

## **PRESENTACIÓN**

El presente trabajo está dirigido a realizar el estudio de carácter investigativo, que pretende describir la situación de la empresa TECNICAR LTDA, empresa que fue fundada el 13 de octubre de 1998, con sede en el municipio de Ráquira, por nueve (9) socios vecinos y residentes en el mismo.

TECNICAR LTDA, es una empresa limitada, que según sus estatutos elevados a escritura pública, su función es la prestación de servicios a los municipios, a las entidades públicas y a particulares, en obras civiles, consultorías y asesorías.

Según las acciones a desarrollar, se establecen las siguientes: ejecución de obras de manejo, conservación y defensa del medio ambiente, reforestaciones, manejo de suelos, obras de geotecnia, construcción y mantenimiento de puentes, alcantarillas, construcción de vivienda, prestación de Asistencia Técnica Agropecuaria, formulación de Planes de Desarrollo y Planificación Territorial entre otras.

La viabilidad de la creación de la empresa, se realizó en el año 2002, como trabajo de grado en el ciclo tecnológico del autor. La empresa ha realizado obras como: recebadas de carreteras, construcción de puentes, reforestaciones, el Plan de Desarrollo para el Municipio de Ráquira vigencia 2002-2005 y los ajustes al E.O.T del mismo municipio; actualmente presta la Asistencia Técnica Directa Rural a los campesinos del municipio de Ráquira.

El presente estudio se desarrolla como trabajo en todo el ciclo profesional, es decir que se adelantó en la fase cero, en la fase uno, en la fase dos y la fase tres; lo que permitió tener las bases suficientes para la formulación final del estudio, después de realizar algunos ajustes y correcciones.

Para el autor del presente trabajo es de agrado haber podido colaborar en la identificación de las falencias, en la forma de administrar y de aplicar las funciones y principios administrativos en la empresa, pero sobretodo el haber podido plantear una serie de alternativas para sacar adelante la organización la cual se avizora, como una fuente de generación de empleo y de recursos económicos para los asociados y la comunidad en general.

# 1. UBICACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Descripción del problema.

**1.2.1.1. Diagnóstico.** En la empresa prestadora de servicios de obras civiles y consultoría, TECNICAR LTDA, no se está cumpliendo con los objetos previstos en el momento de su constitución, y hay apatía por parte de los socios a participar en el proceso organizativo, falta de posicionamiento de la empresa en el mercado y se observa temor y duda en los socios frente al futuro de la organización, al igual que el desconocimiento de los principios administrativos lo que esta generando estancamiento en la organización, reflejado en los siguientes aspectos: en el ultimo año disminución de la contratación, nula participación en la contratación en el ámbito regional; un desinterés notorio de los socios a participar en las acciones que desarrolla la empresa.

Las afirmaciones anteriores son el fruto de la observación en él procesó, lo mismo que el análisis de los resultados donde sé ha podido constatar que la empresa no esta cumpliendo con los principios propuestos por FAYOL y en términos generales , dentro de los asociados hay desconocimiento de lo que significa las funciones administrativas de:

PLANEAR. El desconocimiento de lo que significa planear, trae como consecuencia la ausencia de objetivos a corto, mediano y a largo plazo y por supuesto; no hay cálculos de la cantidad de recursos necesarios para cada año o periodo de tiempo.

ORGANIZAR. Cuando no se cumple con los preceptos de organización, fácil mente se puede incurrir en la falta de aplicación de la estructura organizativa en los puestos y por ende en las responsabilidades, lo que es igual a no aplicar la división del trabajo al

interior de la organización trayendo como consecuencia la falta de autoridad o excesivo poder en determinada persona o personas.

DIRIGIR. Se ha observado que la dirección como acción de dar órdenes no cuenta con una base o fuente de apoyo que le permita dar instrucciones de cómo llevar o desarrollar una acción

COORDINAR. La ausencia de las anteriores no permite la acción de coordinar y por lo tanto no hay posibilidad de integrar o interrelacionar las partes del trabajo.

CONTROL. La acción de vigilancia es nula ya que en la estructura de la organización se prevé el cargo del fiscal, pero no se ha podido observar la acción, que hasta ahora se haya desarrollado al interior de la organización.

**1.2.1.1.1 Razón de TECNICAR LTDA.** Para comprender el diagnóstico es necesario enunciar el objeto y actividades a desarrollar por la organización en el momento de su constitución; que dice lo siguiente: “ La sociedad tiene por objeto la promoción y capacitación en manejo de recursos naturales y medio ambiente, plantación, mantenimiento o conservación de los recursos naturales, manejo y conservación ambiental, estudios geológicos y desarrollo de obras de geotecnia, prestar asistencia técnica agropecuaria y elaboración de planes de desarrollo, construcción de vivienda unifamiliar y multifamiliar, construcción de ductos para el transporte de hidrocarburos y mantenimiento”

A juicio del autor además de no cumplirse, con lo previsto en el objeto por lo complicado para alcanzar y desarrollar las acciones previstas, que requieren de un fuerte esfuerzo de la organización y de la aplicación sin vacilación de los principios administrativos y con una participación real de los asociados; se debe clarificar lo confuso del objeto de TECNICAR que permita trazar las acciones y derroteros concretas a desarrollar en bien de los asociados.

**1.2.2 Pronóstico.** Determinar las causas por las cuales la empresa no está cumpliendo con los objetivos previstos, lo mismo que poder detectar las causas que llevaron a los socios a desarrollar el temor y duda y si esto ha originado el estancamiento de la empresa y proponer estrategias que permitan dar solución a los síntomas como el estancamiento, la apatía a participar en la organización o si es la falta de resultados o el desconocimiento de los principios administrativos.

La revisión y el estudio de los documentos desde la constitución de la empresa, las actas de la asamblea y de junta directiva han de permitir corroborar e identificar las causas que permitan particularizar cada uno de los eventos o acciones desarrolladas por la empresa, esta acción es fundamental en la medida en que se logre el análisis de cada una de las acciones que desarrollan las personas que actúan en las actividades de la empresa.

**1.2.2.1. Control al Pronóstico.** En desarrollo de la investigación se aplica una entrevista a cada uno de los actores o componentes de la estructura organizacional que intervienen en la empresa y poder detectar las verdaderas causas que han originado el estancamiento de la organización, lo que exige la construcción de cuadros para presentar la información por cada uno de los indicadores y la respectiva comprobación o negación de las hipótesis.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Por que la empresa TECNICAR LTDA, viene atravesando por un proceso de estancamiento, donde sus asociados muestran apatía, duda y desconfianza frente a la organización?, hecho que se refleja en la no asistencia a dos asambleas consecutivas.

**1.3.1 Sistematización del Problema.** ¿Que razones en cuanto al manejo administrativo existen para que los asociados se encuentren en un estado de apatía frente a la organización?

¿Porque las funciones administrativas no se aplican en la organización?

¿Por qué no existen mecanismos de participación en la toma de decisiones en la organización?

¿Cuál es el estado financiero de la organización?

¿Porque en la parte contable no se tienen en cuenta directrices para establecer presupuestos de ingresos y gastos?

#### **1.4. OBJETIVOS**

**1.4.1. Objetivo General.** Adelantar un estudio a la empresa TECNICAR LTDA que permita detectar y establecer las verdaderas causas por las cuales la organización ha llegado a un estado de estancamiento.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

1. Analizar la aplicación de las funciones administrativas en cada uno de los componentes de la estructura empresarial a través de un sistema de indicadores que permitan establecer la situación real de la empresa.
2. Establecer la forma como se adelanta la planeación al interior de TECNICAR LTDA.
3. Determinar de qué manera la administración realiza el proceso de toma de las decisiones.
4. Comprobar, si los socios cuentan con la información suficiente y el conocimiento de los propósitos de la organización.

5. Determinar el grado de motivación y compromiso de los socios para continuar o no con la empresa.
6. Detectar si hay o no, disciplina en el cumplimiento de compromisos por parte de los órganos administrativos y socios de la empresa, que permita establecer detectar si hay o no adopción de principios en la empresa.
7. Hacer descripción de los aspectos financieros de la empresa incluyendo la parte presupuestal.
8. Realizar, una descripción de la parte social de la organización.

## **1.5. DELIMITACIÓN DEL TEMA**

**1.5.1. Por Objetivos.** Objeto del estudio para la organización. Que la empresa cuente con un instrumento técnico – estudio que le permita apoyar su parte administrativa en la toma de decisiones y aplicar los principios y valores de orden de la organización empresarial que fortalezca y dinamice la estructura organizativa en cada uno de sus componentes.

### **1.5.2. Para el Investigador.**

1. De tipo académico. Dar cumplimiento al requisito de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para obtener el título de Administrador Profesional.
2. Como profesional. Realizar el Proyecto de Investigación que contribuya al desarrollo de la región y sea un aporte al fortalecimiento de la empresa, así mismo genere empleo y un mejor nivel de vida a la población vinculada y de la comunidad en general.

3. Como persona. Obtener la satisfacción de poder ser útil a la sociedad y contribuir con la posibilidad de vida para la empresa a la cual he apoyado desde el proyecto de factibilidad desarrollado en el ciclo tecnológico lo que genera confianza en mi mismo.
4. De trascendencia. Con el aporte realizado a través del estudio, lograr que la empresa salga del estancamiento y resurja para alcanzar los fines y propósitos previstos en su constitución y alcance con su acción visionaria el éxito que le permita sostenerse en el tiempo y espacio, brindando a las futuras generaciones ejemplo de progreso y desarrollo económico, social, empresarial y de cultura organizacional.

### **1.5.3. Delimitación Temporal**

1. **Tiempo.** El estudio se desarrolla en el periodo de tiempo comprendido entre el mes de junio y septiembre del 2004.
2. **Tiempo de análisis.** Esta conformado por el periodo de tiempo comprendido dentro del 31 de Diciembre del año 2002, al 31 de mayo de 2004 periodo en que al parecer se han sucedido los cambios en el comportamiento de los socios y estancamiento de la empresa (cambio de dos gerentes y no asistencia de los socios a las asambleas).
3. **Desde lo teórico.** El estudio se adelanta bajo la influencia epistemológica del estructuralismo y las teorías del positivismo de Fayol y desarrolladas por James Burnahan y Max Weber ya que estos autores y tratadistas enfocan su atención hacia la organización con preguntas: Como y que es la organización y establecen la relación del administrador “como cabeza de la organización” y afirma que “es el responsable del éxito o fracaso” esto no quiere decir que la Investigación se vea influenciada por otras teorías y enfoques vistos durante la carrera, situación que es posible.



4. Desde la Forma Investigativa. La investigación se realiza desde la forma investigativa cuantitativa empírico analítica porque se desarrolla siguiendo los principios de la administración y el análisis de la información primaria, tomada a cada uno de los componentes de la organización, a través de cuestionarios, la observación directa no participante de cada uno de los procesos y la información secundaria tomada de los archivos; lo que la constituye en cuantitativa – empírico analítica, que permitirá obtener explicaciones a los fenómenos de la realidad y que pueden ser controladas o transformadas por el hombre.
  
5. Desde el Enfoque Epistemológico. El enfoque del cual se deriva esta investigación tiene que ver con el positivismo. Estudiado cada uno de los enfoques y los postulados de los diferentes autores, Escuelas Filosóficas y corrientes como el modernismo y las contemporáneas, que permitieron al autor establecer que el enfoque estructuralista le aporta soluciones concretas a la estructura organizacional de la empresa a investigar, lo mismo que las teorías propuestas por FAYOL, en relación con el positivismo y sus principios.

## 1.6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo del estudio investigativo, tiene su razón de ser en. La necesidad de realizar una acción confiable que permita ofrecer a la empresa TECNICAR Ltda, una serie de recomendaciones que al ponerlas en práctica, permitan a la empresa salir del estado de estancamiento en que se encuentra. El valor agregado a la propuesta radica en la necesidad del Investigador de poder mostrar resultados concretos al pasar del conocimiento **teórico** al **práctico**, por haber sido viabilizada la Empresa en el transcurso de la carrera.

El desarrollo y formulación de la investigación esta orientada a ser puesta en práctica en la empresa a la cual se aplica el estudio, esperando que esto genere respuesta positiva a los asociados de la empresa y esta a su vez progreso y desarrollo para el municipio de Ráquira, la región y la comunidad en general.

La investigación se justifica desde lo teórico, en razón a los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, siendo los más significativos los aportes de Henri Fayol, desde la perspectiva del **estructuralismo** y las teorías del **positivismo** propuestas por él. Fayol es considerado como el fundador de la escuela Anatomista y Fisiologista de la administración. En tal razón y después de ser conocidos los postulados propuestos por Fayol tiene lógica, que se piense en como llevar los principios a la práctica, en consideración a que ofrecen respuesta a las necesidades de la Empresa.

La investigación se fundamenta, al corroborar que no hay aplicación de las funciones administrativas y menos los principios, los cuales son fundamentales en la operatividad de la empresa.

La motivación a desarrollar la investigación se fundamenta en la necesidad de buscar soluciones a la situación de la Empresa TECNICAR LTDA, ya que esta de alguna manera es fruto de la iniciativa del investigador, se constituye también en centro de atención, para la población, por estar ubicada en el Municipio; lugar de residencia del autor de la investigación, por responsabilidad social pues es una manera de vincular el conocimiento a dar respuesta a las necesidades de la población en la que el autor tiene vinculación directa.

Motivación de tipo académico. Para el autor del proyecto es motivo de alegría poder cumplir con un requisito exigido por la Universidad para optar al título de Administrador Profesional, desde la academia ser generador de ideas y soluciones a la luz de la investigación.

LIMITACIONES. Las limitaciones más notorias de la investigación y que se han tenido en el desarrollo de la misma, las cuales merecen ser mencionadas en este texto, tienen que ver con lo técnico, la logística, carencia de información suficiente, disponibilidad de tiempo por parte del autor, falta de recursos económicos entre otros.

## **2. MARCOS DE REFERENCIA Y SISTEMAS DE HIPÓTESIS**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

Antes de dar inicio con detenimiento a la fijación del marco como, tal y ya determinado el rumbo de la investigación, el autor considera prudente plasmar los principios y teorías de lo que el trabajo desarrollara en el proceso investigativo, no sin antes presentar brevemente la teoría en la cual se desarrolla el trabajo: En adelante nos encontraremos con teorías y postulados de Henri Fayol, quien fuera el fundador de la escuela Anatomista y Fisiologista o denominada también estructuralista, fue el quien aplicó la teoría del positivismo y que él llamara Administración positiva, científica o experimental.

#### **PRINCIPIOS DE FAYOL**

##### **1. División de trabajo.**

El trabajo debe ser distribuido y asignado racionalmente en proporción a la capacidad del individuo.

##### **2. Principio de autoridad.**

En toda organización debe haber una autoridad, cuya forma de ejercerse adquiere diferentes modalidades según ciertas circunstancias, como pueden ser los estilos de la persona que la ejerce, las condiciones socioculturales de los miembros de la organización y el contexto en donde la organización funciona.

##### **3. Principio de responsabilidad.**

A toda autoridad corresponde un grado de responsabilidad proporcional a la investidura.

#### 4. Principio de disciplina.

La disciplina es una condición que aparece en todo grupo en algún grado y que consiste en el estricto acatamiento de un orden establecido.

#### 5. Principio de unidad de mando.

Consiste en que una persona no debe recibir órdenes de varios jefes a la vez.

#### 6. Principio de remuneración.

Todo trabajo debe tener una contraprestación o remuneración adecuada de acuerdo a la labor realizada.

#### 7. Principio de centralización y descentralización.

Toda organización se establece en forma centralizada o descentralizada según sus características, tipo de servicio y usuarios de ella.

#### 8. Principio de jerarquización de la autoridad.

En la organización se establece una jerarquía, según la forma como se distribuye la autoridad entre sus mandos.

#### 9. Principio de estabilidad.

La estabilidad de una persona en el empleo es el derecho, que contribuye a su motivación, bienestar y mejor rendimiento, si se cumple con responsabilidad y eficiencia.

#### 10 Principio de orden.

En toda organización debe haber un orden en todas las cosas, que permita establecer lo primordial de lo secundario.

#### 11. Principios de equidad.

Para el bienestar de la organización se debe aplicar un sistema en que haya equidad y justicia para todos.

## 12. Principio de iniciativa.

Iniciativa es una condición para el éxito de la organización; consiste en una capacidad de creación y atención esmerada al trabajo.

## 13. Principio de solidaridad.

En todo grupo se desarrolla una relación de solidaridad que imprime carácter a la organización por el apoyo de todos al grupo y a sus miembros.

Ya retomados los principios de FAYOL, el autor estima conveniente retomar lo más significativo de la Administración Moderna y tenerlo presente en el trabajo a realizar.

El interés es establecer de qué manera la administración moderna le puede aportar a la empresa TECNICAR LTDA; para obtener utilidad y comprensión, es preciso anotar algunos de los acontecimientos que determinaron el surgimiento de la administración moderna; la cual se ubica entre la invasión de América y la revolución francesa 1492 y 1789.

La administración moderna, es el resultado de los cambios sufridos por la sociedad, el pensamiento del hombre en el transcurso de grandes periodos de tiempo y la presencia de fuerzas que dinamizaron el hecho como el cristianismo y el desarrollo del comercio que apoyaron la proyección del pensamiento y la organización sin duda hasta nuestros tiempos.

Algunos tratadistas llaman conquistas y colonizaciones de nuevos mundos lo que, originó cambios en los hábitos y costumbres de gobernar y por ende en la forma de administrar, desapareciendo lo de tipo feudal en la medida en que los reyes tomaron poder, poder que les daban los recursos del otro lado del mar, con lo que conformaron las industrias, conquistar mercados antes desconocidos y generar poder financiero; la vida económica tomó nuevos rumbos se abrió el camino para el mercantilismo; el cual trajo consigo el individualismo económico dando origen al ahorro, la ambición económica, los negocios sagaces y libertad en toda operación económica.

