. & Vecchio, 2009)

#### *Liderazgo laissez-faire o liberal*

El líder tiende a adoptar una postura pasiva o pacífica, en el cual cede el poder y las decisiones importantes en las manos de cierto grupo, se limita en adoptar ciertos elementos técnicos que son básicos pero necesarios, en este tipo de liderazgo no se evalúa ni juzga las aportaciones de quienes decidan realizarla en momento alguno. Por lo tanto los integrantes del grupo de trabajo tienen completa libertad de

emprender acciones y cuentan con el total apoyo de los que dirigen la organización.  
(Troncoso S. Burgos C. & López, 2015)

### *Comunicación*

La comunicación es fundamental para realizar la función de dirigir cierta acción o lugar, pues consiste en la transferencia de información desde un emisor hacia el receptor, esto mientras el receptor entienda la información, en el ámbito administrativo la comunicación se debe dar y disponer información para proceder en los distintos procesos de cambios, cabe destacar que la comunicación influye en la acción para lograr el bienestar de la organización, emplear la comunicación ayuda al funcionamiento interno de la organización porque integran todas las áreas perteneciente a la entidad (Harold Koontz, 2012)

Proceso (James Arthur Finch Stoner. & Edward Freeman.)

- Emisor. – Transferir información fundamental para comprender para realizar un trabajo.
- Codificación. - Es la traducción de la información emitida a símbolos para que sean entendidas por el receptor.
- Mensaje. - Es el resultado de la codificación y puede ser expresado en varias formas, escrito, oral o en la actualidad por internet.
- Canal. - Es el medio por el cual viaja el mensaje, hoy en día las tecnologías de información se han vuelto necesarias, por lo que facilitan la información entre el emisor y el receptor, ahorrando tiempo en el transcurso de la acción.
- Ruido. - Se refiere a las barreras que impiden la transmisión de información y no se realice de manera eficaz.

- Decodificación. – Trata sobre la interpretación que el receptor hace del mensaje recibido.
- Receptor. - Es persona o grupo de persona que recibe el mensaje transmitido por el emisor y esto depende de la capacidad de percepción.
- Retroalimentación. - Es la acción expresada por el receptor ante el mensaje de emisor, lo cual sugiere el mismo proceso de la comunicación, pero se lo realiza de manera inversa

### *Barreras*

En las organizaciones muchas veces se puede presentar interrupciones en las barreras, los cuales dificultan la comunicación que debe manejarse dentro del área de la misma, estos problemas algunas veces se vienen dando desde tiempo anteriores y si no son corregidos difícilmente se dará una comunicación exacta y precisa dentro del ámbito laboral. (Harold Koontz, 2012)

- ✓ Falta de planeación
- ✓ Supuestos no aclarados
- ✓ Distorsión semántica
- ✓ Mensajes más expresados
- ✓ Perdidas de transmisión y mala retención
- ✓ Atención deficiente y evaluación prematura
- ✓ Comunicación interpersonal
- ✓ Desconfianza, amenaza y temor
- ✓ Periodo insuficiente para ajustarse al cambio
- ✓ Sobrecarga de información

### *Comunicación interna*

Según Horacio Andrade en su libro sobre la comunicación organizacional interna indica que la comunicación interna es el conjunto de actividades logradas por la organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, que las relaciones entre ellos sean de manera esperada y satisfactoria, a través del uso de varios medios de comunicación, los cuales les mantienen informados y motivados para el cumplimiento de los objetivos, que estos fluyan de manera eficiente para el bienestar de la empresa. (Andrade, 2005)

### *Comunicación externa*

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes clientes o consumidores, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, a dar a conocer y promoviendo sus productos o servicios que ofrecen, en resumen, se puede decir que en la comunicación externa dirigen sus elementos hacia un entorno fuera de la organización. (Hernández Rodríguez, 2002)

### *Comunicación transversal*

Tiene el propósito de estructurar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización, en el que incluye el promover nuevas mentalidades, modificar ciertos componentes, elevar el espíritu de trabajo en equipo, mejorar la eficacia, la satisfacción de los trabajadores e intensificar la innovación en un determinado grupo de personas. (Casillas, 2010)

### *Comunicación vertical*

La comunicación vertical en una empresa sigue el cauce determinado por los niveles jerárquicos que existen en la organización, fluyendo desde los más altos hasta los más bajos o viceversa, por lo que tiene un carácter asimétrico., dentro de este tipo de comunicación se encuentra la comunicación ascendente y descendente.

### *Comunicación descendiente*

La comunicación descendiente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores dentro la jerarquía organizacional, existe sobre todo en organizaciones con una atmosfera autoritaria, es decir en un lugar en el cual solo se den órdenes y se debe obedecer sin derecho a contradicciones, también los medios utilizados para este tipo de comunicación están las instrucciones, los discursos, reuniones, y hasta la comunicación informal, la información descendente para los diferentes niveles de la organización requiere tiempo; , las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos altos gerentes insisten en que se envíe la información directamente a la persona o grupo que la requiere. (Harold Koontz, 2012)

### *Comunicación ascendente*

En este tipo de comunicación ascendente va desde los subordinados hasta los superiores y sube por la jerarquía organizacional. La comunicación ascendente se enfoca más en la no directiva, es decir se rinde cuentas, se da sugerencias u opiniones en las distintas acciones emprendidas y, por lo común, se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos, además cabe recalcar que a menudo los gerentes entorpecen este flujo en la cadena de comunicación, ya

que filtran los mensajes y no transmiten la información; sin embargo, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. (Harold Koontz, 2012)

#### *Comunicación horizontal*

Para esta comunicación se tiende a desarrollar la acción de comunicar entre las personas del mismo nivel jerárquico, en el cual los integrantes de la organización tienen la posibilidad de comunicarse entre sí, dentro de este tipo de comunicación se encuentra la comunicación cruzada.

#### *Comunicación cruzada.*

Este tipo de comunicación se da en el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacional semejantes y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen relación de dependencia entre sí, por ende existe una comunicación combinada y las áreas que no tiene similitud no tienen relación de reportes directos entre los integrantes de la organización, no se debe acelerar la información en cambio se debe mejorar la coordinación y comprensión de la información, lo cual permite a la organización acelerar el flujo de comunicación que pueda darse. (Gómez, 2012)

#### *Motivación*

Para Gonzales en su libro psicología de la motivación lo define como el conjunto de procesos psíquicos que se enlaza con los estímulos con respecto a la personalidad que a la misma vez esta es influenciada generando o no la satisfacción, además indica que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, puesto que se refleja la interacción entre un individuo y el mundo, lo cual ínsita a la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo, meta anteriormente

planteadas, también se puede decir que es, un punto intermedio entre la personalidad del sujeto y la forma de ejecutar sus actividades, lo cual generaría triunfos en su empeño. (Gonzales, 2008)

#### *Teoría jerárquica de las necesidades de Maslow*

(Maslow, 1954) Se basa en la motivación humana hacia la perspectiva intrínseca del individuo, además Maslow plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, estas están jerarquizadas de manera ascendente:

1. **Necesidades fisiológicas.** – necesidades básicas: agua, aire, comida, entre otros.
2. **Necesidades de seguridad.** –protección, orden, seguridad, estabilidad entre otros.
3. **Necesidades de relación social.** – amor, familia, trabajo en equipo entre otros.
4. **Necesidades de ego o estima.** – logro, fama, responsabilidad entre otros.
5. **Necesidades de autorrealización.** –

#### *Teoría de los factores de Herberz*

Estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa, este modelo se basa en la división de 2 grupos de factores: los factores higiénicos y los motivacionales; el primero se establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tiene un origen diferente a los factores que generan satisfacción y los que proviene evitando la insatisfacción son los higiénicos, los cuales estos se relacionan con el contexto laboral.