La teoría moderna y la práctica administrativa bajo la cual hoy funcionan los negocios o firmas comerciales, no solo se originaron en lo expresado anteriormente; si no que también surgieron apoyadas por una nueva filosofía que permitió cambiar la forma de trabajo esclavista y acabó con el concepto pecaminoso del enriquecimiento individual prohibido para el católico.

De los cambios citados se dan las formas o aparecen las firmas comerciales con personería jurídica, dando origen al empresario, aparecen los bancos comerciales los seguros, la forma de garantizar las deudas con la letra de cambio y el pagaré; aparece la publicidad, los precios escritos en las mercancías y el uso del papel moneda y por último el aumento del trabajo en las fábricas y disminuyó el doméstico y/ o artesanal.

Los abonos continúan y encontramos nuevas técnicas en la administración como es el cameralismo siendo éste un conjunto de técnicas, métodos y procedimientos administrativos practicados por asesores del gobierno alemán; estos enfoques son de carácter contable y financiero los que se pueden entender como:

- Fortalecimiento del estado y centralización de la administración económica y financiera.
- Tecnificación de las cuentas y registro del tesoro público.
- Consolidación de las finanzas solventes y eficaces.
- Utilización de personal calificado.
- Control financiero a través del control especializado de igual manera surge leyes y normas tendientes a reglamentar la actividad mercantil y surge la planeación para evitar la improvisación en el manejo de los asuntos del gobierno, como los grandes estados Europeos que incluían sus colonias, los cuales se apoyaron en el comercio y los derechos de aduana que junto con las concesiones a particulares para explotar las riquezas de los nuevos mundos que originó un alto espíritu nacionalista y un nuevo tipo de administración caracterizada por la presencia de monarcas absolutos y déspotas como los de Inglaterra, Francia, Alemania, y otros que con sus prácticas, el mercantilismo se consolidó y se establecieron políticas como:

- Las colonias vistas como empresas comerciales y eran explotadas como un negocio con lucro.
- El comercio con las colonias era monopolio de la respectiva metrópoli.
- Se prohibió la industria manufacturera en las colonias que eran proveedoras de materias primas, para ser procesadas en cada estado.
- Se controló la importación de productos acabados y se favoreció la explotación de los mismos
- Se favoreció la extracción y comercio de minerales como medio de incrementar la riqueza en forma de dinero.
- Los metales preciosos se consideraron como la forma más valiosa de tesoro de las naciones. De igual manera surgieron nuevas formas e importantes cambios administrativos como el estatuto de aprendices de Inglaterra, la economía las finanzas lograron su mayor auge en la mitad del siglo 18; dando comienzo a la administración contemporánea con la introducción del vapor y las máquinas en lo que se denominó la revolución industrial, la cual contó con innumerables invenciones y aplicaciones como que los pequeños talleres pasaron a ser fábricas, desarrollo del transporte con máquinas de vapor.
- Invención del telégrafo “por Monser” industria del acero, perfeccionamiento de la dínamo, fabricación del automóvil en Alemania y Estados Unidos, utilización de la imprenta y muchos avances más de la tecnología lo que significó cambios trascendentales en las técnicas y métodos de administración pues como se puede advertir, se presentó una verdadera revolución en las formas de producción por esta situación la administración se tuvo que encasillar en procesos de avanzada, dejando atrás los grupos organizados en corporaciones por oficios donde todos se conocían a la producción por medio de máquinas en grandes fábricas originando así un rompimiento brusco de dos situaciones sociales – un antes y un después, como la producción uno a uno por la producción en serie, la fuerza del animal o del músculo humano por la potencia de la máquina.

Allí surgen nuevas necesidades originadas más a la producción que al cómo gobernar aunque ambos sufrieron grandes contracciones; los fenómenos sociales y tecnológicos

dieron origen al estudio de muchos aspectos como la dirección de las empresas, la organización del trabajo, el manejo del personal ya que se asumieron nuevas formas de vida, hábitos costumbres y la forma de pensar sobre el progreso y el bienestar; estos estudios darían comienzo a una nueva actitud frente a la administración dando comienzo a la administración científica propuesta por los clásicos de la administración, antes citados.

Como se ha dicho, estos sucesos antecedieron a la revolución industrial la cual tuvo su comienzo a finales de 1800 y termina hacia 1920, pero en el transcurso de la historia empresarial de la administración como tal, ya se venían aplicando las funciones racionales para la organización del trabajo, aunque de una manera implícita: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La administración moderna y la contemporánea dieron una serie de principios y modelos de organización que de alguna medida TECNICAR LTDA a asumido; pero esta organización carece de procesos definidos de planeación, organización, dirección coordinación y control, lo que quiere decir que allí ya se ha identificado un que hacer, pero no el cómo hacerlo.

La escuela de administración científica es la encargada de brindar muchas de las respuestas al como hacer para implementar procesos de eficiencia en cuanto a la racionalización del trabajo. Luego el proceso de investigación en el seno de TECNICAR LTDA. Se apoya en los aportes de la administración científica los cuales se empiezan a relacionar a continuación, pero antes vale la pena señalar que con estas reflexiones y vistazo de las teorías y a los principios de las corrientes y escuelas de administración, permitirá enfocar el trabajo de investigación bajo unos principios epistemológicos precisos lo que permite establecer el sendero por el cual continuar el proceso investigativo.

Todo parece indicar que la administración es ciencia y método, encontramos que el trabajo ha sido fuente de investigación para poder determinar actitudes del trabajador



frente a diversas situaciones lo que permite la eficiencia empresarial y productiva según Fayol, quien como se dijo anteriormente es quien le aporta más soluciones al proyecto de investigación, desde la teoría de división del trabajo y/o dirección científica.

Lo anterior exige presentar a LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA, TECNICA Y ARTE.

Es conveniente comprender como y de qué manera opera la administración como ciencia, como técnica y como arte.

Para iniciar analizaremos la admón. Como ciencia que quiere decir, conocimiento sistematizado de las cosas, basado en el estudio y la experimentación. La característica esencial de la ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento, por medio de la ampliación del método científico.

La ciencia se integra con la formulación sistemática de las posibilidades de repetición de un fenómeno. Siempre se observará por ejemplo, que todo cuerpo lanzado al vacío, dentro de determinadas condiciones, caerá atraído por la gravedad. Esto quiere decir, que el fenómeno se repetirá siempre en la misma forma, si las condiciones son las mismas.

En el campo de las ciencias físicas se dice que, dadas unas mismas causas, se producen unos mismos efectos.

En el campo de las ciencias sociales. Como es el caso de la administración, se puede decir que los fenómenos tienen la posibilidad de repetición, pero no con la certidumbre con que acontece con las ciencias físicas, debido a que el comportamiento humano es complejo y cambiante.

La investigación en las ciencias sociales es reciente. En el campo de la administración apenas comienza a fines del siglo XIX, cuando Frederick Wislow Taylor, inició los estudios llamados de “Administración Científica”.

Estos fenómenos se presentan a la mente humana como “objetos” que están allí en el mundo del cual formamos parte. Algunos de estos objetos, en unas determinadas circunstancias, llaman la atención a la inteligencia del hombre y este empieza a aislarlos y a clasificarlos para poderlos observar y estudiar. Entonces se convierte en “objeto de estudio”. Para estudiarlos el hombre utiliza un “método”, es decir, va realizando una serie de pasos y actividades hasta que llega a descubrir, por ejemplo, qué es lo que causa el fenómeno de la luz, o el del calor, o qué es lo que produce ira en el hombre o por qué el hombre se asocia con otros para realizar un trabajo.

Entonces se ha establecido una “causa” que tiene una “consecuencia” y se puede formular un principio o ley, como por ejemplo: establecer que si suelto una piedra en el vacío, siempre caerá, nunca subirá, ni desviará su caída hacia el centro de gravedad a no ser que otras fuerzas la obliguen a ello. O que el fenómeno del temor hace que el hombre busque el apoyo de otros hombres para defenderse de una amenaza. O que el hombre trabaja para satisfacer su necesidad.

Se puede concluir: que en el universo existen fenómenos, aun cuando el hombre toma interés en observar un fenómeno y aboca su conocimiento, lo convierte en objeto de estudio, que para estudiarlo utiliza un método y que por medio de este método llega a descubrir y conocer sus causas, consecuencias y aplicación.

La administración como técnica, se entiende como el conjunto de procedimientos y métodos por medio de los cuales se pueden aplicar las ciencias y las artes, luego entonces la técnica es el vehículo a través del cual se da a conocer la ciencia y el arte.

De tal manera que si la técnica es un “conjunto de procedimientos y métodos” no podemos dudar que la administración es una técnica, en la medida en que se hace la práctica, desarrollando procedimientos y métodos de operación.

Tan cierta es esta afirmación que no hay actividad administrativa, por simple que esta sea, que no encaje dentro de un procedimiento o método dado.

Por ejemplo, el procedimiento de contratación de personal, el procedimiento de registro de proveedores, el procedimiento de compras y suministros, el procedimiento de investigación de mercados. Igualmente, los métodos operativos que en la mayoría de los casos constituyen una parte del procedimiento, son instrumentos para poner en práctica procesos administrativos. Por ejemplo el método de la correspondencia escrita: el de las comunicaciones por telex, etc. En consecuencia la administración también es una técnica.

Finalmente consideramos la administración como arte.

Si “arte” es “hacer bien las cosas”, es decir, “habilidad para ejecutarlas”, es obvio que la práctica de la administración, cuyo objetivo es lograr óptimos resultados en la ejecución de sus actividades propias, constituye un verdadero arte.

El arte exige una comprensión de los elementos involucrados en el proceso administrativo y una gran habilidad para el manejo de esos elementos, en especial el elemento humano, considerado el más valioso de los recursos de la organización. La administración cumple con esta exigencia.

Ya enumerados los principios rectores, enunciada la administración moderna, la contemporánea y planteada la administración como ciencia, técnica y arte el autor puede afirmar que la investigación estará enmarcada desde la óptica y los conocimientos adquiridos durante la carrera y fuera de ella, originada en las experiencias y expectativas propias del medio; luego entonces el aporte teórico no se

constituye en el único argumento, sino que ayuda a consolidar el rumbo o dirección por el cual seguirá la investigación.

Estudiadas y analizadas las diferentes escuelas filosóficas, las teorías y principios expuestos por Taylor, Fayol y otros el autor ha encontrado que se identifica con la escuela del estructuralismo propuesto por las teorías de Fayol como fundador de la escuela Anatomista y Fisiologista de la administración denominada estructuralista<sup>1</sup>, por su influencia epistemológica pero fue él quien desarrolló la teoría del positivismo<sup>2</sup>; esta posición filosófica permite a la investigación fundamentarse y solidificarse en la medida en que las propuestas teóricas vayan dando respuesta a las necesidades del orden organizacional y de operatividad de la empresa y la forma como se han adoptado los procedimientos que según Fayol son instrumentos de mucha importancia para la buena dirección de toda la empresa<sup>3</sup> luego esto significa que hay la necesidad de revisar los procesos administrativos y de dirección que la empresa viene desarrollando; sin perder de vista que la teoría se aplica a todo tipo de empresa sin importar su naturaleza, objetivos y sus magnitudes<sup>4</sup>. Durante toda la carrera se hizo énfasis en la integridad y la participación de todos los actores de la organización y ateniéndonos al comentario anterior que planteo que las teorías se aplican a toda la organización, quiere decir que

Esta afirmación es válida para TECNICAR LTDA. aunque su magnitud sea pequeña y no cuente con una nómina importante, es claro si, que todo cambio debe involucrar a todos Fayol consideró que la aplicación de la administración científica debiese comenzar por los niveles más altos hasta cubrir a todas las personas involucradas<sup>5</sup>; situación planteada en los temas de adopción de desarrollo organizacional y planeación estratégica.

---

<sup>1</sup> RAMIREZ, Carlos. Teorías y enfoques de administración. Pág 99, 1994

<sup>2</sup> Ibíd Pág 119

<sup>3</sup> Ibíd Pág 120

<sup>4</sup> Ibíd Pág 120

<sup>5</sup> Ibíd Pág 120

La investigación encuentra su soporte en la escuela estructuralista en la medida en que esta le da respuesta a través de las teorías propuestas por Fayol en cuanto a las operaciones o funciones de la empresa que de por demás son bien conocidas, las 5 primeras como operaciones empresariales y se refiere a las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, y las de contabilidad y por último señala Fayol a las operaciones de administración como previsión, organización, mando, coordinación y control<sup>6</sup>

El trabajo estará orientado a que el proceso investigativo se ajuste a unos principios bien definidos y los propuestos por Fayol dan respuesta a la necesidad hasta ahora descubiertas por el autor.

Fayol también aporta al proceso de investigación las características que ha de tener el administrador lo cual más adelante Max Weber y James se refieren, la investigación no se encamina al estudio de los ejecutores de las acciones pero sí de cómo las cumple o si están o no definidas, luego sin que las condiciones y las características sean fuertes, esto nos permite orientar aun más el trabajo<sup>7</sup> de la misma manera que todo proceso se divide por etapas o acciones, la investigación también y en esta investigación se tendrán en cuenta los ciclos del proceso administrativo<sup>8</sup>, para determinar los requerimientos con relación a la organización y dirección adoptados o por adoptar por la empresa TECNICAR LTDA.

De igual manera la investigación se desarrolla bajo el enfoque epistemológico estructuralista, y según las teorías de Max Weber; que plantea aspectos como que la administración se rige por normas escritas, funciona con base en la división del trabajo: planificación, organización, dirección, coordinación y control; que es jerarquizada – piramidal, busca la eficiencia mediante normas técnicas, la especialización y la profesionalización se hacen indispensables.

---

<sup>6</sup> Ibíd Pág 122

<sup>7</sup> Ibíd Pág 123- 127

<sup>8</sup> Ibíd Pág 130

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

Para entrar en materia el autor plasmará de forma referencial y de significado, aspectos relacionados con el desarrollo de la administración de empresas y algunos procesos específicos vividos por la humanidad para llegar hasta nuestros días y tener una visión de lo que hoy se tiene como teoría o enfoque de la administración y su interpretación.

A continuación se procede a identificar los elementos que han determinado la forma o manera de administrar, según el proceso vivido por los pueblos que nos antecedieron y dieron origen a lo que en nuestra época aplicamos o se aplica en las formas organizacionales, esto implica abordar conceptos que sirvan como guía durante el proceso de la investigación y ayude a obtener una aproximación e interpretación administrativa lo más legítima posible.

Es preciso realizar un procedimiento de análisis y comprensión de lo que hoy se tiene por principios y funciones en términos generales antes de encasillar la investigación por algunos de los senderos trazados, por las escuelas filosóficas o teorías de pensador alguno. En consecuencia es de utilidad determinar lo siguiente: concluir que la **administración** se ocupa de la **organización racional del trabajo**, la cual se alcanza mediante el cumplimiento de funciones como la de **PLANEAR**, que significa, la acción de fijar objetivos, determinar y calcular recursos, los medios para obtenerlos, establecer los métodos a seguir y el procedimiento para ejecutar la acción, la de **ORGANIZAR**; que es la acción del como establecer una estructura de puestos y responsabilidades como consecuencia de la división del trabajo, esto a su vez determina el cómo ejercer la autoridad entre los que integran el grupo o la organización, de igual manera el cómo coordinar las acciones y el cómo motivar los trabajadores y demás personas que interactúen en la empresa, el procedimiento de **DIRIGIR**. Como la acción de tomar decisiones, dar órdenes e instrucciones adecuadas sobre la forma de llevar a cabo una determinada acción, la acción de **COORDINAR**. Como la forma de integrar e interrelacionar todas y cada una de las partes del trabajo y cada uno de sus procesos y por último el **CONTROL**, entendido este como la acción de vigilar que los procesos y las

actividades se cumplan y se desarrollen conforme a lo programado según las normas y métodos acordados.

Hay que señalar que los principios o los postulados en la medida y forma como se apliquen dentro de las funciones administrativas y según las circunstancias de su aplicación, contribuirán a la eficiencia administrativa; estos postulados son un legado de TAYLOR Y FAYOL principalmente y de otros autores posteriores, pero que continuaron los senderos trazados por Ellos.

A continuación el autor presenta algunos de los términos y su significado en los cuales se desarrollará la investigación y que harán más comprensible el trabajo.

EMPRESA: Desde lo económico específico, se define como la unidad de producción o de cambio basada en el capital y busca obtener un beneficio.

EMPRESA: Para el autor Knight. La esencia es la especialización de la función de dirección bajo los elementos de responsabilidad y control.

EMPRESA: Desde el punto de vista social, es una asociación de personas que poniendo en actividad los elementos de que disponen, procura a sus miembros y a sus familias el medio de vida material y moral que les corresponde por su condición de seres humanos.

EMPRESA: Desde los valores, esta aporta y postula valores sociales y establece un profundo contacto con ellos.

Desde el punto de vista de la psicología industrial esta es un conjunto de grupos de trabajo estructurados para producir bienes o servicios en forma rentable y que satisfaga las necesidades de las personas que las forman.

Es una agrupación organizada, jerarquizada, de hombres ligados entre sí por diversos vínculos que colaboran en la realización de un fin determinado.

**ANÁLISIS PRESCRIPTIVO:** Conjunto de metas que empleará la organización para el cambio

**ACATAMIENTO:** Presión que ejerce para el logro de resultados, así como los métodos utilizados para motivar y establecer un control; el grado en que se incita y se explora.

**ACCIÓN DE INTERVENCIÓN DE NATURALEZA ESTRUCTURAL:** Modificación en la división del trabajo en la red de comunicaciones, planeada en el contrato de contribución y alicientes, etc.

**ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:** Sistema de administración, en donde la organización en general, cada departamento y cada individuo tiene metas específicas y se esfuerza para obtener ciertos resultados en determinadas áreas durante un periodo específico.

**AUTORIDAD:** Implica cierto consentimiento de parte del individuo que se gobierna; en cierto modo el gobierno otorga a su superior el derecho de tomar decisiones que le afecten.

**ARCHIVO:** Lugar donde reposan los documentos de una organización.

**AMBIENTE:** Se refiere al medio que rodea a la organización e indica actividades y valores predominantes en él.

**ANÁLISIS PRESCRIPTIVO:** Conjunto de metas que empleará la organización para el cambio



**ÁREA DE CONTACTO:** Se refiere al punto de unión que integra una gama de situaciones entre personas, grupos y organizaciones.

**ARREGLO:** Sistema por el cual un consultor diagnostica e interviene dentro de un grupo u organización

**AQUÍ Y AHORA:** Se utiliza estos vocablos en la consultaría de procesos para hacer énfasis en el análisis por parte del grupo, de sus sentimientos y emociones en una situación presente.

**CADENA DE MANDO:** Las órdenes (decisiones) van descendiendo en una línea específica a partir de la figura autoritaria central, esta cadena de mando tiende a variar según la organización y estructura.

**CAMBIO:** Transformación, sustancia en el organismo y funcionamiento del sistema organizacional, con efecto significativo para las partes y el todo.

**CAMBIO SISTÉMICO:** Cambio de las variables organizacionales. "Morse y Reimer". Es el método más poderoso para cambiar la organización humana; exige el manejo directo de las variables organizacionales y es ejemplo de él la obra Morse y Reimer quienes eligieron como blanco de cambio la distribución jerárquica del poder para tomar decisiones en una organización burocrática. El cambio SISTÉMICO puede darse a cualquier punto de la organización y su funcionalidad.

**CALIDAD:** Se refiere al conjunto de especificaciones que norman el desarrollo, la composición y la mano de obra del producto o del servicio que preste la organización.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** En el área de contacto entre grupos, es el proceso de cambio de comportamiento a atreves de todo el sistema, mediante el suministro de información relacionada con la necesidad del cambio y la dirección hacia donde debe operar dicho cambio.

**COMBINACIÓN BILATERAL:** Para que haya un buen entendimiento del flujo de información debe ser ascendente y descendente

**COMUNICACIÓN TRIDIMENSIONAL:** Se da cuando la organización, el gerente se comunica con sus superiores, sus subordinados y con los gerentes de departamentos al mismo tiempo.

**COHESIÓN:** Es la manera adecuada para que el grupo llegue a identificarse plenamente.

**CONTROL:** Son métodos para definir, medir la actuación, ideas relativas en la eficiencia, productividad y capacidad. Énfasis en la custodia de los recursos.

**CONTROL DE CALIDAD:** Detecta y elimina las causas que originan los defectos y variaciones en las normas establecidas.

**COMPROMISO:** Obligación de reportar a una autoridad superior, el éxito que se obtenga en la relación de una actividad.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El clima organizacional refleja las normas y los valores del sistema formativo y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional refleja la lucha interna y externa y los temas de individuos que la organización atrae, sus propios procesos laborales y se permite la participación dentro del sistema.

**CÍRCULOS DE PARTICIPACIÓN:** (Círculos de calidad). Es un aporte Japonés a los esquemas generales de eficiencia y bienestar dentro de las organizaciones ya sean empresarial o de otro tipo; siendo el trabajador vinculado participativamente (física y mental) para que desarrolle con la respectiva motivación, todas sus capacidades en su campo de trabajo.

**CUESTIONARIO:** Instrumento de investigación que consiste en un dispositivo para asegurar que se obtengan las respuestas correspondientes a preguntas hechas, utilizando una forma impresa que el interrogado llena el mismo.

**CAMBIO TÉCNICO:** Definición de tareas y de todos los aspectos funcionales en la organización con respecto del trabajo a realizar y sus elementos.

**CAMBIO ADMINISTRATIVO:** Modificaciones en la estructura organizacional.

**CAMBIO COMPORTAMENTAL:** Desarrollo del potencial del hombre en beneficio de la comunidad.

**CICLO ADAPTIVO:** Periodo durante el cual una persona, un grupo o una organización se adapta al cambio.

**COMPARTIR:** Se refiere específicamente al acto de compartir elementos de tarea y mantenimiento sobre procesos realizando por completo.

**COMPETENCIA:** Situación entre dos personas o dos grupos que tienden a disminuir o eliminar la colaboración.

**COMPETENCIA GANAR – PERDER:** Tipo de competencia externa en el cual uno de los dos bandos cede totalmente al otro.

**COMPROMISO:** Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo, de cumplir con tareas y objetivos determinados.

**CONDICIONES DIMENSIONALES:** Se refiere al tamaño o volumen del ambiente en que opera una organización.

**CONSULTOR:** Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retro - información a los participantes sobre dicho proceso.

**CONSULTA DE PROCESOS:** Metodología para observar como funciona un individuo, un grupo o una organización, y para dar retro - información acerca de una situación dada.

**CUADRO GERENCIA GRID:** Nombre patentado por Blake y Moutin. Traductor de Managerial GRID. Modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el administrador y su organización.

**CULTURA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:** Se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

**DATOS:** Documento, fundamento, o antecedentes noticias que sirven como punto de partida para una investigación o para un diagnóstico.

**DEPENDENCIA:** Es cuando se recurre a una autoridad central o nivel jerárquico más elevado, para la toma de decisiones.

**DESCENTRALIZACIÓN:** El grado en que se dispersa la toma de decisiones por la empresa

**DIAGNÓSTICO:** Primera etapa del trabajo de desarrollo organizacional, fotografía instantánea de la situación actual de la organización.

**DESARREGLO:** Sistema por el cual un consultor sale de un grupo o de una organización.

**DESARROLLO DE EQUIPOS (GRUPOS):** Se emplea especialmente para iniciar toda una serie de tecnologías que tiendan a hacer más efectivo el grupo.

**DIAGNÓSTICO:** Etapa de consultaría en el cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

**ESTADO ESTABLE:** Características típicas que se dan a los sistemas abiertos que sobreviven y se desarrollan, conservando el carácter del sistema.

**EQUIFINALIDAD:** (Von Bertalanffy) Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por cambios diversos.

**ESTÁNDARES:** Proyectan niveles adecuados de desarrollo, más no alcanzan niveles óptimos.

**ESTILO DE ADMINISTRACIÓN:** Es el conjunto de experiencias y expectativas referentes al comportamiento gerencial de una organización que habrá de efectuar el ejercicio de control administrativo y la información proporcionada.

**ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** Es el conjunto de relaciones de las partes que la constituyen ya sea mediante un modelo de la organización o mediante la centralización del poder.

**ESTRUCTURA FUNCIONAL:** Está dividida por actividades que a su vez son dirigidas por jefes de funciones. Ejemplo: Gerente de producción. Gerente de ventas. Etc.

**ESTRUCTURA POR PRODUCTO O LOCALIZACIÓN:** Las actividades se agrupan de acuerdo con un producto o servicio, ó por localización geográfica, bajo un jefe de división apropiado. Ejemplo: jefe de la división de máquinas.

**ESTRUCTURA MATRICIAL:** Las fuerzas relacionadas con las tareas se cubren sobre una base de estructura funcional, se integran equipos que abarcan distintas funciones con el fin de alcanzar metas específicas, tales como la introducción de un nuevo producto, el desarrollo de una nueva tecnología, etc.

**EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:** Tercera fase del trabajo de desarrollo organizacional, traslada el plan seleccionado al comportamiento.

**ENTRENAMIENTO ORGANIZACIONAL:** Laboratorios especiales de cada capacitación y preparación de los directivos empresariales, en las diferentes áreas de sus organizaciones, pero no de la organización en si como un sistema coordinado y correlacionado; son una forma de luchar en pro de un orden parcial y curativo dentro de la organización.

**EFFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN:** Se refiere a la habilidad de la organización para producir resultados externos a la misma.

**EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN:** Se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización.

**EMPRESA MULTINACIONAL:** Se refiere a la forma como se desarrollan las empresas que operan en diversos países y que utilizan los recursos de capital, dirección, personal y mercados en proporciones variables.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIDAD:** Tipo de aprendizaje basado en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos, mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamientos. La base del entrenamiento es el grupo T.

**EVALUACIÓN:** Cualquier procedimiento que tienda a medir los recursos del trabajo de un individuo de grupo, en forma crítica y no descriptiva.

**FORMALIZACIÓN:** El grado en que existen reglas establecidas por escrito, así como canales de información y la existencia de procedimientos estándar.

**FUNCIÓN:** Ejercicio de un cargo, o sección a la cual se pertenece.

**FIJACIÓN DE OBJETIVOS:** Todo género de metodología que tienda a clarificar los objetos de la organización y de cada uno de los individuos que la integren.

**FORMACIÓN DE EQUIPOS (Grupos).** Se refiere específicamente a la labor de coaccionar un grupo de personas para que puedan trabajar como grupo.

**GRUPOS FORMALES:** Se crean dentro de toda organización formal y pueden ser permanentes o temporales.

**GRUPOS INFORMALES:** Son grupos que surgen espontáneamente y pueden ser verticales u horizontales.

**GRUPO SIMBIÓTICO:** El gerente ayuda y protege a su personal a medida que crea un ambiente de trabajo más humano. El personal a su vez protege los intereses del gerente y le guarda lealtad.

**GRUPO PARASITO:** Generalmente se compone verticalmente y el nivel inferior suele recibir más de lo que aporta.

**GRUPO AGRESIVO:** Se crea para instituir los cambios necesarios.

**GRUPO DEFENSIVO:** Se crea para evitar que se instituyan cambios indeseables.

**GUÍA DE ENTREVISTA:** Lista de temas o cuestiones que deben agotar el entrevistador durante las entrevistas.

**GRID:** Cuadro Gerencial Grid.

**GRUPO T:** una reunión o grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

**IDENTIDAD:** Se refiere a los valores, normas, criterios que definen a un individuo, grupo u organización.

**INSTRUCTOR:** Se refiere a los valores, normas y específicamente a la persona que guía el desarrollo de un grupo de aprendizaje o de sensibilización.

**INSTRUMENTOS:** Técnicas de la consultaría que utiliza toda una gama de formularios y metodología en su intervención.

**INSUMO DE INFORMACIÓN:** Son los elementos intangibles (informativos) que proporcionan señales a la estructura organizacional con respecto al medio ambiente y su propio funcionamiento en, relación a dicho medio.

**INSPECCIÓN:** Usos de medios de prueba y medición para comparar productos y su calidad, de acuerdo con las normas reinantes para la organización.

**IDENTIFICACIÓN:** La lucha por alcanzar metas individuales que conduzcan a una suboptimización potencial, en contra posición con los objetivos generales de la organización, conduciendo a posibles conflictos.

**INFORMACIÓN:** Naturaleza de los flujos informadores.



**JERARQUIA:** Orden de importancia, lugar o sitio que se ocupa dentro de un sistema o de una organización

**JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES:** Las necesidades que motivan el comportamiento del individuo se presentan por órdenes de jerarquía o por orden de prioridad que hasta no satisfacerlas no se podrán invertir en otras necesidades posteriores.

**LIDERAZGO Y CONFIANZA:** El cumplimiento que surge de una mutua comprensión entre las personas que dirige y las personas a quienes dirige, el resultado es una confianza mutuamente aceptada.

**LIDERAZGO DE PERSUASIÓN RACIONAL:** Es el Cumplimiento basado en una comprensión de la situación la cual es explicada por el gerente.

**LIDERAZGO:** Es el deseo sincero de lograr ciertos resultados por medio del personal y con la ayuda del mismo; sin utilizar medios de manipulación.

**LIDERAZGO DE INSPIRACIÓN:** Resultado de un carisma que rodea al líder, que puede influir o inspirar confianza en sus seguidores conscientemente a medida que el individuo experimenta éxito y fracaso en el dominio de su ambiente.

**LÍNEA STAFF:** Se dice de una organización “Línea” cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones y “staff” cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros de toda la organización.

**MANDO:** Habilidades que tiene una unidad para influir o determinar el comportamiento de otros.

**MÉTODOS SUPLEMENTARIOS DE INTEGRACIÓN:** Coordinadores individuales, grupos cruzados aun departamento de individuos cuya contribución fundamental sea el de lograr la integración entre otros grupos.

**MOTIVOS:** Los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan en los lugares en donde se conserva un archivo de datos, el grado de acceso a cierto tipo de datos. El carácter confidencial de la información.

**MATRIZ:** Se refiere a una forma de organización en la cual los grupos se forman de acuerdo con las necesidades de las tareas.

**NECESIDADES PERSONALES:** Se emplean para describir y aceptar presencia de deseos individuales por parte de los integrantes de un grupo.

**NO VERBAL:** Se aplica para expresar que la comunicación de los grupos es diversidad a la hablada (como gestos, ademanes, miradas, contactos).

**NECESIDAD:** Es la carencia de algo indispensable para la vida o buen desarrollo de la empresa, y que por falta de cubrimiento se puede convertir en un riesgo.

**NORMAS:** Reglas y patrones informales de conducta, recreados por el grupo y con el objeto de que sus miembros se rijan por ellos.

**ORGANIZACIÓN:** Desde el punto de vista clásico: Es una estructura formal en la que la responsabilidad y autoridad es delegada y se requiere que el subordinado rinda cuentas a su superior.

**ORGANIZACIÓN:** Coordinación de las diferentes actividades de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente.

**ORGANIZACIÓN FEDERACIÓN:** Cada una de las partes lleva a cabo sus actividades en forma independiente, pero colabora con la federación para su propio beneficio, o para beneficio del grupo.

**ORGANIZACIÓN DE TIPO COLEGIAL:** Los individuos contribuyen con sus conocimientos y destreza profesional, además participan en el proceso de toma de decisiones.

**ORGANIZACIONES EGALITARIANISMAS:** Es el contrario de la autocracia, representa una completa interdependencia dentro del conjunto de costumbres aceptadas, y de una ética común, así como la existencia de una comunicación libre.

**OBJETIVOS:** Son las metas, deseos o misiones que una organización debe cumplir para existir o subsistir.

**ORGANIZACIÓN GLOBAL:** Terminología empleada para identificar que se está hablando de toda la organización.

**ORIENTADO HACIA LA TAREA:** Se refiere a un administrador que en sus relaciones con el conjunto de la organización tiene como objetivo primordial más el cumplimiento de tareas concretas que considerar el proceso que se efectúa.

**PLANTEAMIENTO DE LA ACCIÓN:** Segunda etapa del trabajo de desarrollo organizacional, involucra las personas que se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio, los puntos de influencia y las variables que puedan afectar al sistema.

**PROPIEDAD MORFOGENETICA DE LAS ORGANIZACIONES:** Son sistemas sociales como las organizaciones, al contrario de los sistemas biológicos y mecánicos, tiene la facultad de modificar sus estructuras.

**PROCESO DE CODIFICACIÓN:** Mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales o información entrante y los traslada a la estructura organizacional.

**PENETRAR:** Se refiere al momento o circunstancia de entrada de un consultor a un grupo u organización.

**PERCEPCIÓN:** Impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras reacciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal.

**PROCESO:** Es aquella parte del dialogo de un grupo que analiza el cómo trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

**PROFESIONAL:** Se refiere a aquella persona que actúa normalmente como consultor externo o interno, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

**RESPONSABILIDAD:** Se refiere a un grupo de actividades, tareas y obligaciones que han sido asignadas a un individuo.

**RECORRIDO:** Se da la secuencia de operaciones que intervienen en la fabricación de un bien o de un servicio.

**RENTABILIDAD:** Son las utilidades reales sobre lo que se considere inversión base, y después de haber sido ajustado.

**RESPONSABILIDAD PUBLICA:** Se da en los altos mandos, por ejemplo cuando un gerente toma una decisión, esto afecta a toda la organización y a cada uno de sus integrantes.

**REALIZACIÓN DE AYUDA:** Relación fructífera entre el consultor en procesos y sus clientes, se basa en la interdependencia más que en la dependencia.

**RELACIONES INTERGRUPALES:** Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

**RETROINFORMACIÓN:** Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo, de una organización.

**REUNIÓN DE CONFRONTACIÓN:** Metodología específica dentro de la consultoría de procesos diseñado por Richard Beckhard.

**RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA:** Es el tipo más sencillo de insumo de información que se halla en todos los sistemas, esta permite al sistema en curso corregir desviaciones y ponerse dirección al objetivo.

**SISTEMA CLIENTE:** Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organizacional al cual le presta sus servicios.

**SISTEMA SOCIAL:** Conjunto de estructuras de acontecimiento o suceso, más que de partes físicas y por consiguiente no tiene una estructura separada de su funcionamiento.

**SINERGIA:** Es la suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cual quiera.

**SISTEMA GLOBAL:** Terminología empleada para indicar que se está hablando de toda la organización.

**SISTEMAS ESTABLES:** Se refiere al grupo que tiene definidas sus posiciones en forma permanente.

**SISTEMA TEMPORAL:** Asociación de individuos reunidos durante un tiempo determinado con el fin de realizar una tarea y objetivo específico.

**SOLUCIÓN INTERMEDIA:** Se refiere a la posición que adopta un grupo para recoger a la mayoría de las opiniones de sus integrantes.

**VERBAL:** Se aplica para expresar que la comunicación de los grupos es hablada.

**ADIESTRAMIENTO:** Capacitación de una persona en cuanto el apropiado método para cumplir con una función o para realizar un trabajo.

**ADMINISTRACIÓN:** Conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar el recurso de una actividad con el fin de lograr unos objetivos.

**ADMINISTRATIVISTA:** Persona que se dedica a la investigación y al estudio de las teorías, técnicas y prácticas administrativas. También se dice de quien practica la administración en forma científica.

**AMBIENTE:** Aire fluido que rodea un cuerpo. Circunstancias que rodean una cosa.

**ALTERNATIVA:** Opción entre dos situaciones.

**APATÍA:** Falta de ánimo, indolencia falta de motivación.

**ASOCIACIÓN:** Conjunto de personas que se vinculan entre sí para un mismo fin.

**ARTE:** Conjunto de preceptos o reglas necesarios para hacer bien una cosa. Virtud, disposición, habilidad. Arte de administrar: conjunto de preceptos y reglas para la creación, organización, sostenimiento, progreso y funcionamiento de las organizaciones administrativas.