### *Teoría de McClellan*

Se da para cumplir necesidades insatisfechas promoviendo los impulsos en el interior de cada individuo. (McClelland, 1960)

- **Las necesidades de logro.** – se refiere a la búsqueda del éxito, de las tareas en la evaluación de desempeño, necesidad de logro, sentirse satisfechos.
- **Las necesidades de poder.** – se refiere de controlar acciones de otros a su conveniencia.
- **Las necesidades de afiliación.** – buscan el interés de calidad de sus relaciones y cooperación, se espera un feedback positivo.

### *Factores que interviene en la motivación*

De acuerdo con (Rivas, 2017) En el ámbito laboral para que haya un una motivación laboral debe contener los siguientes aspectos:

- ✓ La satisfacción
- ✓ Predominio de las expectativas
- ✓ Compensaciones
- ✓ Clima laboral
- ✓ Resultados

### *Toma de decisiones*

Para Ramón Betancur la toma de decisión comienza por el administrador o de quien se encuentre al frente de una organización a lo que debe decidir o no decidir, por lo que al decidir, se asume el compromiso con los resultados que se desea lograr, mientras que el no decidir demuestra el interés en las cosas que

sucedan, pero sin haber hecho nada para lograr los resultados deseados. (Betancourt, 2016)

Por otro lado definen a la toma de decisiones como la acción que se toma una vez se tenga una información requerida o necesaria y los escenarios posibles del comportamiento de la decisión, por lo cual para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para posterior poder proporcionar una solución; en algunos casos puede ser tan fáciles puesto que se lo realiza de manera implícita y se soluciona rápidamente, pero también hay otros caso en él que es necesario realizar un proceso más estructurado para contribuir a resolver un problema. (FUNDESYRAM, 2011)

### *Etapas*

Para (FUNDESYRAM, 2011) las etapas de la toma de decisiones son las que se describen a continuación:

- 1) Identificación y diagnóstico del problema.
- 2) Generación de soluciones alternativas.
- 3) Selección de la mejor alternativa.
- 4) Evaluación de alternativas.
- 5) Evaluación de la decisión.
- 6) Implementación de la decisión.

### *Proceso*

Para (Gómez, 2012) en su libro dirección manifiesta el siguiente proceso en la toma de decisiones:

- ✓ Diagnóstico del problema
- ✓ Investigación u obtención de información
- ✓ Desarrollo de opciones
- ✓ Experimentación
- ✓ Análisis de restricciones
- ✓ Evaluación de opciones
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Formulación de un plan de corrección
- ✓ Ejecución y control

Por lo consiguiente con (Betancourt, 2016) los problemas más frecuentes en los procesos de toma de decisiones según son los siguientes:

- No escuchar Opiniones
- Adoptar Posturas Inamovibles
- Incumplimiento de las secuencias para decidir adecuadamente
- No establecer reglas claras de decisión
- Tomar la decisión reactivamente porque se acabó el tiempo
- Inseguridad y falta de confianza
- Tener la Razón Absoluta
- Exceso de confianza
- Falta de claridad personal

#### *Modelo de toma de decisiones*

*Toma de decisiones bajo certidumbre.*- Se da cuando predicen con certeza los resultados o consecuencias de las alternativas que se les presenta, por lo tanto

se puede decir que existe una relación directa de causa y efecto entre cada suceso y su efecto. (Amaya, 2010)

*Toma de decisiones bajo riesgo.*- Es la condición en que los sujetos consiguen definir un problema, detallando la probabilidad de posibles hechos, en el cual se identifica soluciones, alternativas para luego manifestar la probabilidad de cada solución de los resultados esperados, además el problema y soluciones ocupan algún punto intermedio entre los extremos representados por la plena información. (FUNDESYRAM, 2011)

*Toma de decisiones bajo incertidumbre.*- Esta categoría ocurre cuando tiene similitudes a la toma de decisiones bajo riesgo, con la diferencia que esta no tiene conocimiento de las posibilidades de los eventos futuros y no se tiene idea de cuan posibles sean las diferentes efectos. (Amaya, 2010)

*Toma de decisiones bajo conflicto.*- Ocurre en aquellos casos donde la toma de decisiones bajo incertidumbre existe un oponente, es decir una persona que tenga otras ideas en mente y las quiere aplicar, las probabilidad de esos eventos no solo se desconocen, sino que están influidas por un oponente cuya objetivo claro está el de vencer a su contrincante. (Amaya, 2010)

### ***Materiales y métodos***

#### *Diseño de la investigación*

La presente investigación se consideró como objeto de estudio la dirección administrativa de las asociaciones de la comuna Montañita, por tal razón se desarrolló este tema, bajo el diseño exploratorio, puesto que hizo alusión a una exploración inicial de la variable de estudio, cuya información fue obtenida de

fuentes tales como documentos de tesis, artículos científicos y libros, dado a las fuentes antes mencionadas se obtuvo antecedentes, conceptos y teorías, además este estudio tiene como técnicas de investigación la cuantitativa puesto que el instrumento usado fueron las encuestas.

### ***Tipo de investigación***

#### *Investigación exploratoria*

Según el autor (Fidias G. Arias 2012) define:

La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (pag.23)

La presente investigación tiene un alcance exploratorio, puesto que se quiso conocer como de desarrolla y viene manejando de dirección dentro de las distintas asociaciones de la comuna Montañita, por lo que ayudara a que exista un buen direccionamiento en la misma.

### ***Diseño de recolección de información***

#### *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

De acuerdo con (Maya, 2014) en su investigación métodos y técnicas en afirma que “Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación. Pueden ser utilizadas en cualquier rama del conocimiento que busque

la lógica y la comprensión del conocimiento científico de los hechos y acontecimientos que nos rodean. ” (Pág., 4)

### *Técnica Cuantitativa – Encuestas*

Las encuestas se realizaron a los integrantes de la distintas asociaciones de la comuna Montañita con la finalidad de conocer como se ha viene desarrollando la dirección administrativa en las asociaciones, puesto que con los resultados se obtuvo cuáles son las falencias que contienen y en donde se podría trabajar para alcanzar mejores resultados por parte de ellos.

### *Diseño del muestreo*

#### *Muestreo no probabilístico*

Para (Rojas, 2011) el muestreo no probalístico es:

“Es la técnica que permite seleccionar muestras con una clara intención o por un criterio preestablecido. Las muestras que se seleccionan buscan, desde luego, una representatividad de la población, pero puede tener falencias, según la situación.”. (pág., 57)

Por tal razón se utilizó el muestreo no probabilístico como una técnica para determinar la población y así asegurar su confiabilidad necesaria en la investigación.