**ARTESANO:** Persona que ejerce un oficio manual por cuenta propia.

**BEHAVIORISTA:** Anglicismo proveniente de la palabra inglesa behavior, comportamiento, conducta.

**BUROCRACIA:** clase social que forma los elementos públicos. También se aplica a la clase que forman los empleados de las empresas privadas. Esta palabra viene del francés bureau que quiere decir Oficina, Escritorio y del griego Kratos que quiere decir poder.

**CAPITALISMO:** sistema económico en el cual el capital y los medios de producción pertenecen a unas personas, mientras que otras, que ganan un salario por su trabajo, contribuye con este a la producción de bienes y servicios.

**CATASTRO:** Censor o registro de propiedades territoriales en una oficina especial.

**CLÁSICOS:** Primeros investigadores y autores en relación con las teorías y estudios acerca de la Administración.

**CIBERNETICA:** Ciencia que estudia el funcionamiento de los sistemas. Arte de construir aparatos y maquinas que, por medio de procedimientos electrónicos, efectúan automáticamente, movimientos, cálculos y operaciones complejas.

**CICLO:** serie de fases en que un fenómeno físico periódico se realiza, hasta que produce una fase anterior. Periodo de tiempo que, terminado, se vuelve a contar de nuevo.

**CICLOIDAL:** Que se representa en forma de ciclos.

**CIENCIA:** Conocimiento cierto de las cosas por sus principios, causas y efectos. Cuerpo de doctrina (teoría) metódicamente formado y ordenado, que constituye un ramo particular del saber humano.

**CIVILIZACIÓN:** conjunto de artes, conocimientos, costumbres, etc., que constituyen la cultura o estado social de una raza, pueblo o época.

**COMPETENCIA:** Contienda entre dos o más sujetos rivalidad, aptitud, idónea.

**COMPORTAMIENTO:** Conducta, manera de comportarse. Dícese de las reacciones y actitudes que expresan las personas en el trabajo según su grado de motivación.

**COOPERACIÓN:** Obrar conjuntamente a apoyar a otros para un mismo fin.

**COMUNICACIÓN:** Trato, correspondencia entre dos o más personas.

**CONTROL:** Comparación de resultados con lo planeado. Inspección, fiscalización, intervención.

**COORDINACIÓN:** acto de poner de acuerdo a un grupo de personas para una acción determinada. Ajuste armónico para efectuar una acción.

**CUNEIFORME:** Dícese de la antigua escritura asiática cuyos caracteres tenían forma de cuña.

**CUERPO:** Materia orgánica. Conjunto de temas expuestos en un libro. Colección de leyes sobre un aspecto. Objeto material en que pueden apreciarse sus dimensiones.

**DECISIÓN:** selección racional de un curso de acción entre varias alternativas.



DEMANDA: suplica, petición, solicitud. Pedido o encargo de mercancías o servicios. Pedido de bienes y de acciones para satisfacer necesidades

DINÁMICO: relativo a la fuerza que produce movimiento, actividad.

DIRECCIÓN: guía, instrucción, orientación, mando.

DISCIPLINA: observación de las normas y acatamiento de las leyes de una profesión, empleo o institución.

DOCTRINA: Cuerpo de enseñanzas o de opiniones de varios autores sobre una cosa.

ECOLOGÍA: Estudio de las relaciones existentes entre los seres vivos y organismos y entre estos y el medio en que viven.

ECONOMETRIA: Cuantificación de los factores económicos por medios matemáticos.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: Trabajo bien hecho, con el mínimo costo, el mínimo de esfuerzo y el máximo de rendimiento.

ENFOQUE; concentrar la atención sobre un asunto o aspecto determinado.

EJECUTAR: Consumar, cumplir poner por obra una cosa, hacer una cosa.

EMPÍRICO: fundado en la práctica o rutina. Experiencia.

ENUNCIADO: expresión breve y concisa de una idea.

ESCUELA: Conjunto de profesores, autores y discípulos que siguen una misma enseñanza o doctrina.

**ESTATUS:** posición social de una persona. Posición o rango de una persona o grupo.

**ESTILO:** Modo, manera o forma de hacer una cosa.

**ESTUDIOS DE MOVIMIENTOS:** mediciones de movimientos que las personas o las maquinas realizan para una operación.

**ESTUDIOS DE TIEMPO:** Mediciones de los movimientos que las personas o las maquinas realizan para una operación.

**ESTUDIOS DE TIEMPO:** Mediciones del tiempo que un hombre o una maquina consumen para ejecutar una tarea.

**ESTRUCTURA:** Distribución y orden de las partes de un todo.

**ÉTICA:** adecuación de la conducta a unas normas de comportamiento consideradas justas y que pretenden aproximarse a una justicia objetiva.

**EXPERIMENTAR:** Probar y examinar en forma practica una cosa. Ensayar, someter a análisis. Hacer operaciones prácticas para descubrir, comprobar o demostrar una cosa.

**FASCÍCULO:** Entrega, cuaderno, partes de un libro o de un modulo.

**FATIGA:** Cansancio, agotamiento.

**FAYOLISMO:** Con este nombre se designa los estudios y principios administrativos de Henri Fayol.

**FEUDO:** Concesión hecha por el rey o por una noble a otros individuos también nobles, de una tierra o dominio. De un derecho o una función publica, con la obligación, por

parte de quien recibe el beneficio, de prestar fidelidad y servicios personales al concedente.

FENÓMENO: toda apariencia o manifestación, tanto del orden material como del espiritual.

GERENCIA: Gestión, administración de una empresa.

GERENTE: El que dirige una empresa y lleva su representación.

HIPÓTESIS: Suposición de una cosa posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia.

HOMO ECONOMICUS: se dice del hombre cuyos intereses y expectativas están influenciados por los procesos económicos.

HOMO SOCIAL: Se dice del hombre, quien por razón de su naturaleza, tiene la tendencia a convertir e interactuar con los demás.

INCENTIVO: Estimulo de alguna naturaleza que motiva a la persona con algún fin.

INSTINTO: Impulso o estimulo interior.

INSTITUCIÓN: Establecimiento, organismo sociedad, empresa, servicio, etc.

IMPLEMENTAR: Ejecutar, continuar una obra, realizar un propósito.

JERARQUÍA: Escala que conforma los jefes, desde el nivel más alto hasta él mas bajo.

JUSTICIA: Virtud que consiste en dar a cada uno lo suyo.

LEY: Regla o norma constante e invariable de las cosas.

LIDERAZGO: Capacidad de influencia sobre los demás.

MERCANTILISMO: sistema económico que favorece el comercio, principalmente el de exportación, y considera la posesión de metales preciosos como base de la riqueza.

MORAL: Conjunto de principios que clasifican los actos humanos en buenos y malos.

MODELO: Representación de una cosa. Ejemplar.

MULTINACIONAL: Empresa cuya organización, dependencia y funcionamiento abarca varios países

NECESIDAD: Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.

NOMENCLATURA: Lista de Nombres; Conjunto de nombres técnicos de una ciencia.

OPERARIO: Trabajo Manual.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas interrelacionadas con un propósito determinado.

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS: Técnicas de diagnóstico y análisis de la organización, así como de los métodos de trabajo para introducir mejoras.

PRINCIPIO: Verdad fundamental que se tiene por tal en un momento dado y que explica las relaciones entre dos o más conjuntos de variables.

POSTULADO: Propositiones cuya verdad se admite sin pruebas y que es necesaria para servir de base a posteriores razonamientos.

PROCESO: Conjunto de las fases de un fenómeno. Actuación, trámite, procedimiento.

PROYECTO: Designio o pensamiento de ejecutar algo. Diseño. Actividad programada cuidadosamente.

REMUNERACIÓN: Retribución recibida por el trabajo que se ejecuta. Salario.

SEMITA: Descendiente de Sem. Dícese de los pueblos árabes, hebreo y otros.

SEÑORÍO: Termino perteneciente a un señor.

SEÑOR FEUDAL: Persona a quien el rey concedía el dominio sobre el feudo.

SISTEMÁTICO: Que obedece a un sistema.

SOBRESTANTE: Vigilante de operaciones.

SUMERIO (A): De Sumer, pueblo de antigua Mesopotámica y su lengua, anteriores a la invasión semítica.

SUPERVISIÓN: Vigilancia y orientación en cuanto al trabajo que ejecuta los subalternos.

TAYLORISMO: Con este nombre se designa los trabajos, postulados y principios administrativos de Taylor y de sus seguidores.

TEORÍA: Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación. Serie de leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos.

VASALLO: Persona sometida a un monarca o noble con juramento de fidelidad.

**CALIDEZ:** Es hacer las cosas bien desde la primera vez, cumpliendo con los requisitos establecidos, escuchando la voz del cliente.

**EXCELENCIA:** Es sobrepasar el cumplimiento de los requisitos establecidos buscando la perfección. Una persona que busca la perfección. Una persona que busca la excelencia, da más de lo que se le exige, es perseverante, acepta retos y disfruta lo que hace.

**INNOVACIÓN:** Es la capacidad de generar, transformar, ejecutar aceptar y promover cambios positivos. Una persona innovadora es creativa y posee espíritu investigativo y crítico.

**TRASCENDENCIA:** Es el conjunto de hechos y sucesos que dejan huella positiva e imborrable. Una persona que trasciende, aporta y es buen ejemplo para los demás.

**ANÁLISIS DE LOS NEGOCIOS (LDN):** Consiste en analizar cada línea de negocio de la organización, un ejemplo de línea de negocio en una cadena de almacenes puede ser la de electrodomésticos, otra mobiliario, entre muchas.

**ANÁLISIS DE CLIENTELA:** Tiene que ver con la evaluación de las necesidades y deseos del consumidor, en otras palabras se necesita tener claridad en relación con los factores intrínsecos como “edad, sexo, raza, religión, ocupación, situación social o clase a que pertenece el comprador, prejuicios, hábitos de compra, motivos que inducen a la compra” y como influyen estos que son resultados de la herencia, el medio y la educación, en la decisión de compra.

**COMPRAS:** Se define como la función de obtener productos y servicios, utilizados por la organización para producir una mercancía o un servicio.

**VENTA:** Esta función incluye actividades de mercadeo como la publicidad, la promoción, el análisis y control de mercados, el presupuesto de ventas y los pronósticos de ventas.

**INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS:** Esta función tiene que ver con las actividades que la organización desarrolla para innovar en productos y servicios.

**DEFINICIÓN DEL PRECIO:** Hace relación con precios, con mercado controlado, es definido por unas pocas organizaciones, el controlado por el gobierno, además se deben tener muy especificados los descuentos, las condiciones de crédito y contado, los precios al público y al administrador.

**DISTRIBUCIÓN:** Es la selección y administración de los canales comerciales que intervendrán en el traslado de los productos al mercado, incluye almacenamiento, canales físicos de distribución, los inventarios, transportadores y lo que hoy se denomina la “Logística de distribución”

**LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:** Consiste en la “reunión, registro y análisis de todos los datos sobre problemas relacionados con la transferencia y venta de servicios y productos del productor al consumidor.

**ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES:** Esta función se define como situación y resulta de un cuidadoso tamizado de condiciones de oportunidades claves, de una rigurosa iniciativa en hallar, forma y crear condiciones favorables para ejecutarlas.

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Como función final del mercado tiene que ver según con el factor que incluye la obligación de una organización de ofrecer productos y servicios seguros, ético y a precios razonables.

**ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS:** “El factor más importante revelado por los estados financieros comparativos es la tendencia. La comparación de estados financieros para varios años también revelara la dirección, la velocidad y la amplitud de la tendencia en forma perceptiva.

**RAZONES FINANCIERAS:** Las razones figuran entre los instrumentos más conocidos y utilizados con frecuencia en el análisis financiero. Expresa la relación matemática entre una cantidad y otra. La razón de 200 a 100 se expresa como 2:1 Mientras el cálculo de una razón implica una simple operación aritmética, su interpretación requiere un mayor conocimiento financiero, debido a que las razones financieras son instrumentos de análisis que, en la mayoría de los casos proporcionan al analista indicios y síntomas de las condiciones subyacentes.

**BALANZA COMERCIAL:** entidad como la suma algebraica de las importaciones y exportaciones de bienes, expresando su saldo, el déficit o superávit comercial.

**POLÍTICA FISCAL:** Forma como el gobierno actúa sobre los gastos e ingresos de los contribuyentes, a través de impuestos sobre la renta, entre otros.

**POLÍTICA MONETARIA:** Política mediante la cual el Banco de la República actúa sobre la cantidad del dinero circulante, con el fin de influir en los niveles de renta, producción y empleo de la economía, siendo el tipo de interés el nexo de unión entre dinero y renta.

**TASA DE COBERTURA:** Es la proporción de las importaciones de un periodo concreto que puede pagarse con las exportaciones hechas en el mismo lapso.

**TASA DE DESEMPLEO:** Definida por Friedman, con el mismo nivel de desempleo dependiente de las características estructurales de los mercados de trabajo y mercancías.



**PLURIEMPLEO:** Situación en la que se encuentran determinados trabajadores ocupados total o parcialmente y en forma simultánea, en dos o más actividades laborables.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):** Es la suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos por un país.

**POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA:** Comprende todos los activos de esa clase de una entidad financiera, incluyendo no solamente la posición al contacto, sino también la posición a plazos, los fondos y pasivo en moneda distinta al peso.

**PREFERENCIAS ADUANERAS:** Son las ventajas que un país otorga a otro en lo relativo a los impuestos de aduana.

**PRIME RATE:** Es el tipo preferencial con los mayores bancos comerciales de los Estados Unidos que aplican en los créditos a las grandes empresas.

**AGENTES ECONÓMICOS:** Es la expresiva genérica para hacer referencia a la multitud de individuos que dentro de un sistema económico realizan operaciones de producción, distribución, administración, consumo entre otros.

**ARANCEL DE ADUANAS:** Es el documento oficial, promulgado por la ley arancelaria, en la que se establece los derechos a la importación de mercancías de procedencia extranjera.

**BALANZA DE PAGOS:** es el estado comparativo de los ingresos y de los pagos de una economía nacional, por todos los conceptos.

**BASE ECONÓMICA:** Es el conjunto de las actividades cuyo desarrollo determina el crecimiento de una ciudad o de un país.

**BASE MONETARIA:** Es la suma de los activos de caja y el dinero en manos del público, tal como se registra en el balance en el efectivo del Banco de la República.

**BONANZA:** Fase favorable en la vida de los negocios y en la actividad económica en general.

**CICLO ECONÓMICO:** Es la fluctuación de la actividad económica a lo largo del tiempo, que se advierte por las sucesivas expansiones y contracciones apreciadas en las diversas mermas. Las fases más conocidas son: depresión, recuperación, auge y recesión.

**DEPRESIÓN:** Características por un alto grado de desempleo y un bajo nivel de consumo en relación con las capacidades reales.

**RECUPERACIÓN:** El refuerzo a la recuperación de los niveles de empleo, renta y consumo, que por lo general va acompañada de un reflujo de los precios.

**AUGE:** Se caracteriza por el pleno empleo, de los factores con elevada inversión y escasez de mano de obra.

**RECENSIÓN:** Se caracteriza por las posibles suspensiones de pagos, quiebras de empresas, descenso del nivel de empleo y de la producción.

**CONTRACCIÓN:** Es la fase del ciclo económico en la cual se producen reducciones significativas en el ritmo de crecimiento de las principales magnitudes macroeconómicas.

**DEFLACIÓN:** Situación inversa a la de inflación, que se manifiesta en la caída del nivel general de precios, como consecuencia normalmente, de una política de reducción de los activos líquidos en manos del público, o a causa de una depresión que incide en una baja importante de la demanda.

**DEFLACTAR:** Es la operación por la cual se transforma una determinada cantidad, expresada en términos monetarios nominales, en otra en términos reales, es decir, a precios constantes, referidas a un año concreto.

**DEPRECIACIÓN:** En sentido monetario estricto, es la disminución del valor de una moneda por comparación con otra u otras.

**DESECONOMIA DE ESCALA:** Por posición a las economías de escala, la situación se crea por pérdida de control y disminución de productividad, como consecuencia de la dimensión excesiva, por encima del óptimo de una empresa.

**DEVALUACIÓN:** Es la modificación al alza del precio oficial previo de una moneda (paridad) por comparación con un patrón metálico (oro) con otra moneda (dólar), reflejando la pérdida de valor efectivo de la moneda devaluada.

**DIFERENCIA DE INFLACIÓN:** Forma de cuantificar la distancia entre el nivel general de precios de un país y el de otro u otros.

**ECONOMÍAS DE ESCALA:** Es la distancia de los costos medios al aumentar las series de fabricación o disminuir los costos fijos en un volumen mucho mayor de producción.

**ESTANFLACION:** Estancamiento de la inflación, y se refiere a la situación en la que coincide el estancamiento del producto interno bruto PIB, con fuertes elevaciones del nivel general de los precios.

**FLUCTUACIONES:** Diferencias del precio de una cosa o del valor de una moneda al largo, de cierto periodo de tiempo, con carácter más general, se refieren a los cambios que se producen en la situación económica medibles a través de indicadores.

**INDEXACIÓN:** Es la aplicación de la escala móvil a distintos fenómenos económicos, y busca que el rendimiento del fondo iguale al rendimiento de un índice, sea bursátil o renta fija, que se toma como referencia,

**ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD:** Es el que en función del índice de precios al consumidor (IPC) y del índice del tipo de cambio de la propia moneda, mide la forma en que evolucione la capacidad de competir de un país concreto.

**IPC:** El índice de precios al consumidor, expresa la intensidad de la inflación, y por ser la referencia para la negociación de salarios, la contracción de arrendamientos entre otros. Se organiza sobre una muestra de productos y servicios clasificados en varios sectores, seleccionados a partir de los estudios de presupuestos familiares elaborados durante un tiempo razonable a partir de un conjunto representativo de familias.

**INFLACIÓN:** Es la elevación del nivel general de precios. Se mide por el IPC.

**LIBOR:** (London Interbanking Offered RATE). Es el tipo medio de interés, día a día en mercado interbancario en Londres, que se paga por los créditos que se conceden unos bancos a otros, Se utiliza como base para marcar la cuota del interés en los créditos y empréstitos internacionales de tipo fluctuante, casi siempre con una fracción.

**MASA MONETARIA:** Concepto genérico para referirse al conjunto de dinero que se encuentra en poder del público.

**MERCADO FINANCIERO:** Es aquel en que se negocia la compraventa de dinero u otros activos financieros y sus cuatro núcleos fundamentales son: mercado monetario, mercado de la deuda pública y mercado de capitales y las instituciones de inversión colectiva. Dependiendo del momento en que se ha realizado la emisión de los activos financieros podemos hablar de mercado primario y secundario.

**MERCADO PRIMARIO:** En relación con los activos financieros se refiere a la negociación en el mismo momento de la primera emisión.

**MERCADO SECUNDARIO:** Se denomina así a cualquier tipo de activo financiero que se vende a compradores al por menor, después del mercado primario en el que grandes instituciones se hacen cargo de toda o la mayor parte de una emisión, para colocarlo después entre sus clientes.

**SISTEMA MONETARIO INTERNACIONAL (S.M.I):** Es el conjunto de instituciones y reglas en torno al Fondo Monetario Internacional (FMI) que mantiene una malla de relaciones entre dos países, para hacer posible el desarrollo fluido de los pagos internacionales.

**TIPO DE CAMBIO:** Es la relación de equivalentes entre dos monedas, medida por el número de unidades de un país que es preciso entregar para adquirir una unidad monetaria de otro.

**CICLO EMBRIÓNICO:** Se llama a una tecnología nueva, en este estadio de su desarrollo Rousell et al (1991: 599) propone que en este ciclo existe una perspectiva de posible aplicación práctica, pero se conoce muy poco de su naturaleza práctica, la ruta de su desarrollo futuro.

**CICLO DE MADUREZ:** Es el estadio de crecimiento de la madurez tecnológica. El conocimiento se disemina y acumula, su proyección es muy prometedora.

**CICLO DE ENVEJECIMIENTO:** Inevitablemente, con el tiempo y con la inversión continua, las tecnologías avanzan hacia el envejecimiento, que se caracteriza por la terminación sustancial del avance científico e ingenieril.

## **2.3. MARCO INSTITUCIONAL**

**2.3.1. Misión de TECNICAR LTDA.** La misión de TECNICAR LTDA es prestar el servicio de contratación de obras civiles y consultoría a personas naturales o jurídicas del orden local o regional mediante la oferta del servicio de buena calidad que garantice la satisfacción a los clientes y origine empleo a los asociados e ingresos económicos, que permita consolidar la organización mediante mayores ingresos y mejor calidad de vida para los asociados y por ende a la comunidad en general.

**2.3.2. Visión de TECNICAR LTDA.** La visión de la empresa es ser la organización líder en contratación de las obras civiles y consultoría ante las organizaciones del orden público y privado y del orden natural o jurídico en los municipios y zona de influencia de la empresa, acción que se logrará mediante la calidad en el uso de materiales, el uso de la mano de obra experimentada, entrega de obras y acabados en condiciones de excelente calidad, cumplimiento en los pasos e idoneidad en el cumplimiento de los compromisos buscando siempre la imagen positiva, la satisfacción de los clientes y la permanencia en tiempo y espacio como organización sólida y generadora de progreso y desarrollo para los asociados y la comunidad en general.

**2.3.3. Principios y valores.** La organización actuará bajo los valores de respeto, ética, solidaridad, ayuda mutua, honestidad y sinceridad, acorde a los principios de y funciones de la organización, y como empresa apoyará siempre la participación de la comunidad en los procesos de organización del orden empresarial, de participación comunitaria, educativo, social entre otros y que generen desarrollo y progreso a la comunidad.

**RESPECTO:** TECNICAR LTDA, atenderá o escuchará no solamente a los socios sino a toda la comunidad, sin distinciones de clases sociales.

ETICA: La empresa, sus asociados y empleados actuarán bajo los principios o pautas de la conducta humana.

SOLIDARIDAD: TECNICAR LTDA, tiene la capacidad de actuación unitaria de sus miembros.

AYUDA MUTUA. TECNICAR LTDA, generará en el interior de su organización el espíritu de ayudar para ayudarse.

## **2.4. MARCO LEGAL**

La empresa TECNICAR LTDA, fue constituida bajo escritura publica No 356 de la notaria única de Tinjacá Boyacá de fecha 13 de Octubre de 1998 e inscrita en la cámara de comercio el día 20 de Noviembre del mismo año bajo la matricula No 00 044 554 y a realizado reformas en las fechas siguientes:

Escritura No 297 del 14 de Noviembre del 2000 de la notaria única de Tinjacá.

Escritura No 433 del 28 de Diciembre del 2003 de la notaria única de Tinjacá

Cuenta con registro único tributario cuyo NIT es el 820 001 828 – 0.

Registro de proponentes año 2003, como constructora se encuentra inscrita en 28 actividades y como consultora en 31 actividades, su K de contratación es de 1.151,05 salarios mínimos mensuales vigentes como constructora y de 1.131,49 salarios mínimos legales vigentes como consultora.

De igual manera cuenta con registro ante la secretaria de agricultura del departamento de Boyacá, en concordancia con el decreto 3199 del 27 de Diciembre de 2002, por el cual se reglamenta la prestación del servicio Publico Obligatorio de Asistencia Técnica Directa Rural previsto en la Ley 607 de 2000. Por cuanto TECNICAR LTDA, se asimila a lo tratado en el artículo 2, literal e del decreto 3199 que a la letra dice: “Las Unidades y centros de formación con programas vinculados al sector agropecuario”.

La empresa como Unidad de Asistencia Técnica Rural, en cumplimiento de la Ley inscribió un equipo interdisciplinario ante la secretaria de Agricultura compuesto por un Ing Agrónomo, un Ing Geólogo, una Ing Vías, un Zootecnista, una Socióloga, un Economista y un tecnólogo en Administración; con cuyo personal la secretaria registro la empresa TECNICAR LTDA, como unidad prestadora del Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural a pequeños y medianos productores agropecuarios y de acuerdo a lo previsto en la resolución 00 020 de Febrero 5 del 2003 que a la letra dice: Las entidades encargadas de prestar el servicio de Asistencia, deben solicitar la inscripción y demostrar su idoneidad, capacidad técnica y financiera ante la respectiva secretaria de Agricultura o quien haga sus veces.

Como consecuencia a lo anterior, la Empresa TECNICAR LTDA fue inscrita en la Secretaria de Agricultura del departamento de Boyacá bajo la Resolución No- 00132 del 28 de Abril del 2003, la cual en su artículo primero dice: “ Autorizase la inscripción y registro en la Secretaria Agropecuaria y Minera a la empresa denominada TECNICAR LTDA, la cual dentro de sus objetivos contemplan la prestación del servicio de Asistencia Técnica Directa Rural” en el artículo segundo dice: “ La empresa denominada TECNICAR LTDA, tendrá su domicilio en la ciudad de Ráquira, el departamento de BOYACA” en el Parágrafo dice: “Capacidad logística y operativa 4.5 puntos” y el artículo quinto dice: “La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y tiene una vigencia de dos (2) años”. Esto significa que tiene vigencia asta el próximo 28 de Abril del 2005.

Vale la pena señalar para efecto de la investigación lo previsto en el artículo 17 del decreto 3199 en mención, el cual dice ” Son obligaciones de las Entidades Prestadoras de Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural:

a) Diseñar, ajustar y ejecutar el plan general de Asistencia Técnica Directa Rural, de conformidad con el principio de planificación establecido en la Ley y con el capítulo II del presente decreto.



b) Prestar asesoría y acompañamiento continuo para mejorar la producción y la productividad primaria.

c) Mantener actualizada la información requerida para la prestación del Servicio de Asistencia Técnica Rural Directa.

d) Asegurar el uso de la información tecnológica disponible y reportar los resultados al Municipio, la Asociación de Municipios, los entes departamentales y al Sistema de información Tecnológica agropecuaria.

e) Conocimiento y uso oportuno, por parte de los grupos de pequeños y medianos productores rurales de los instrumentos de política.

Por supuesto que a la empresa TECNICAR LTDA, tiene como soporte legal lo previsto en la Constitución Nacional y las leyes que rigen la contratación pública, en especial la ley 80 del 28 de octubre de 1993 o estatuto general de contratación pública, de igual manera en lo previsto 2170 de por el cual se reglamentó en parte la ley 80 en lo referente a los procesos licitatorios, audiencias públicas y adjudicación de contratos.

La contratación con el estado es una actividad que la ley 80 en artículos 3° define como que, al celebrar contratos se busca dar cumplimiento a los fines del estado y garantizar la eficiente prestación del servicio y afirma que en cuanto a los particulares “ tendrán en cuenta al celebrar y ejecutar contratos con las entidades estatales, que además de obtención de utilidades cuya protección garantiza el estado, colaboran con ellas en el logro de sus fines y cumplen una función social”.

La empresa TECNICAR LTDA, cuenta con resolución de la DIAN para facturación desde el No. 000001 al 0001000; facturación de la cual se han de seguir las siguientes reglas:

## **REQUISITOS GENERALES QUE DEBEN CUMPLIR LAS FACTURAS**

### **FACTURAS POR TALONARIO O PAPEL**

1. Debe denominarse expresamente “FACTURA DE VENTA” (Impresa).
2. Identificación del vendedor o de quien presta el Servicio, dirección y teléfono, NIT, (Impresa).
3. Identificación del adquirente de los bienes o servicios.
4. Numeración consecutiva (Impresa).
5. Fecha de expedición que debe corresponder al mismo mes en que se presenta la cuenta.
6. Periodo o servicio cobrado.
7. Numero del contrato y orden de prestación del servicio
8. Descripción específica o genérica de los servicios prestados a cada afiliado.
9. Rubro al cual pertenece la cuenta.
10. Valor total de la operación en números y letras.
11. Identificación del impresor de la factura, debe contener el nombre o razón social y el NIT (Impresos).
12. Calidad de agente retenedor del IVA (Impreso).  
Firma del responsable de la entidad que factura

### **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE TECNICAR LTDA.**

La estructura administrativa de la empresa TECNICAR, esta compuesta por la:

**ASAMBLEA** - como la máxima autoridad y la integran los socios fundadores y los que ingresen posteriormente. La asamblea tendrá un presidente; quien presidirá las reuniones ordinarias extraordinarias y será el mismo de la Junta Directiva.

**JUNTA DIRECTIVA** – Es el órgano permanente para la administración y ejecución de las políticas trazadas por la Asamblea de Socios. Estará conformada por cinco

socios los cuales son elegidos por la Asamblea General con sus respectivos suplentes personales para un periodo de un año. Estos pueden ser removidos libremente por la asamblea de socios.

EL GERENTE – El Gerente es el representante legal y como tal lleva la responsabilidad de ser el ejecutor de las decisiones y directrices que tome la Asamblea; esta investido de poderes para transar y transigir en pleito o fuera de el.

SECRETARIO – CONTABLE - Es la persona encargada de manejar el archivo, correspondencia y diligenciar la parte contable.

COORDINADOR DE OBRA- Encargado de la buena imagen de la empresa, cuyos conocimientos deben obedecer al cargo asignado (maestro general y/o profesional Ingeniero – Arquitecto).

CONTADOR- Es la persona encargada de establecer las diferentes cuentas en coordinación con el auxiliar contable acorde con el Plan Único de Cuentas.

FISCAL- Es elegido por la Asamblea General con su respectivo suplente, para un periodo de un año.

ASEADORA- Es la persona encargada del aseo y limpieza de la oficina.

OFICIALES Y OBREROS- Son las personas encargadas de ejecutar las obras bajo la dirección y coordinación del maestro general.

## **2.5 MARCO GEOGRAFICO.**

La investigación objeto del presente trabajo se desarrolla en el municipio de Ráquira por estar ubicada allí la empresa TECNICAR LTDA. El Municipio de Ráquira está ubicado en el departamento de Boyacá República de Colombia; localidad que se encuentra al occidente del departamento, a 5 grados, 39 minutos latitud norte y a 32<sup>a</sup>,

longitud oeste, con una altura de 2 215 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio es de 16.5 grados centígrados y una humedad relativa de 73%.

Ráquira fue fundada en 1580 por Fray Francisco de Orjuela, religioso perteneciente a la comunidad de los Agustinos Recoletos y que en la actualidad moran en el desierto de la Candelaria; sitio en el cual está ubicado el monasterio de La Candelaria, sitio en el cual se venera la advocación de la Virgen de la Luz. La población de Ráquira fue llamada por los conquistadores “pueblo de olleros” por la dedicación de sus pobladores al trabajo de la arcilla- alfarería; Ráquira en lenguaje Chibcha significa “ CIUDAD DE LAS OLLAS” , es una palabra egipcia que traduce SOL y Quira en idioma de los muisca significa CIUDAD.

Ráquira está compuesta por 227.9 kilómetros y su división está compuesta por 20 veredas y el casco urbano, sus límites son: Por el oriente con los municipios de Samacá y Sáchica, por el sur con Guacheta Cundinamarca, por el oriente con San Miguel de Sema y por el norte con Tinjaca.

La población está ubicada en la provincia del alto Ricaurte cuya cabecera es Villa de Leiva y está compuesta por: Gachantiva, Santa Sofía, Sutamarchán, Villa de Leiva, Sachica, Tinjaca y Ráquira; provincia que se encuentra así el occidente de la capital del departamento – Tunja de la cual dista Raquira de 57 Kms, con la ciudad de Cuiququirá de 29 y con la capital de la República Bogotá a 137 Kms.

Los moradores del Municipio de Ráquira son laboriosos en artesanías de arcilla, en lana, en fique y esparto de igual manera se dedican al agro en la siembra de cultivos de papa, maíz, arveja, tomate de guisó, cebolla cabezona y otros y en lo pecuario, al cuidado de vacunos, porcinos, caprinos, aves de corral y otros.

La Población proyectada según el DANE, para el año 2003 era de 13.800 habitantes de los cuales el 22.1% residen en el sector urbano lo que equivale a 3050 habitantes y el 79.9% en el sector rural lo que significa a 10.750 de igual manera la distribución por

género son del 51.91 % de mujeres que corresponden a 7.164 y el 48.09% a hombres lo que equivale a 6.636.

El municipio de Ráquira cuenta con 18 planteles educativos de los cuales dos prestan el servicio de básica primaria y secundaria y están ubicados en centro de la población y el otro en la Candelaria, El nivel de analfabetismo o escolaridad se refleja según los siguientes datos:

Primaria 4.860 que equivale al 35.21%; es decir que el 64.79% no tiene la primaria o no sabe leer o escribir, 1.278 tienen la secundaria, que corresponde al 9.26%, 109 profesionales que corresponde al 0.78% y 7 con pos grado que corresponde al 0.05%; el extracto de la población Raquireña se encuentra entre el 1y 2 en un amplio porcentaje lo que se traduce en un 64.8% de necesidades básicas insatisfechas.

## **2.6. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

**2.6.1. Hipótesis General.** Al establecer con exactitud las verdaderas causas del estancamiento de la empresa TECNICAR LTDA se podrá plantear las políticas organizacionales que permitan y garanticen el cambio en la organización.

### **2.6.2. Hipótesis de Trabajo.**

1. El estancamiento de la organización obedece al desconocimiento y aplicación de las funciones administrativas en cada uno de sus componentes de la administración (asamblea, junta, presidente, gerente y otros).
2. La deficiente o nula planeación desarrollada por la empresa TECNICAR LTDA. Y sus órganos de dirección han llevado a los socios a desarrollar una actitud de duda y desconfianza hacia la empresa y la dirección.

3. Seguramente no existe participación en la toma de las decisiones al interior de la empresa lo que ha generado desconocimiento de la realidad.
4. Los socios no cuentan con el conocimiento de los propósitos de la organización ni la información suficiente de las actividades de la empresa, lo que los desmotiva a participar activamente en ella.
5. Los socios de la empresa quieren que esta continúe pero esperan que esta les genere resultados positivos efectivos.
6. La falta de disciplina organizacional y la aplicación de principios por parte de los órganos de administración, origina la misma actitud en los socios y por ende el incumplimiento en la organización.
7. No se aplican los principios de la administración propuestos en la teoría de Henri Fayol y por ende la organización se encuentra en estado de pasividad.
8. No se aplican instrumentos financieros para la toma de decisiones (estados financieros) en la organización, razón por la cual la organización no hace planeación financiera y económica.

## **2.7. OPERACIONALIZACION DE HIPÓTESIS E INDICADORES**

### **2.7.1. Operacionalización de Hipótesis.**

Descripción de variables:

Hipótesis de trabajo No 1

Variable independiente: desconocimiento y aplicación de las funciones de administración en cada uno de sus componentes administrativos (asamblea, junta, presidente, gerente y otros).

Variable dependiente: El estancamiento de la organización

#### **Hipótesis de trabajo No 2**

Variable independiente: La deficiente o nula planeación desarrollada por la empresa TECNICAR LTDA. Y sus órganos de dirección

Variable dependiente: actitud de duda y desconfianza hacia la empresa y la dirección.

#### **Hipótesis de trabajo No 3**

Variable independiente: Seguramente no existe participación en la toma de las decisiones al interior de la empresa.

Variable dependiente: Ha generado desconocimiento de la realidad.

#### **Hipótesis de trabajo No 4**

Variable independiente: Los socios no cuentan con el conocimiento de los propósitos de la organización ni la información suficiente de las actividades de la empresa.

Variable dependiente: que los desmotiva a participar activamente en ella.