#### *Muestreo por conveniencia*

Este trabajo optó muestreo no probabilístico, dentro de ello el tipo de muestreo por conveniencia, puesto que era el más viable para la elaboración el caso de estudio, cabe recalcar que se utilizó este tipo de muestro por disponibilidad y

facilidad de los asociados pertenecientes a las asociaciones estudiadas, cuyo propósito de obtener una información clara y precisa acerca del desenvolvimiento de la dirección en las distintas asociaciones de la comuna Montañita. (Rojas, 2011, pág. 58)

Por lo tanto las encuestas se les realizaron a 25 personas de las 3 asociaciones ya antes mencionadas de manera online, por medio de la plataforma de google drive en el cual arrojó los siguientes resultados.

### *Análisis de las encuestas*

Se les realizó las encuestas los cuales son pertenecientes a las distintas asociaciones que se procedió a estudiar tales como los miembros de la asociación de hamburgueseros, la cevicheros, parasoleros en los cuales el 32% de ellos estaban entre la edad 36 a 41 años, mientras que con un 24% de ellos estaban entre el rango de edad de 30 a 35 años, de la misma manera con ese mismo porcentaje del 24% se encontraban las personas entre los 42 y 47 años, además con un 8% de ellos oscilaban entre los 24 a 29 años de la misma manera con el mismo porcentaje del 8% se encontraban los de 18 a 23 años por último de las personas encuestadas con un 4% se encontraron las personas entre los 48 a 53 años de edad.

### *¿Cuál es su género?*

El género de los encuestados a los que se procedió a realizar las encuestas a los distintos miembros de las asociaciones tales como la asociación de parasoleros, hamburgueseros y los cevicheros, los cuales se encontró que el 60% de ellos eran hombres puesto que ese género son los que más cantidad de integrantes posee cada

una de las asociaciones, mientras que con 40% se obtuvo que fueron mujeres, cabe recalcar que estas son muy números siendo parte de las distintas asociaciones.

*¿Sientes que la asociación le alienta a opinar y aportar ideas?*

en cuanto a la pregunta si sienten que la asociación le alienta a opinar y aportar ideas, los encuestado manifestaron que debes en cuando, puesto que en las reuniones sienten que alguna veces si se les toma en cuenta esto con una representación del 44%, mientras que un 24% indicaron que siempre y otro 24% que casi siempre por lo cual ambos porcentajes concluyen que sus aportaciones si son tomadas en cuenta en las distintas reuniones que se presentan y por último con un porcentaje inferior con es el 8% demostraron que raras veces sucede eso.

*¿Consideras que tus opiniones contribuyen a los objetivos de la asociación?*

Las personas encuestadas se pudo notar que con un porcentaje del 28% de los miembros de las asociaciones, en cuanto a la pregunta en el que consideran que sus opiniones contribuyen a los objetivos de la asociación, ellos indicaron que siempre, con otro 28% que raras veces, mientras que otro grupo de personas miembros de las asociaciones dijeron que casi siempre con una representación porcentual del 24% y con un porcentaje cercano al anterior manifestaron que debes en cuando, esto con un 20%.

*¿Qué dificultades se puede encontrar a la hora de tomar decisiones importantes dentro de la asociación?*

Los encuestados, miembros de las asociaciones, en cuanto a la pregunta en de qué dificultades se puede encontrar a la hora de tomar decisiones importantes dentro de la asociación, se pudo notar que con un porcentaje del 28% indicaron que

algunas veces se adoptan posturas inamovibles, con un 24% manifestaron que ciertas ocasiones no escuchan opiniones, así mismo con un 20% dijeron que también algunas veces hay prepotismo dentro de las asociaciones, mientras que con un 16% se cree tener la razón absoluta y por último con un 12% en que algunas veces se toma decisiones de la ligera.

*¿Consideras que los dirigentes se preocupan por dar retroalimentación?*

El resultado de los miembros encuestados de las asociaciones, en cuanto a la pregunta en el que consideran que sus dirigentes se preocupan por dar retroalimentación, se pudo notar que con un porcentaje del 44% de las personas encuestadas que debes en cuando con una representación del 44%, mientras que con un 28% indicaron que los dirigentes siempre se preocupan por volver a repetir la información que es dada hacia ellos, por otra parte con un 24% manifestaron que lo realizan casi siempre y con porcentaje inferior del 4% de los encuestados dijeron que son raras las veces que lo realizan.

*¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas en la asociación?*

El resultado de los miembros encuestados de las asociaciones, en cuanto a la pregunta de qué herramientas de comunicación son las más utilizadas en la asociación, se pudo notar que la mayoría de las personas encuestadas manifestaron que una de las principales herramientas de la comunicación son las reuniones periódicas que se realizan para dar a conocer temas referentes y que son de interés para los miembros con una representación del 64%, mientras que con un 32% de ellos indicaron que también otra herramienta que utilizan son el chat interno como las redes sociales en especial el whatsapp lo cual hoy en día es el más utilizado.

*¿Qué problemas de comunicación pueden existir en la asociación?*

El resultado de los encuestados de los miembros de las asociaciones, en cuanto a la pregunta de qué problemas de comunicación pueden existir en la asociación, se pudo obtener que 24% de ellos manifestaron que existe un deficiente liderazgo por parte de sus dirigentes, con un 20% dio a conocer que hay una escasa retroalimentación, de igual manera con otro 20% de los encuestados indicaron que hay una debilidad autoritaria por parte de los dirigen a la asociación, mientras que con la misma participación en porcentajes se notó que dentro de las asociaciones se maneja algunas veces información errónea y por último con un 20% manifestaron que otro factor importante es la falta de compromiso que se tiene.

*¿Cuál es la relación entre los líderes y los miembros de la asociación?*

Los resultado de los encuestados de los miembros de las asociaciones, en cuanto a la pregunta de que cuál es la relación entre los líderes y los miembros de la asociación, en donde gran parte de ellos manifestaron con un 40% la relación era regular, mientras que otro grupo de los encuestados indicaron que es buena la relación entre los líderes y lo miembros de las asociaciones, por otro lado con un 28% dijeron que es muy buena la relación entre ambas partes puesto que quizás si exista diferencias pero si existe un buen ambiente.

## CONCLUSIONES

Se pudo conocer que dentro de las 3 asociaciones que se estudiaron, existe el liderazgo autoritario, ya que en ciertas ocasiones no se le tiene confianza a las opiniones dadas por los asociados y que la mayor parte de las decisiones son tomadas por ciertos integrantes, las acciones por parte de los líderes carecen conocimiento para sobrellevar y dirigir a un grupo de personas para el logro de los objetivos planteados.

Dentro de la comunicación que emplean en las asociaciones se pudo notar que ciertas veces se brinda lo que es la retroalimentación por lo que le resulta incómodo y se procede a recibir la información errónea para los miembros de las asociaciones, además que se pudo conocer que las rendiciones de cuentas o dar a conocer beneficios y movimientos para su bienestar se lo realiza en reuniones periódicas, sin embargo se denota que los líderes al momento de informar le falta argumentos para darse a entender en cierto temas.

En cuanto al manejo y proceso de la toma de decisiones se pudo conocer que dentro de las asociaciones, en los momentos de reuniones o secciones donde se abordan temas que son de gran relevancia para el bienestar de todos sus integrantes algunos de los líderes toman posturas inamovibles, puesto que se dan soluciones y se toman la más apoyadas sin embargo no son tomadas en cuenta otras opiniones que beneficien a ellos.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que dentro de las asociaciones se un liderazgo democrático para que sea participativo, en cual el líder delega su autoridad a otros miembros, y este abierto a comentarios y sugerencia para el bien de la asociación, sin desertar el supervisar del cumplimiento de los objetivos, además que tenga una preparación en conocimiento para dirigir a un grupo de personas, con el propósito de obtener lo esperado para el bienestar de toda la asociación.