#### **Hipótesis de trabajo No 5**

Variable independiente: Los socios de la empresa quieren que esta continúe.

Variable dependiente: Esperan que esta les genere resultados positivos efectivos.

### **Hipótesis de trabajo No 6**

Variable independiente: La falta de disciplina organizacional por parte de los órganos de administración origina la misma actitud en los socios.

Variable dependiente: y por ende el no, cumplimiento de compromisos.

### **Hipótesis de trabajo No 7**

Variable independiente: No se aplican los principios de la administración propuestos en la teoría de Henri Fayol.

Variable dependiente: la organización se encuentra en estado de pasividad.

### **Hipótesis de trabajo No 8**

Variable independiente: No se conocen instrumentos financieros para la toma de decisiones (estados financieros) en la organización.

Variable dependiente: razón por la cual la organización no hace planeación financiera y económica.

### **VARIABLES HIPÓTESIS GENERAL.**

Variable independiente: Al establecer con exactitud las verdaderas causas del estancamiento de la empresa TECNICAR LTDA.

Variable dependiente: Se podrá plantear las políticas organizacionales que permitan y garanticen el cambio en la organización.



## 2.7. 2. Operacionalización de Indicadores.

### 1. De nivel de aplicación de funciones

- ♣ Nivel de conocimiento de las funciones

Número de personas que conocen y aplican funciones  
----- X 100  
Total Población

- ♣ Nivel de aceptación a conocer y aplicar las funciones

Número de personas dispuestas a conocer y aplicar funciones  
----- X 100  
Total población

### 2. De aplicación de planeación

- ♣ Nivel de participación en planeación

Número de personas que participan en la planeación  
----- X 100  
Total Población

- ♣ Nivel de aceptación de conocer las técnicas de planeación

Número de personas que aceptan conocer el sistema de planeación  
----- X 100  
Total Población

3. De participación en la toma de decisiones

♣ Número de personas que participan en la toma de decisiones en la empresa  
-----X100  
Total población

♣ Nivel de aceptación a participar en la toma de decisiones  
  
Número de personas que desean participar en la toma de decisiones  
----- X 100  
Total población

4. De conocimiento de los propósitos de la empresa y conocimiento de la información

♣ Nivel de conocimiento de propósitos  
  
Número de personas que conocen los propósitos de la empresa  
----- X 100  
Total población

♣ Nivel de información  
  
Número de personas que conocen y disponen de información de la empresa  
-----X100  
Total población

♣ Nivel de aceptación a informarse y conocer los propósitos de la empresa  
  
Número de personas que aceptan conocer los propósitos y la información  
----- X 100  
Total población

5. De continuidad de la empresa

- ♣ Nivel de aceptación a que la empresa continúe

Número de personas que están de acuerdo  
----- X 100

Total población

- ♣ Nivel de compromiso a fortalecer la empresa

Número de personas que están dispuestas a aportar y a fortalecer la empresa  
----- X100

Total población.

6. De aplicación de disciplina

- ♣ Nivel de aplicación de disciplina en cada uno de los órganos de la administración.

Número de órganos que aplican disciplina  
----- X 100

Total población

- ♣ Nivel de aplicación de disciplina por los socios

Número de socios que aplican y cumplen la disciplina  
----- X 100

Total población

7. De la aplicación de principios.

- ♣ Nivel de conocimiento y aplicación de los principios de administración propuestos por Henri Fayol en la administración.

Número de socios que conocen y aplican los principios de administración.

----- X 100

Total población

- ♣ Nivel de aceptación a conocer los principios de la empresa

Número de personas que aceptan conocer los principios de Fayol.

----- X 100

Total población

8. Del conocimiento y aplicación de estados financieros.

- ♣ Nivel de conocimiento y aplicación de los estados financieros en la administración de la Empresa.

Número de socios u órganos de dirección que conocen o usan la información financiera para la toma de las decisiones.

----- X 100

Total población

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO**

#### **3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el caso que nos ocupa en la presente investigación; la población es de carácter finita ya que es limitada y fácil de determinar plenamente el número de unidades que constituyen la población o universo objeto de investigación, sobre la cual recaerá todo y cada uno de los análisis y pormenores del estudio, con miras a determinar las falencias en materia de organización como la aplicación de funciones y principios de administración y que influye en la totalidad de los socios de la empresa TECNICAR LTDA. La cual está conformada por 8 personas, los que a su vez se constituyen en unidad de estudio y de análisis descartando así la utilización de cualquier técnica para hallar la muestra y serán todos los socios tenidos en cuenta en el trabajo de campo y al involucrarlos como la totalidad de la población, esta técnica se denomina población real, concreta o censo, según lo expresado en el texto del Doctor Carlos Cardona en el momento lógico.

Tal decisión se toma y es apenas lógica por la cantidad de población, por supuesto que no sería procedente esta técnica en una población por ejemplo de 500.000 habitantes y se quisieran entrevistar a todos, ya que sería muy dispendioso, agotador y costoso. Hay se aplicaría alguna de las técnicas para hallar la muestra y en estos casos se habla de población estadística; en estos casos se tiene en cuenta la población universo y población objetivo, que para el caso del presente estudio el universo y la población objetivo es la misma.

**TÉCNICA DE MUESTREO.** Se considera que es una investigación exhaustiva ya que se tiene en cuenta el total de la población – estructura organizativa con la totalidad de los socios de la empresa, pero parcial en cuanto que sólo se estudiará o se pretende determinar las causas que han llevado a la empresa al estado en que se encuentra.

Luego entonces la población y la muestra se desarrollan desde el concepto de exhaustivo, lo cual requiere de la vinculación total de la población objetivo, esta técnica se denomina censo y es plenamente viable aplicarla en este tipo de población.

**3.1.1. Tipo de estudio.** Por las razones expuestas anteriormente y ya que todos los socios de Tecnicar conforman la unidad de estudio y análisis, la investigación se inclina a estudiar la relación causa efecto, por tanto, es de carácter DESCRIPTIVO, donde se manejará un sistema de hipótesis de segundo grado la cual contiene dos variables (dependiente – efecto independiente – causa).

El objeto de estudio es la empresa TECNICAR LTDA, con sede en el municipio de Ráquira, departamento de Boyacá, constituida bajo escritura pública número 228 del 13 de octubre de 1998 en la notaría única de Tinjacá Boyacá, registrada en la Cámara de Comercio de Tunja, cuenta con registro mercantil No. 44554 -03 y NIT 820001828-0. La empresa fue constituida con capital de \$ 600.000 pesos, representados en 120 acciones de valor nominal de \$ 5.000 cada una, siendo titulares en el momento de su constitución 9 socios.

La naturaleza del objeto de estudio es del orden Institucional y la línea de investigación en la que se desarrollará es un diagnóstico empresarial, por medio de esta se determina el espacio temático que permitirá comprender y racionalizar la situación que esta afectando a la empresa TECNICAR LTDA.

**3.1.2. Sistema de Muestra.** El sistema de muestra es determinístico y esta a su vez es del orden empírico por no requerir de la aplicación de formula alguna para determinar la muestra y se aplica el censo al tomar toda la población de socios de TECNICAR LTDA, en el desarrollo del trabajo se considera prudente el uso de un cuestionario tipo encuesta con preguntas de tipo cerrado, las preguntas son sometidas a revisión por parte del grupo de estudio y el tutor antes de ser aplicadas; ya que no es posible adelantar muestra experimental al universo

investigativo por su limitada composición, la herramienta se constituirá en encuesta formalizada.

### **3.2. EVALUACIÓN DEL PRONÓSTICO DEL PROBLEMA Y A LOS OBJETIVOS**

Para establecer la evaluación del pronóstico se procede de manera explícita las siguientes acciones: Se desarrollaron 8 encuestas, una a cada socio con 17 preguntas fruto de los indicadores, se adelanta la tabulación de la información y se trazan estrategias, que permitan la implementación y/o aplicación de las acciones relacionadas en las conclusiones y en las recomendaciones emitidas al final de la investigación.

### **3.3. TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La tabulación de la información se desarrollo en forma manual apoyado con una calculadora, para establecer los rangos, totales y porcentajes obtenidos en **desarrollo del trabajo de campo correspondiente a cada una de los item o** preguntas dinamizadas con las respuestas dadas por los interrogados. Una vez tabulada la información se procede a sistematizarla, para hacer el posterior registro y elaboración de matrices y diagramas.

### **3.4. RESULTADO Y RESPUESTAS OBTENIDAS.**

Al definir el método de encuesta cerrada como instrumento utilizado para obtener la información primaria en la que se tuvo en cuenta los objetivos específicos, las hipótesis de trabajo. Las preguntas fueron formuladas de acuerdo y concordancia con cada uno de los indicadores recayendo éstas en los aspectos más relevantes como la aplicación de funciones administrativas, el conocimiento y aplicación de los principios administrativos; en general y algunas en particular lo mismo que el grado de compromiso por parte de los socios de la empresa.

### 3.5. FINALIDAD

El análisis de la información tiene como sentido establecer porcentualmente el conocimiento, aplicación, deseo de aprender o de adoptar procesos que permitan implementar en la empresa TECNICAR LTDA, las funciones administrativas en general o en forma particular, tendiente a consolidar un plan de acción; una vez hayan sido aceptadas o negadas las hipótesis.

#### 3.5.1. Presentación de la Información en Tablas.

\* Edad promedio  $35+46+42+38+42+37+41= 281/7= 40.14 =$  promedio 40 años.

El resultado anterior hace referencia a la primera pregunta.

Como se puede observar la población que integra a la sociedad TECNICAR LTDA, o miembros de cada uno de los órganos de administración son de alguna manera personal con experiencia en cuanto a la edad pero no parece en el manejo de la organización.

¿Conoce las funciones administrativas de la empresa?

Tabla No. 1

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	1	12.5
NO	6	75
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.



¿Aplica funciones administrativas en la empresa?

Tabla No. 2.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio

¿Desea, conocer y aplicar las funciones administrativas en la empresa.?

Tabla No. 3.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Participa usted en actividades de planeación en la empresa TECNICAR LTDA?.

Tabla No. 4.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	2	25
NO	5	62.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Esta dispuesto a realizar procesos de planeación en la empresa TECNICAR LTDA?.

Tabla No. 5.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿ Ha participado usted en la empresa en la toma de decisiones?.

Tabla No. 6.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Le gustaría participar en el proceso de toma de las decisiones en las actividades de la administración de la empresa?.

Tabla No. 7.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	62.5
NO	2	25
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Conoce usted los propósitos que busca la empresa?.

Tabla No. 8.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SÍ	7	87.5
NO	0	0
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Considera adecuada la información que maneja la empresa?.

Tabla No. 9.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	3	37.5
NO	4	50
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿ Le gustaría que la organización como empresa contara con información y promoción de los propósitos?.

Tabla No. 10.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿ En su opinión la empresa debe continuar?.

Tabla No. 11.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	87.5
NO	0	0
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Esta usted dispuesto en condiciones de apoyar el fortalecimiento de la empresa?

Tabla No. 12.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Los componentes de la estructura organizacional aplican la disciplina administrativa?.

Tabla No. 13.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	25
NO	3	37.5
NO SABE, NO RES.	3	37.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Esta usted como socio dispuesto a hacer aplicar y a aplicar la disciplina organizativa en la organización?.

Tabla No. 14.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Conoce y aplica, usted como socio o como directivo de la empresa, los principios de administración?

Tabla No. 15.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	0	0
NO	7	87.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

¿Desea conocer, aplicar o hacer aplicar los principios de administración en la empresa?

Tabla No. 16.

<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	6	75
NO	1	12.5
NO SABE, NO RES.	1	12.5
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio

¿En los órganos de dirección conocen y usan los estados financieros para la toma de las decisiones?

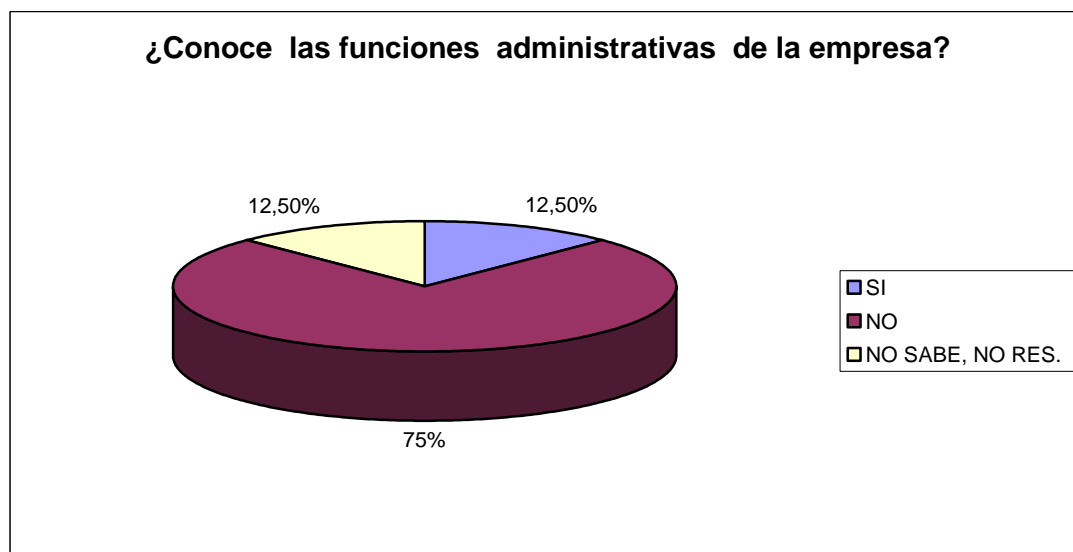
Tabla No. 17.

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	75
NO SABE, NO RES.	2	25
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Fuente: Autor del estudio.

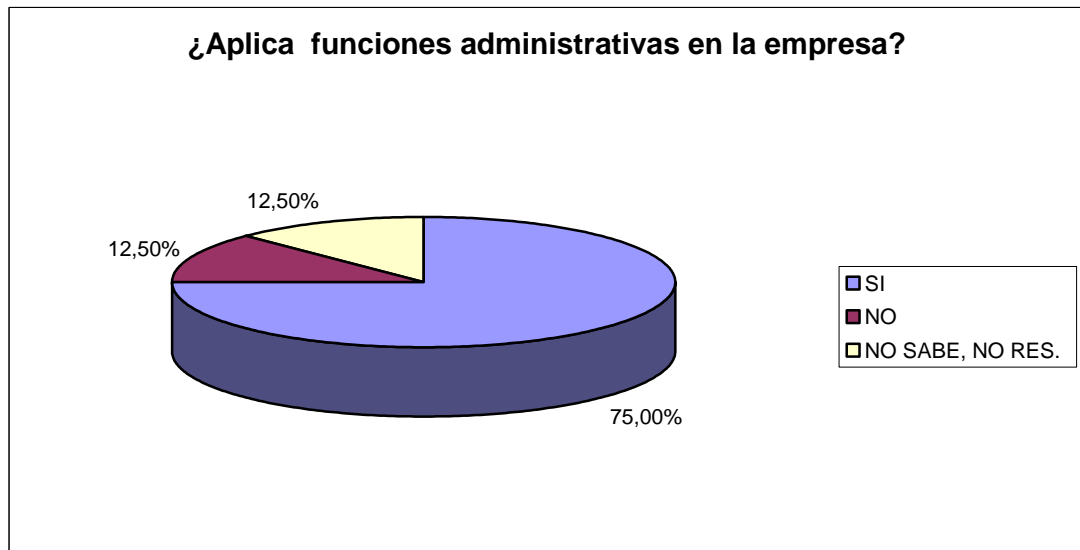
**3.5.2 Presentación de la Información en Gráficos.** Una vez presentada la información en tablas, se procede a llevar los datos anteriores a los gráficos con él animo de hacer más comprensible y fácil de interpretar los resultados a quien pueda interesar ya sea a los socios de la empresa o a personal particular que desee conocer el estudio.

Gráfica No. 1



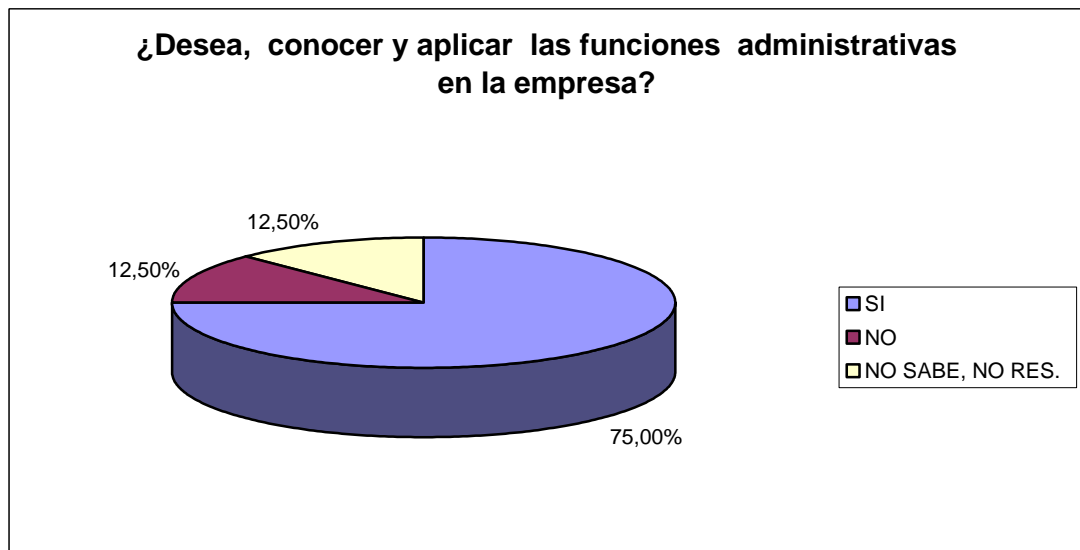
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 2



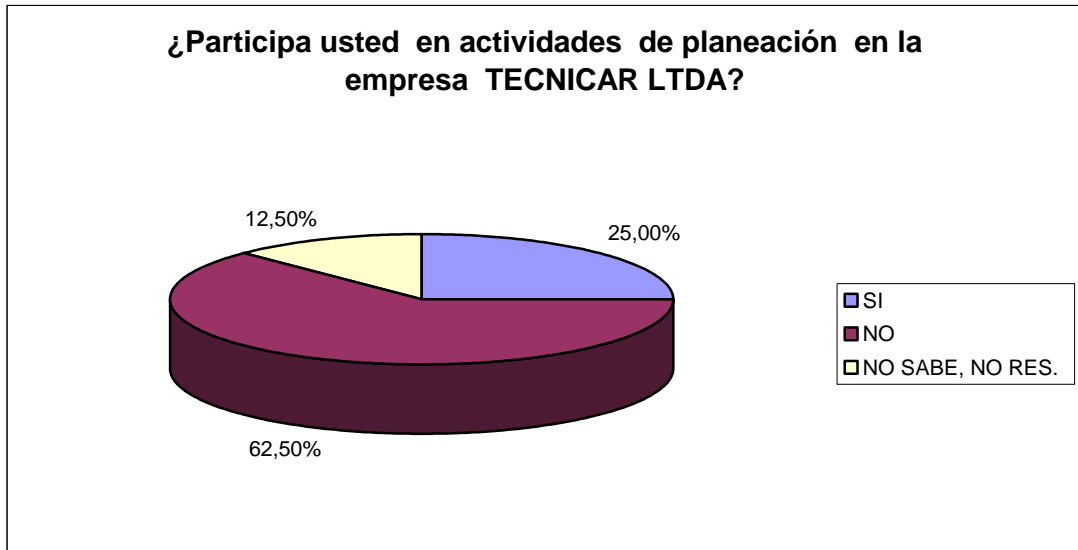
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 3



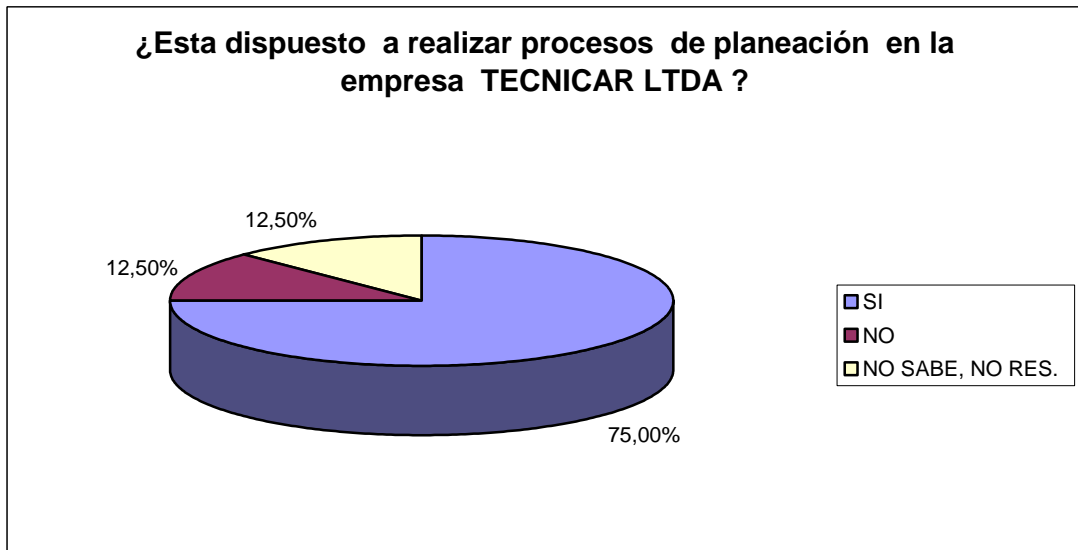
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 4



Fuente: Autor del estudio.

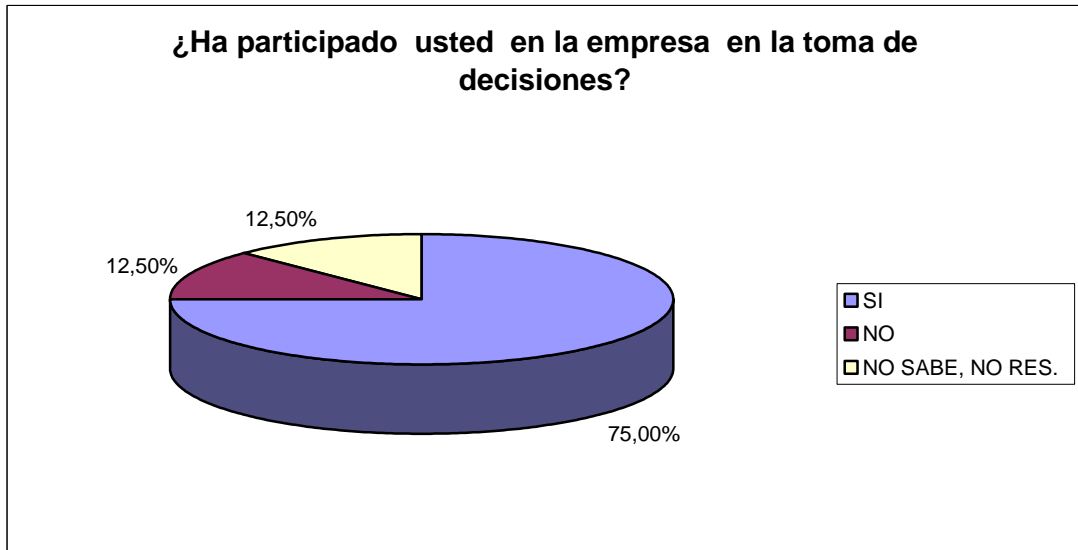
Gráfica No. 5



Fuente: Autor del estudio.

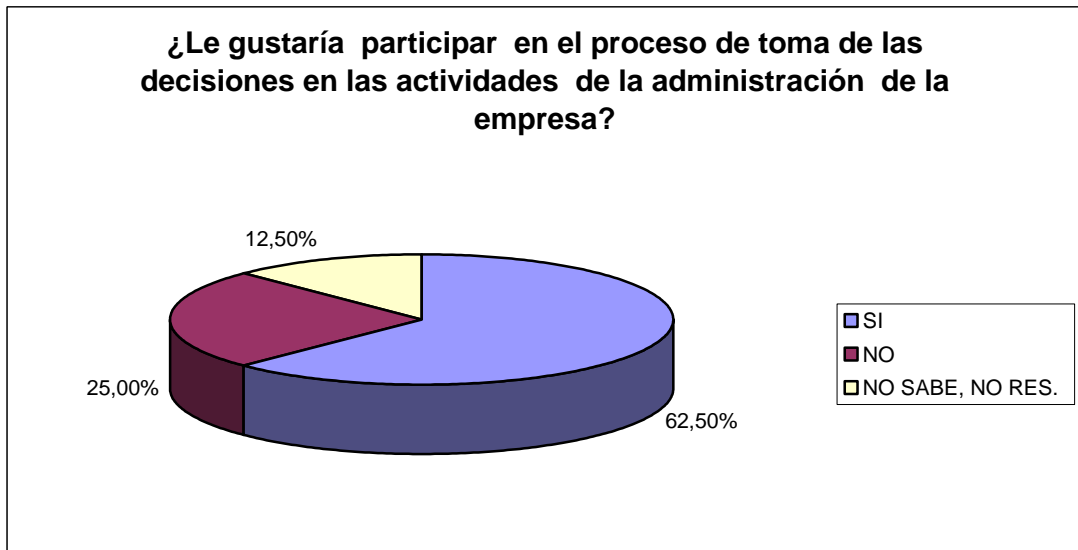


Gráfica No. 6



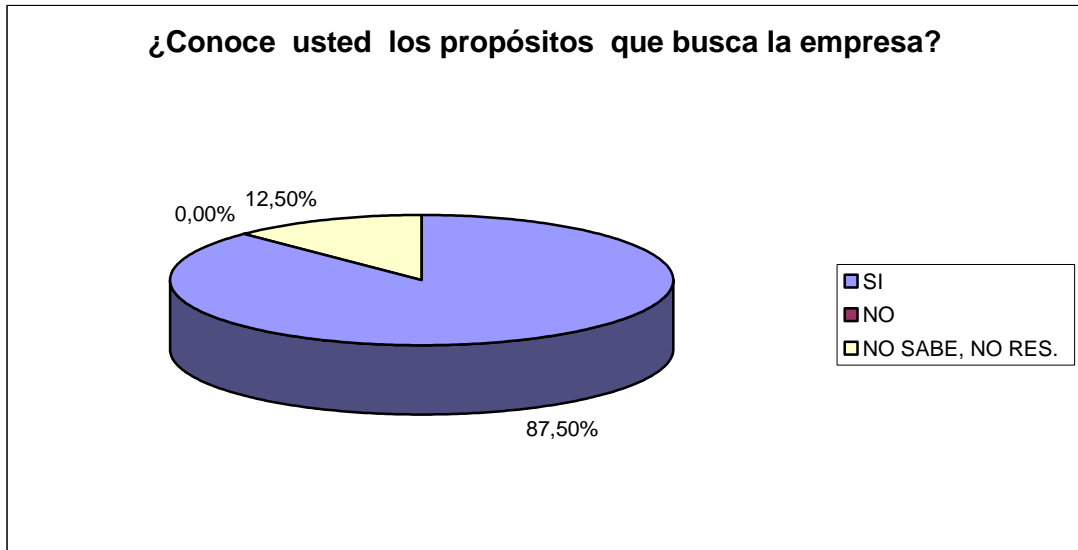
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 7



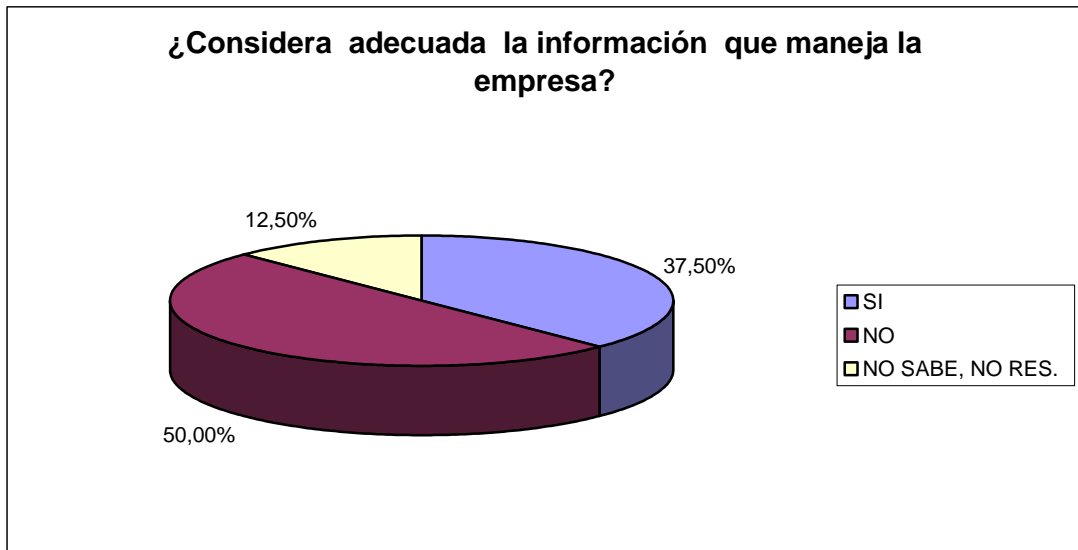
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 8



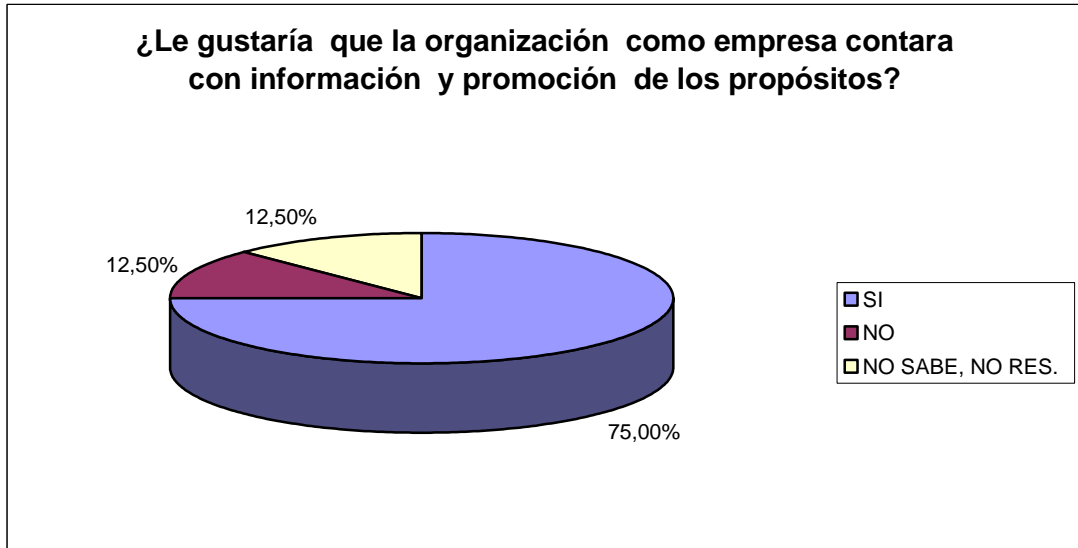
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 9



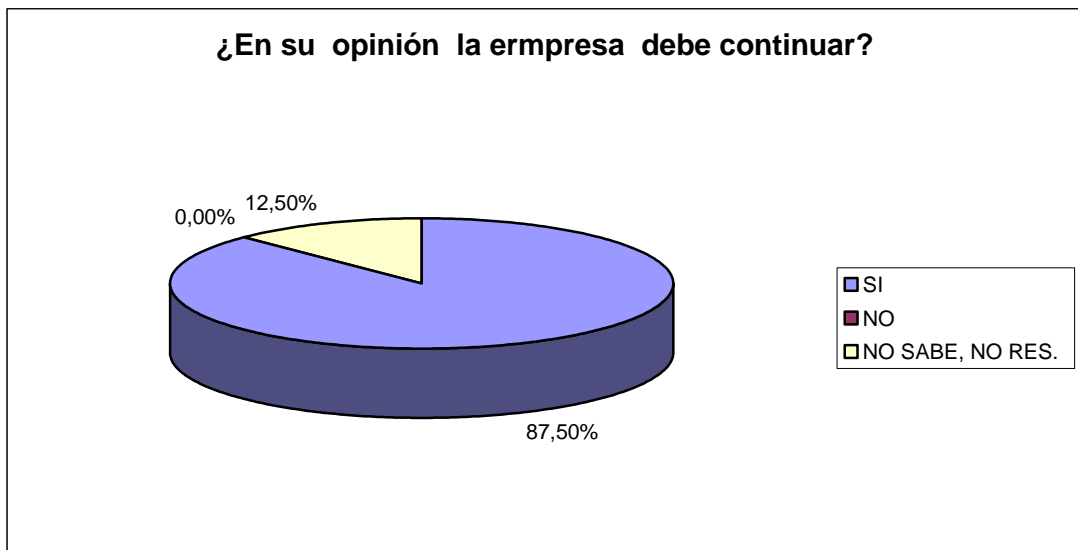
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 10



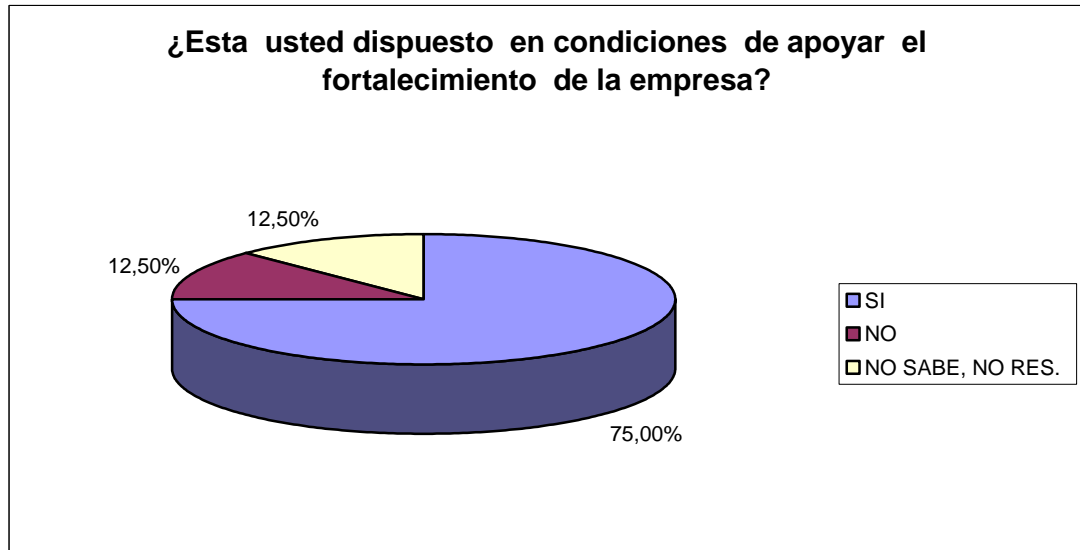
Fuente: Autor del estudio.