Para los líderes de las distintas asociaciones deberían en ciertas ocasiones retroalimentar la información dada en reuniones a los miembros pertenecientes para que no exista discordia y malos entendidos por la información recibida, además implementado la retroalimentación de estaría minimizando los errores en la comunicación, también que pueden incluir métodos para que no haya barreras al momento de dar información y estas sean pertinentes.

En el ámbito de la toma de decisiones deben ser estudiadas cada alternativa con sus consecuencias y beneficios que puedan acarrear al elegir una de ellas, además que para que pueda haber un mejor ambiente se escuche sugerencias y comentario de todos los integrantes de la asociación para que sientan que son tomados en cuenta las opiniones emitidas, llegando a un consenso respecto a la decisión del tema abordado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aburto H. & Bonales, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetHabilidadesDirectivasDeterminantesEnElClimaOrganiz-3640774.pdf
- Amaya, J. A. (2010). *Toma de Decisiones Gerenciales* (ISBN: 978-958-648-636-1 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. (ISBN: 84-9745-100-7 ed.). (C. Seco, Ed.) España: Gesbiblo, S. L.
- Betancourt, J. R. (Noviembre de 2016). *deGerencia.com*. Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/toma\\_de\\_decisiones\\_obtener\\_el\\_exito/](https://degerencia.com/articulo/toma_de_decisiones_obtener_el_exito/)
- Casillas, A. (2010). *INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES PÚBLICAS* (ISBN: 978-84-614-2448-1 ed.). (I. d. (IIRP), Ed.) España.
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de. *Revista Gestion Educativa, escuela de administracion educativa, 2da. edicion* (ISSN 2215-2228), 151-265. Obtenido de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/13084/2146-3435-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figuroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>
- FUNDESYRAM, (. p. (2011). *¿Como enseñar a tomar decisiones acertadas?* San Salvador, El Salvador: Casa Barak.
- Gadñay Ajila, A. A. (2014). *GESTION INTERNA Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACION DE GANADEROS DE*. Machala: Universidad Técnica De Machala.
- García Sánchez & Dolan, S. (2003). La dirección por valores. *Management español*, 225.
- GOMEZ, P. G. (2012). Dirección. *RED TERCER MILENIO S.C*, 11.
- Gómez, P. G. (2012). *DIRECCIÓN* (ISBN 978-607-733-111-7 ed., Vol. Primera edicion). Estado de México, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivacion*. La Habana, Cuba.
- González, I. L. (2014). *EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (ISBN 978-607-15-0759-4 ed., Vol. Decimocuarta edició). México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

- Hernández Rodríguez, A. J. (Marzo de 2002). Planificar la comunicación. *Revista Latina*, vol. 5.
- James Arthur Finch Stoner. & Edward Freeman., D. R. (1996). *Administración* (sexta edición ed.). Mexico : Pearson.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad* (ISBN: 9788487189845 ed., Vol. 1).
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas*. Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- McClelland, D. C. (1960). *Estudio de la motivación humana*. España: Narcea.
- Munch Galindo, L. (2005). *Fundamentos De Administración* (Vol. 6a. ed.). México: Trillas.
- Quiroz, L. (2006). *Estudio Empresarial con éxito*.
- Ramos, M. F. (2014). *Introducción a la Administración*. Educación Media Tecnológica en el área de Administración y Sevicios.
- Rivas, H. C. (Febrero de 2017). *Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE*. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Sánchez M. & Vecchio, F. (2009). Liderazgo para la comunicación eficaz de la responsabilidad social. Obtenido de [http://invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez\\_m.pdf](http://invecom.org/eventos/2009/pdf/sanchez_m.pdf)
- Torres Madrigal, B. E. (2006). *La alta dirección y sus habilidades*. Mexico: Universidad para la cooperación internacional. Obtenido de Universidad para la cooperación internacional: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-1/002.pdf>
- Troncoso S. Burgos C. & López, J. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. Obtenido de <https://www.efyc.fahce.unlp.edu.ar/article/view/EFyCv17n01a03/6690>
- Yépez, V. (2013). *La gestión administrativa en las asociaciones agro turísticas del Cantón*. TULCÁN: Universidad Politécnica Nacional de Carchi.
- Zabala & Alvarez, H. Z.-O. (2007). *Prácticas y características básicas de los procesos de gestión en Asociaciones Mutuales*. Salvador de Bahía, Brasil: Fundación Universitaria Luis Amigó.

## ANEXOS



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

### Datos de clasificación

**Nombre:** ..... **Procedencia:** .....  
**Nacionalidad:**..... **País:**..... **Ciudad:**.....

**Sexo:** Hombre  Mujer  LGBT

**Rango de edad:** 18 a 23 años  24 a 29 años  30 a 35 años

36 a 41 años  42 a 47 años  48 a 53 años  54 a 59 años  +60

**Objetivo:** determinar la dirección en las asociaciones de la comuna Montañita, en la zona norte de la Provincia de Santa Elena, mediante la aplicación de la encuesta a los miembros de las distintas asociaciones.

**1. ¿Consideras que los dirigentes tienen un buen nivel de transparencia con la asociación?**

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

**2. ¿Sientes que la asociación le alienta a opinar y aportar ideas?**

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Raras veces

Nunca

**3. ¿Consideras que tus opiniones contribuyen a los objetivos de la asociación?**

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Raras veces
- Nunca

**4. ¿Qué otras dificultades se encuentran a la hora de tomar decisiones importantes?**

- No escuchar opiniones
- Adoptar posturas inamovibles
- Opciones a la ligera
- Prepotismo
- Tener la razón absoluta

**5. ¿Consideras que los dirigentes se preocupan por dar retroalimentación?**

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Raras veces
- Nunca

**6. ¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas en la asociación?**

- Reuniones Periódicas
- Chat interno (redes sociales)
- Volantes de información
- Tablero de anuncios

**7. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que existe en la asociación?**

- Deficiente liderazgo
- Escasa retroalimentación
- Información errónea
- Escaso compromiso
- Debilidad autoritaria

**8. ¿Usted considera que cualquiera puede ser un líder?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**9. ¿Cuál es la relación entre los líderes y los miembros de la asociación?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

**10. ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestra un líder?**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Empático
- Respeto
- Confianza

## RESULTADOS

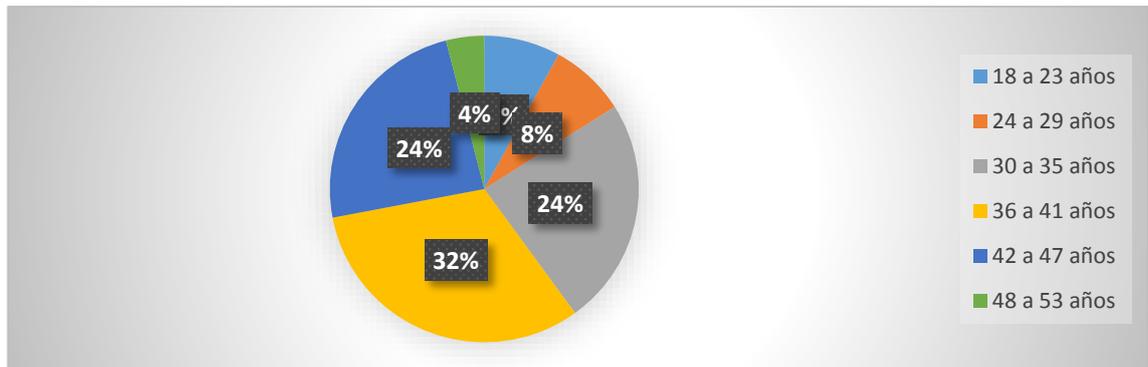
### ITEM 1.- DEMOGRAFICOS

**Tabla 1**

*Edad*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
<b>18 a 23 años</b>	2	8%
<b>24 a 29 años</b>	2	8%
<b>30 a 35 años</b>	6	24%
<b>36 a 41 años</b>	8	32%
<b>42 a 47 años</b>	6	24%
<b>48 a 53 años</b>	1	4%
<b>54 a 59 años</b>	0	0%
<b>60 en adelante</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

*Figura 1* Edad



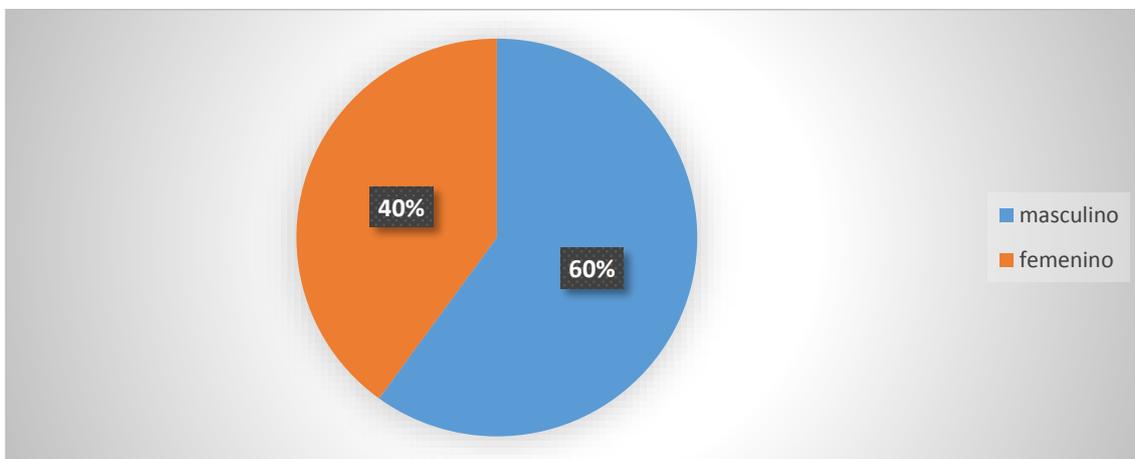
### ITEM 2.- ¿Cuál es su género?

**Tabla 2** Géneros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
<b>Masculino</b>	15	60%
<b>Femenino</b>	10	40%

TOTAL	25	100%
-------	----	------

**Figura 2** Géneros

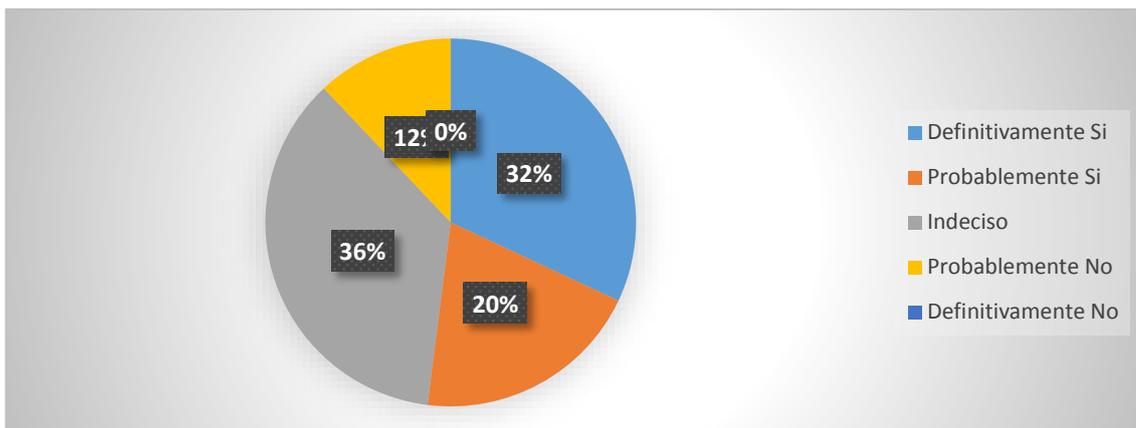


**ITEM 3.-** ¿Consideras que los dirigentes tienen un buen nivel de transparencia con la asociación?

**Tabla 3** Nivel de transparencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Definitivamente Si	8	32%
Probablemente Si	5	20%
Indeciso	9	36%
Probablemente No	3	12%
Definitivamente No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 3** Nivel de transparencia

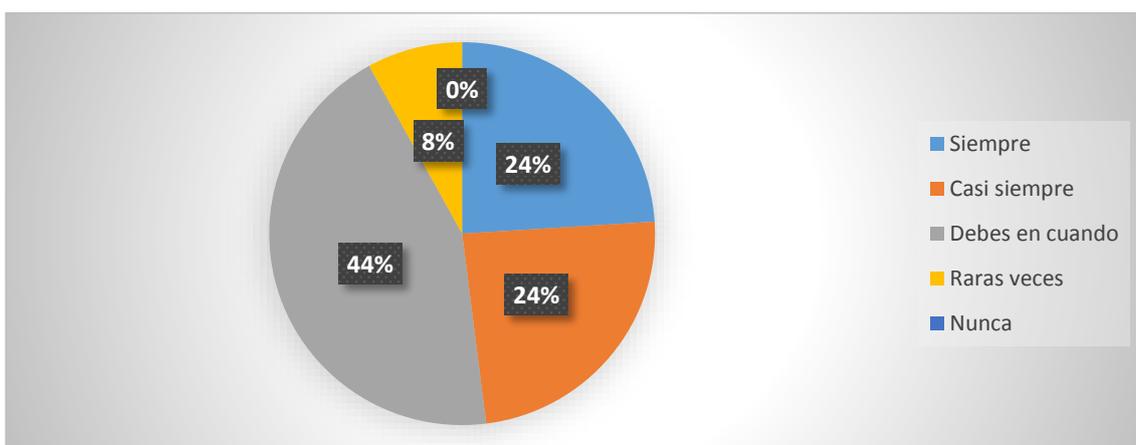


**ITEM 4.-** ¿Sientes que la asociación le alienta a opinar y aportar ideas?

**Tabla 4** *Opinar y aportar ideas*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Siempre	6	24%
Casi Siempre	6	24%
Debes en Cuando	11	44%
Raras Veces	2	8%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

**Figura 4** *Opinar y aportar ideas*

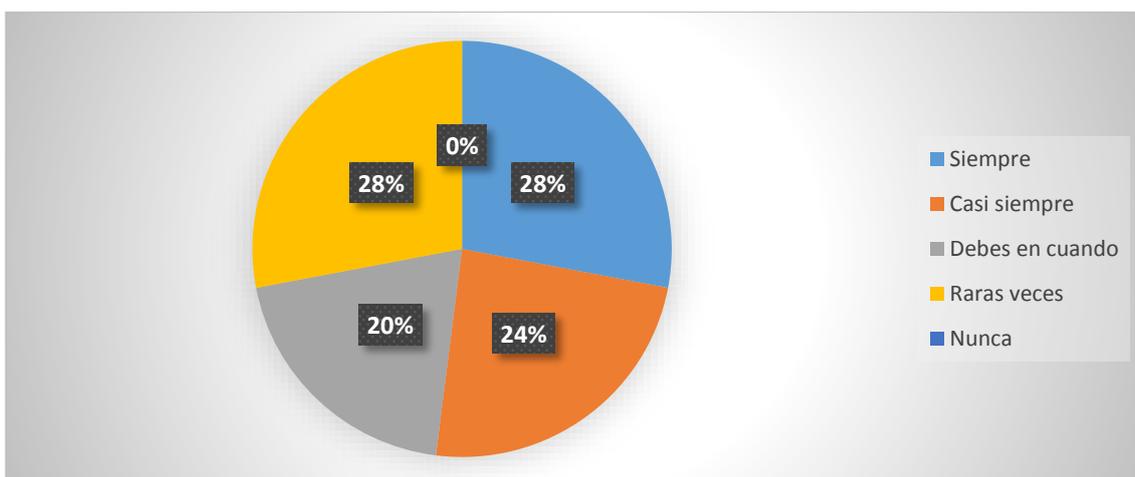


**ITEM 5.-** ¿Consideras que tus opiniones contribuyen a los objetivos de la asociación?

**Tabla 5** Contribuyen a los objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Siempre	7	28%
Casi Siempre	6	24%
Debes en Cuando	5	20%
Raras Veces	7	28%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 5** Contribuyen a los objetivos



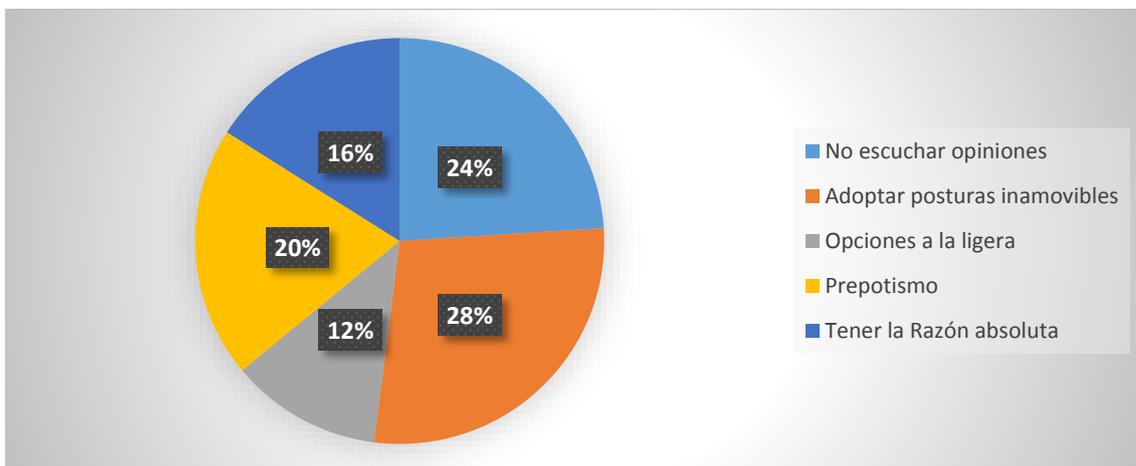
**ITEM 6.-** ¿Qué dificultades se puede encontrar a la hora de tomar decisiones importantes dentro de la asociación?

**Tabla 6** Toma de decisiones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
No escuchar Opiniones	6	24%
Adoptar Posturas Inamovibles	7	28%
Opciones a la Ligera	3	12%
Prepotismo	5	20%

Tener la Razón Absoluta	4	16%
<b>TOTAL</b>	25	100%

**Figura 6** Toma de decisiones

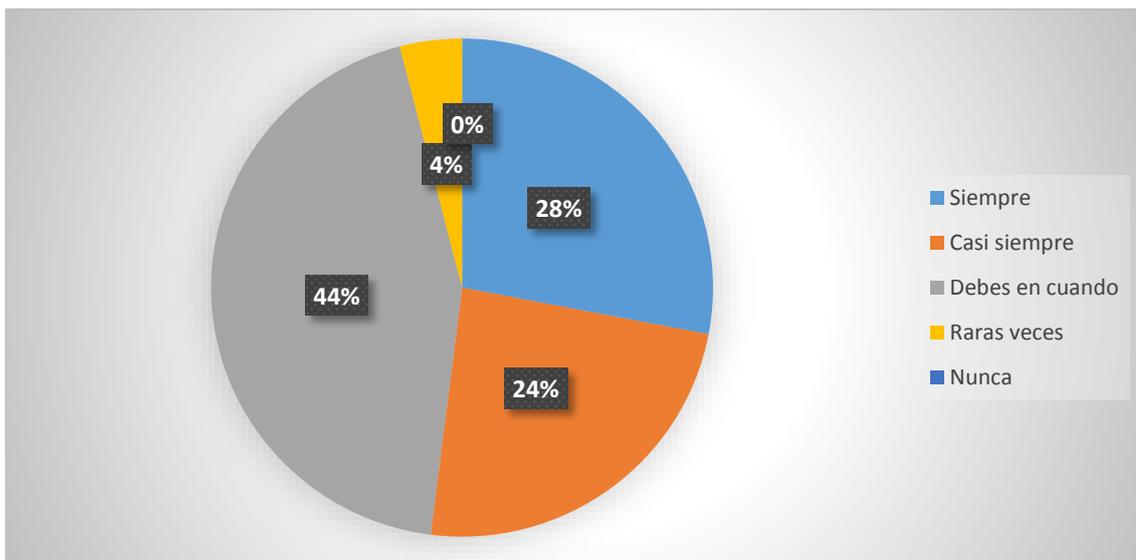


**ITEM 7.-** ¿Consideras que los dirigentes se preocupan por dar retroalimentación?

**Tabla 7** Retroalimentación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Siempre	7	28%
Casi Siempre	6	24%
Debes en Cuando	11	44%
Raras Veces	1	4%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

**Figura 7** Retroalimentación



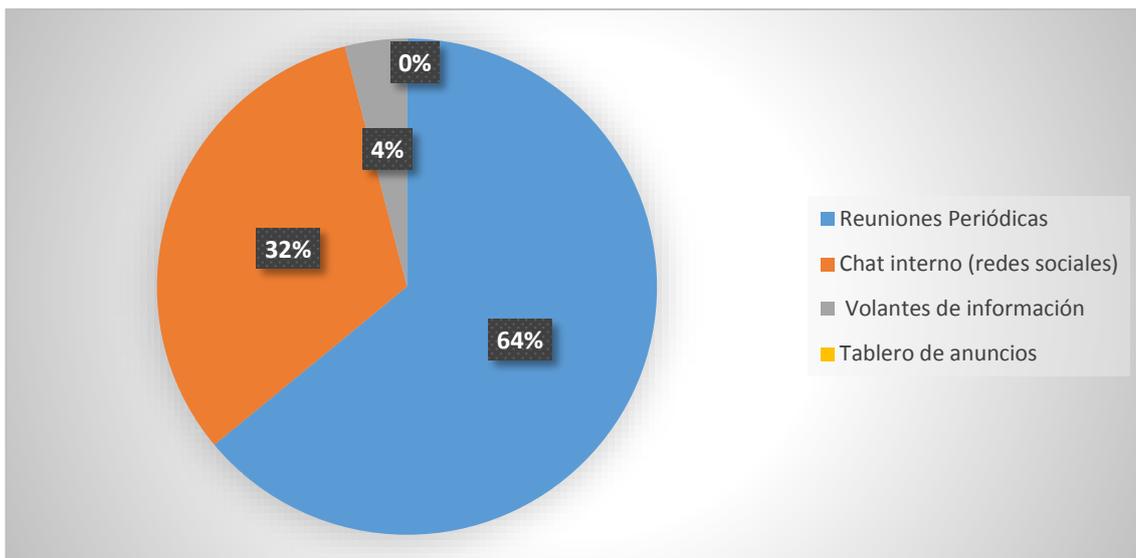
**ITEM 8.-** ¿Qué herramientas de comunicación son las más utilizadas en la asociación?

**Tabla 8** *Herramientas de comunicación*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Reuniones Periódicas	16	64%
Chat interno (redes sociales)	8	32%
Volantes de información	1	4%
Tablero de anuncios	0	0%
<b>TOTAL</b>	25	100%

**Figura 8**

Herramientas de comunicación

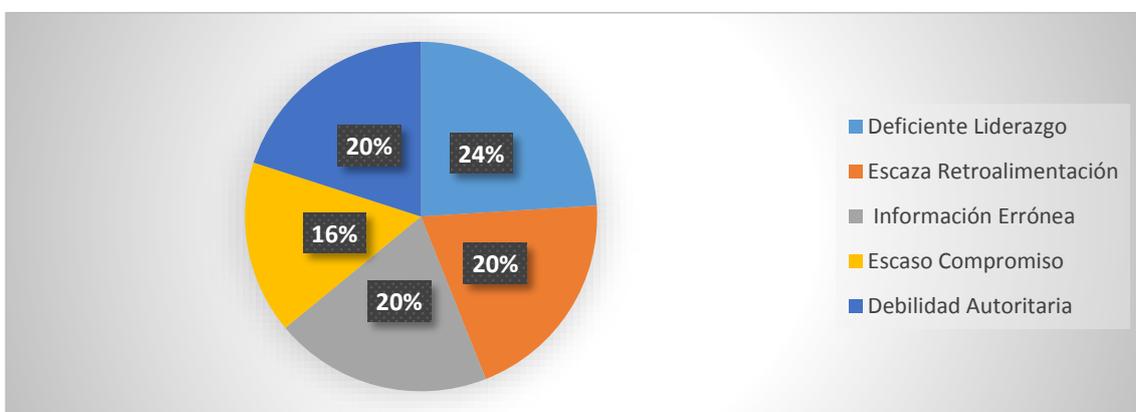


**ITEM 9.-** ¿Qué problemas de comunicación pueden existir en la asociación?

**Tabla 9** Deficiencias en la comunicación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Deficiente Liderazgo	6	24%
Escaza Retroalimentación	5	20%
Información Errónea	5	20%
Escaso Compromiso	4	16%
Debilidad Autoritaria	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 9** Deficiencias en la comunicación

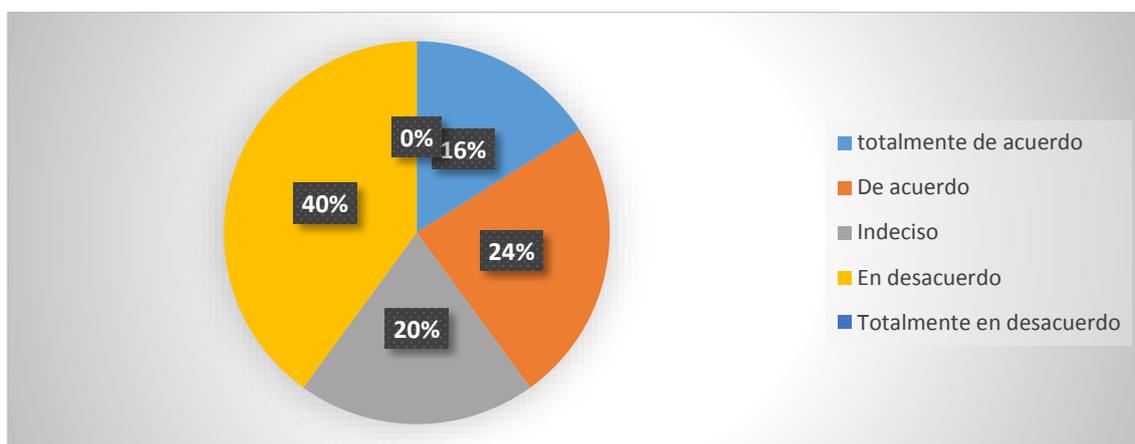


**ITEM 10.-** ¿Usted considera que cualquiera puede ser un líder?

**Tabla 10** Ser un líder

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Totalmente de Acuerdo	4	16%
De Acuerdo	6	24%
Indeciso	5	20%
En Desacuerdo	10	40%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 10** Ser un líder



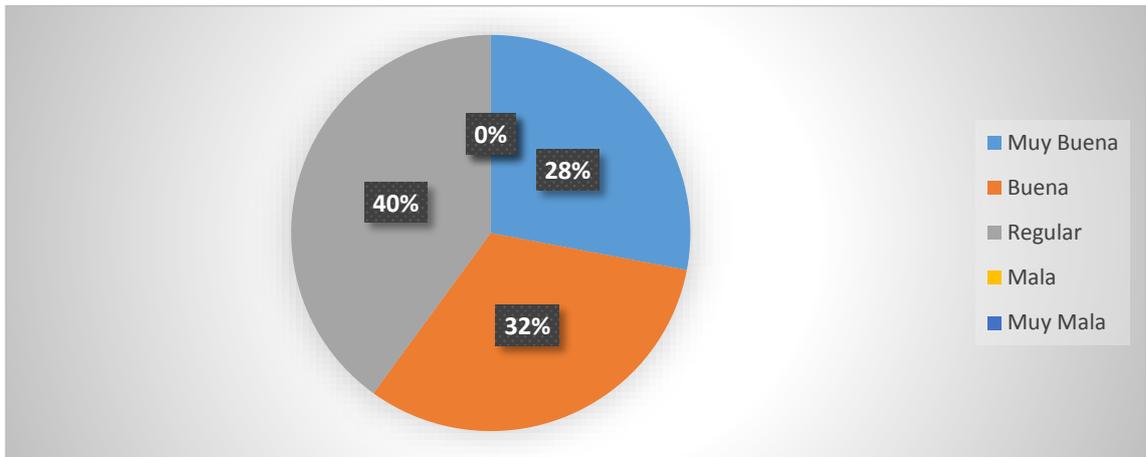
**ITEM 11.-** ¿Cuál es la relación entre los líderes y los miembros de la asociación?

**Tabla 11**

*Relación líder y miembros*

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Muy Buena	7	28%
Buena	8	32%
Regular	10	40%
Mala	0	0
Muy Mala	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 11** Relación líder y miembros



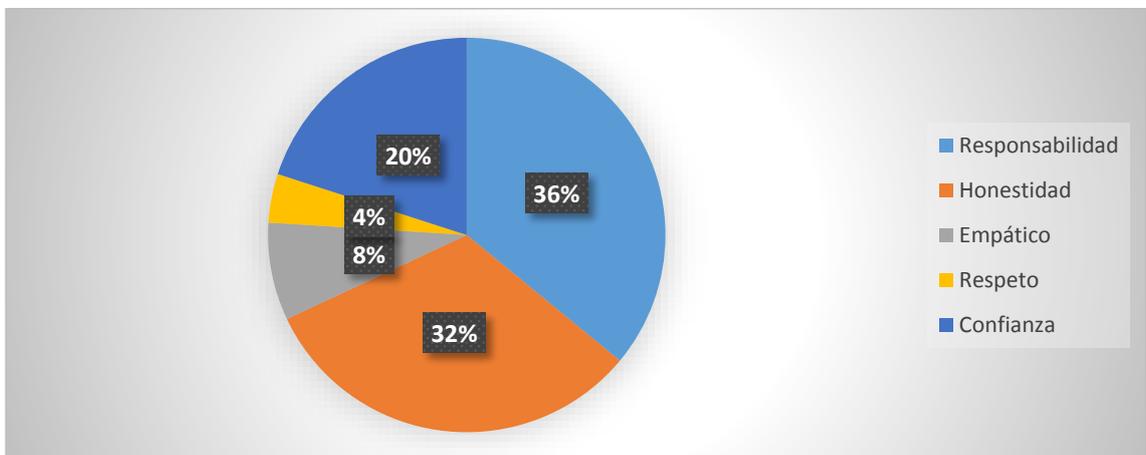
**ITEM 12.-** ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestra un líder?

**Tabla 12** Valores

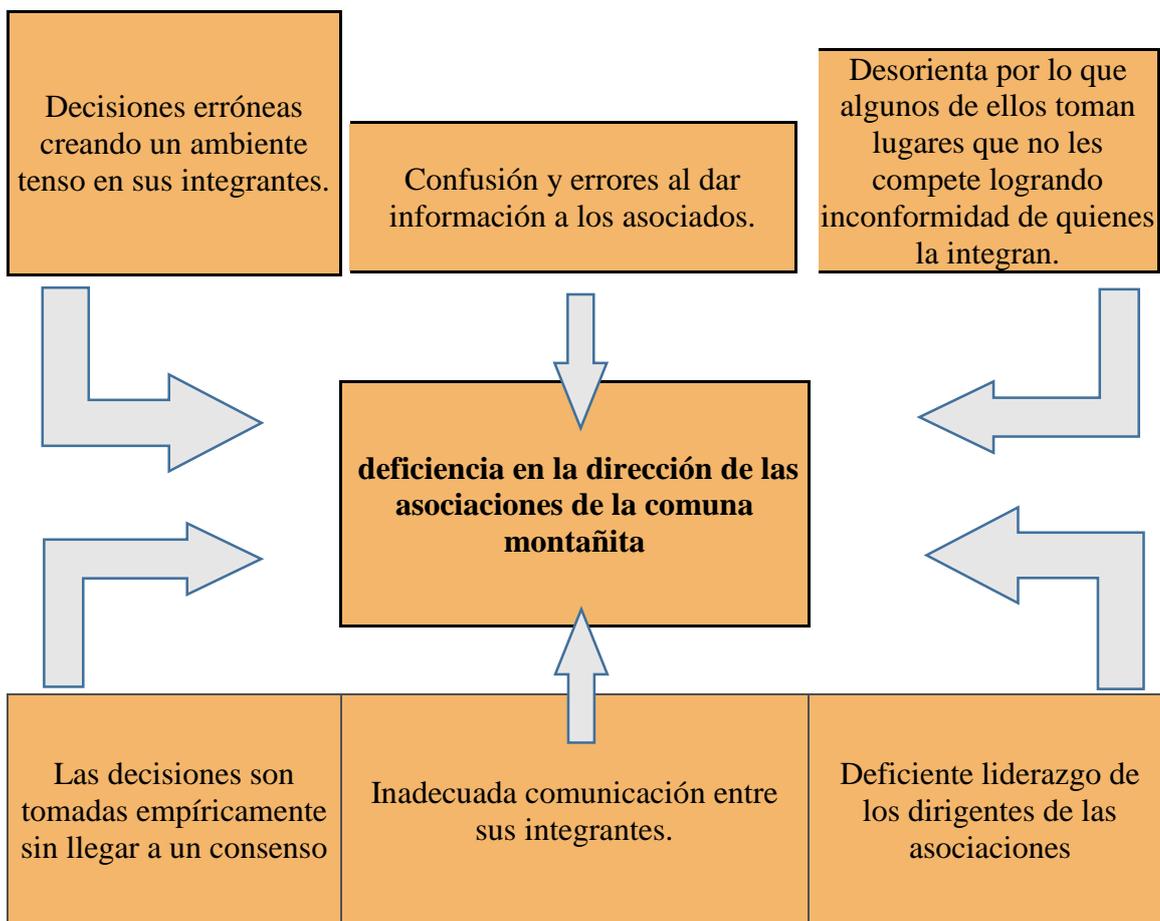
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PREVALENCIA
Responsabilidad	9	36%
Honestidad	8	32%
Empático	2	8%
Respeto	1	4%
Confianza	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Figura 12**

Valores



## ÁRBOL DE PROBLEMAS



Proceso mediante el cual todos los gerentes buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas de la empresa a través de la comunicación.

La dirección es el mejor medio para lograr que ambas partes (empresario y empleado) pongan en acción todas sus facultades y que después se haga una equitativa distribución de los beneficios obtenidos por el esfuerzo común.

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.

## ÁRBOL DE OBJETIVOS



## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Variable independiente	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEM	ESCALA	INSTRUMENTO
<b>La dirección administrativa en las asociaciones de la comuna Montañita.</b>	Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.	<b>Influencia interpersonal del administrador</b>	Interacción. Relaciones. Apoyos. Empatía. Habilidades sociales.	¿Cómo es su relación con los socios de la asociación? ¿Cómo describes relación entre dirigentes y socios? ¿Consideras que los dirigentes tienen un buen nivel de transparencia con la asociación?	Nominal likert	Encuestas
		<b>toma de decisiones</b>	Racionalidad. Intuición. Conocimientos . Experiencia. Análisis. Eficiencia	¿Sientes que la asociación le alienta a opinar y aportar ideas? ¿Consideras que tus opiniones contribuyen a los objetivos de la asociación? ¿Qué otras dificultades te encuentras a la hora de tomar decisiones importantes?	Nominal Likert	Encuestas
		<b>Comunicación.</b>	Cultura organizacional	¿Consideras que los dirigentes se preocupan por dar retroalimentación? ¿Qué herramientas de comunicación son los más utilizados en la asociación? ¿Cuáles son los principales problema de comunicación que existe en la asociación?	Nominal Likert	encuestas
		<b>liderazgo</b>	Cuadro de mando. Eficiencia compromiso	¿Consideras que tus responsabilidades están claras? ¿Consideras que dentro de la asociación existe el trabajo en equipo? ¿Usted considera que cualquiera puede ser un líder? ¿Cuál es la relación entre los líderes y los miembros de la asociación? ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestras como líder?	Nominal Likert	Encuestas