Gráfico No. 11



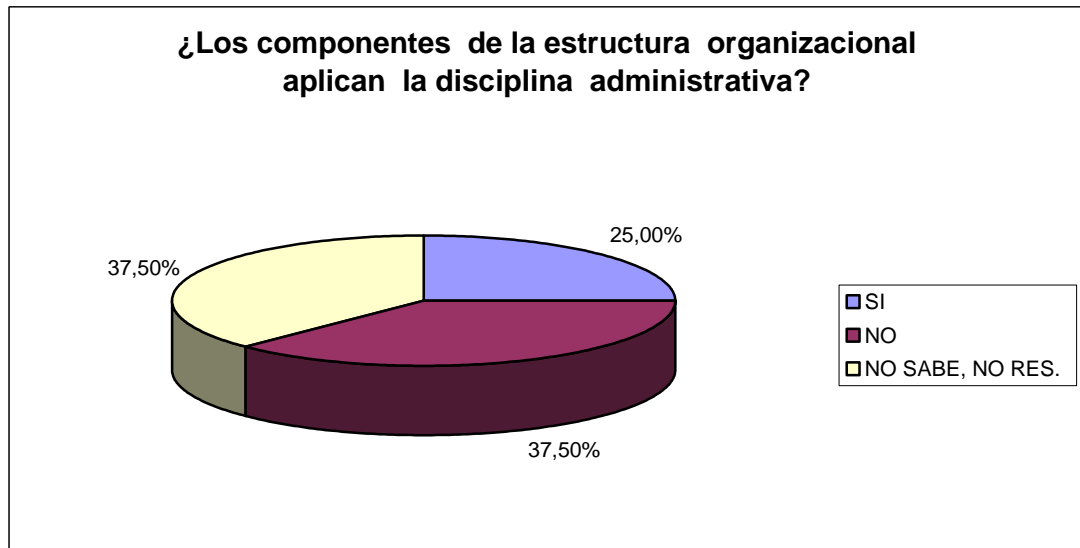
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 12



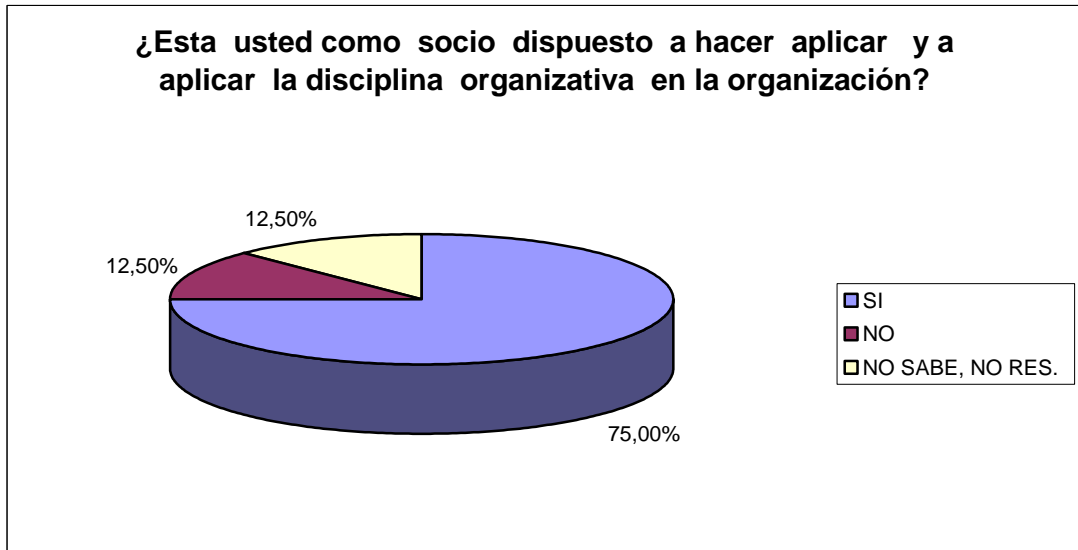
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 13



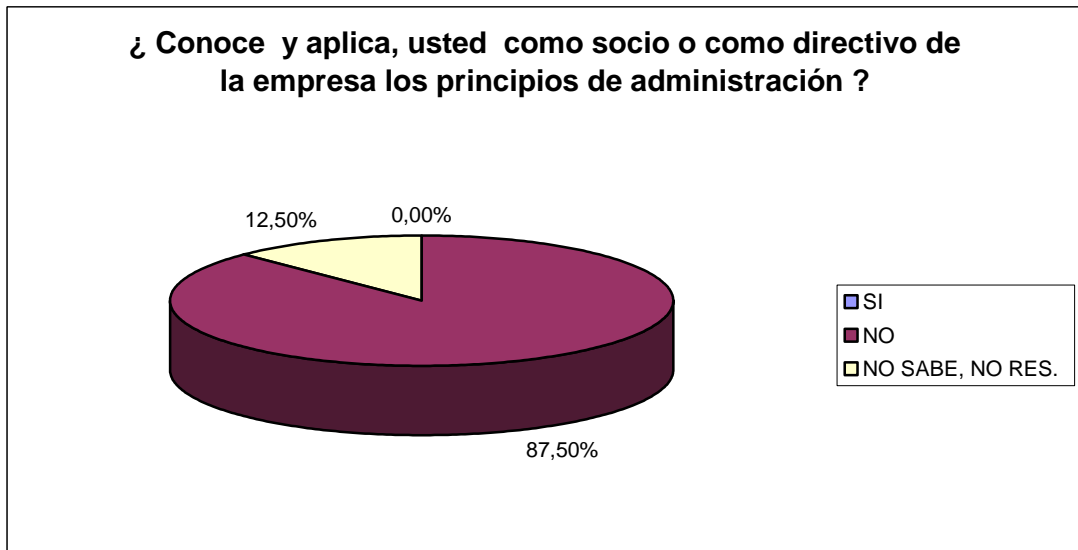
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 14



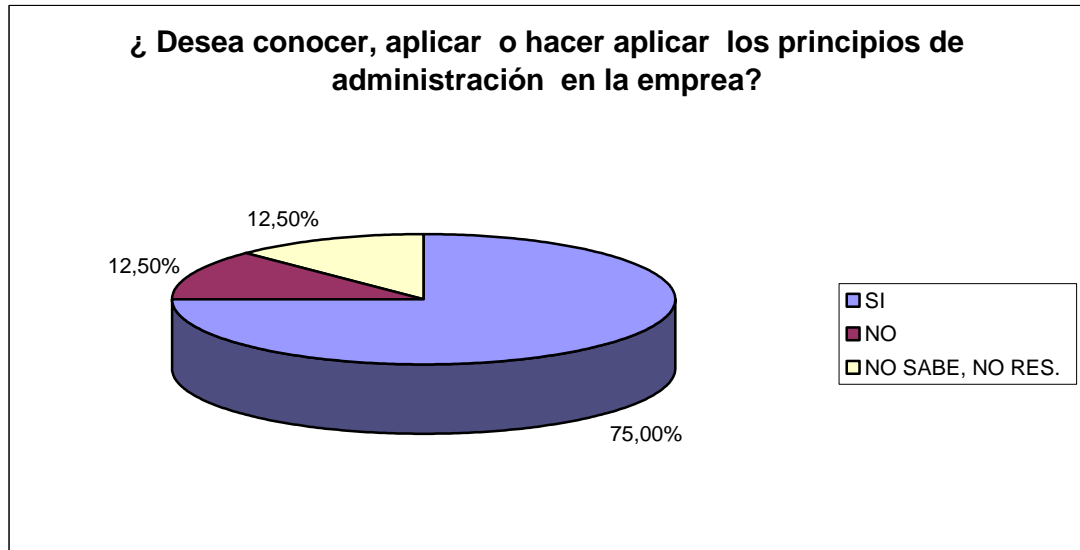
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 15



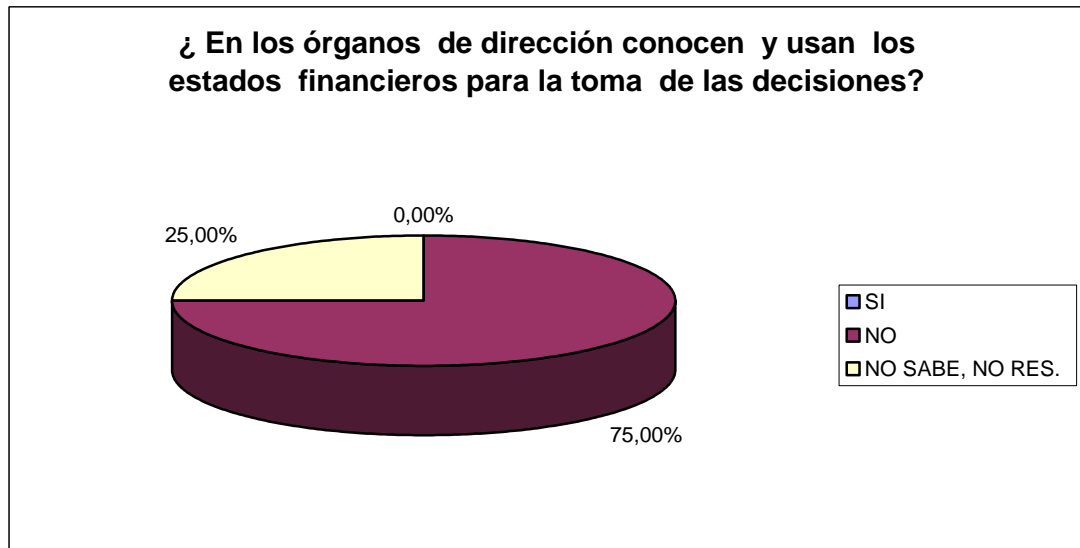
Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 16



Fuente: Autor del estudio.

Gráfica No. 17



Fuente: Autor del estudio.

### **3.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO V/S TRABAJO DE CAMPO.**

El estancamiento de la organización obedece al desconocimiento y aplicación de las funciones y principios de administración en cada uno de sus componentes administrativos (asamblea, junta, presidente, gerente y al interior de lo a asociados.)

**3.6.1. Primera Hipótesis.** Es valida la afirmación, que el estancamiento de la empresa obedece al desconocimiento de las funciones administrativas; ya que solo el 12.5% dice que las conoce, mientras que el 75% no las conoce y el 12.5%, no sabe o no responde: Acepta. (Véase la tabla uno y gráfica.)

**3.6.1.1. Aplicación de Funciones.** En cuanto la pregunta de sí se aplican o no las funciones de admón. En la empresa la respuesta fue negativa, ya que el 75% dice que no las aplica y el 25% no sabe o no responde; Esto demuestra que no, se conocen las funciones administrativas y al no conocerlas no se aplican. (Véase tablas una, dos y tres; y los respectivos gráficos.)

**3.6.1.2. Desea Conocer y aplicar las Funciones Administrativas en la Empresa.** La respuesta parece demostrar el entusiasmo e interés de las personas encargadas de la administración y de los socios de La empresa, en conocer las funciones administrativas y en aplicarlas, ya que el 75% de la población, contestaron afirmativamente; es decir que están dispuestos a conocer las funciones, mientras que el 12.5% no quiere saber del asunto y el 12.5% restante no sabe o no responde.

**3.6.2. Segunda Hipótesis.** Es valida la aseveración de que “La deficiente o nula planeación desarrollada por la empresa TECNICAR LTDA. Y sus órganos de dirección han llevado a los socios a desarrollar una actitud de duda y desconfianza hacia la empresa y la dirección.” Según se puede verificar en los resultados siguientes: Acepta (véase las tablas cuatro y cinco lo mismo que las gráficas.)

**3.6.2.1. Participación en Actividades de Planeación.** La empresa TECNICAR LTDA no, realiza planeación según se establece en el resultado presentado anteriormente donde solo el 25% de la población, dice que participa en actividades de planeación, mientras que el 62.5% no y el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.2.2. Disposición a Aprender y participar en procesos de Planeación.** Pues bien, si la duda y desconfianza es fruto de la no-aplicación de la planeación es importante resaltar que el 75% de los socios aceptan conocer y aplicar procesos de planeación en la empresa, mientras que el 12.5% no la acepta y el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.3. Tercera Hipótesis.** Como se pudo observar la respuesta a la primera pregunta, es positiva; pero deja duda en su contenido ya que en la segunda, baja el interés por participar en la toma de las decisiones. Lo anterior rechaza la hipótesis.(véase las tablas seis, siete y las gráficas)

**3.6.3.1. Participación en la toma de decisiones.** La respuesta es un tanto dudosa, pero es lo que la población dice. El 75% afirma que ha participado en la toma de las decisiones y el 12.5 dice que no, mientras que el 12.5 no sabe o no responde.

**3.6.3.2 Aceptación a participar en la toma de las decisiones.** La respuesta es contradictoria con la anterior ya que aquí solo el 62.5% dice que si y el 25% afirma que no, esto es preocupante en la medida en que antes había un porcentaje mayor tomando decisiones y menos los que quieren participar en dicha actividad.

**3.6.4. Cuarta hipótesis.** El conocimiento de los propósitos es afirmativo para los entrevistados, pero niega la hipótesis en su primera parte, no sucede igual en la segunda parte de la respuesta, ya que acepta la hipótesis en el sentido de que no se considera adecuada la información que maneja la empresa; este hecho se ve ratificado en la tercera parte, cuando la población entrevistada acepta que la organización cuente



con un sistema de información. (véase las tablas ocho, nueve, diez y las gráficas respectivas)

**3.6.4.1. Conocimiento de las Propósitos de la Organización.** La respuesta es contundente, ya que el 87.5 afirma que conoce los propósitos de la organización; acción que niega de plano la primera parte de la hipótesis, mientras que el 12.5% restante no sabe o no responde.

**3.6.4.2. La Información que maneja la Empresa.** Es la información que maneja la empresa no es adecuada según lo extractado de las repuesta, ya que solo el 37.5% de la población entrevistada considera que es adecuada, mientras que el 50% considera que no esta de acuerdo y el 12.5% no sabe o no responde; esto confirma la segunda parte de la hipótesis.

**3.6.4.3. Grado de Aceptación de la Posibilidad de Mejorar el Sistema de Información.** Aunque la población entrevistada afirma conocer los propósitos de la empresa, al preguntar siesta de acuerdo con la promoción de los mismos; dice que si un 75% y convalida la necesidad de mejorar la información que se maneja; el 12.5% dice que no y el 12.5% restante no sabe o no responde.

**3.6.5. Quinta Hipótesis.** La respuesta es positiva en el sentido propuesto en la Hipótesis, ya que se ratifica que” Los socios y los órganos de administración de la empresa quieren que esta continúe y están dispuestos a participar en el desarrollo de la misma, siempre que se prevean resultados positivos. Acepta (Véase las tablas once, doce y las respectivas gráficas.)

**3.6.5.1. Conveniencia de la Empresa.** La respuesta es afirmativa y revalida la hipótesis, ya que el 87.5% de la población entrevistada afirma que si y solo el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.5.2. Compromiso de Apoyar a la Empresa.** La respuesta es afirmativa ya que el 75% de la población entrevistada dice que están dispuestos a apoyar el fortalecimiento de la empresa y el 12.5% dice que no y el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.6. Sexta Hipótesis.** La respuesta esta afirmando la presunción de que: La falta de disciplina organizacional y la aplicación de principios por parte de los órganos de administración, origina la misma actitud en los socios y por ende el incumplimiento en la organización; según se puede extractar de las respuestas obtenidas y que ratifican la hipótesis. Acepta. (Véase las tablas trece, catorce y las gráficas.)

**3.6.6.1. La Aplicación de la Disciplina Organizacional y los Principios.** No hay conocimiento de las funciones administrativas ya que solo el 25% de la población afirma conocerlas mientras que el 37.5% no y el 37.5% restante no sabe o no responde; esto demuestra que hay desconocimiento en los órganos de dirección y por ende en los socios, lo que confirma la hipótesis.

**3.6.6.2. Grado de Compromiso a conocer y aplicar los principios.** La respuesta es positiva ya que el 75% de la población entrevistada dice que esta de acuerdo; lo que garantizaría el cumplimiento de los compromisos de los socios que prevé la hipótesis, mientras que el 12.5% dice que no y el 12.5% restante no sabe o no responde.

**3.6.7. Séptima Hipótesis.** Es afirmativa la aseveración propuesta en la hipótesis, ya que la respuesta a si lo indica y en consecuencia ratifica que “No se aplican los principios de la administración propuestos en la teoría de Henri Fayol y por ende la organización se encuentra en estado de pasividad”, en consecuencia: Acepta(véase tablas quince, dieciséis y los gráficos.)

**3.6.7.1. Aplicación de Principios Administrativos en la Empresa.** La respuesta es contundente, ya que el 0% conoce los principios; mientras que el 87.5% no los conoce ni los aplica y el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.7.2. Interés por conocer y aplicar los principios.** No es lo suficientemente contundente la respuesta, pero ratifica la expresión anterior y el 75% de la población, esta de acuerdo; mientras que el 12.5% no y el 12.5% no sabe o no responde.

**3.6.8. Octava Hipótesis.** La respuesta es concordante con la toma de las decisiones y en efecto ratifica la hipótesis, en el sentido de que: “ No se aplican instrumentos financieros para la toma de decisiones (estados financieros) en la organización, razón por la cual la organización no hace planeación financiera y económica”, en consecuencia acepta. (Véase tabla diecisiete y la gráfica)

**3.6.8.1. Uso de los Estados Financieros en la Planeación.** Es absoluto el desconocimiento y uso de los estados financieros, ya que es negativo el porcentaje que dijo que sí; mientras que el 75% de los entrevistados dicen, no conocerlos y el 25% no sabe o no responde.

### **3.7. RESPUESTA A INTERROGANTES DEL PROBLEMA.**

- a. La participación en los procesos de planeación, la toma de las decisiones, el desconocimiento o la no aplicación de las funciones administrativas, la no adopción de principios administrativos que hacen que no haya división del trabajo; situación que se reflejó con la comprobación de las hipótesis.
- b. Las funciones administrativas no se aplican, porque no se conocen; pero esto sí bien es la respuesta de los socios de la Empresa, es a la dirección a quien le corresponde no solo conocerlas; sino también adoptarlas y aplicarlas.
- c. El tercer interrogante, está resuelto en la respuesta anterior.
- d. El estado financiero es regular, por apreciación diagnóstica; ya que el análisis real fue imposible al no haber tenido acceso oportuno a los balances y estados P y G.

e. No se tiene en cuenta la formulación de los presupuestos, salvo por que se desconoce su valor y por la ausencia de planeación, que a quedado demostrada en la comprobación de las hipótesis.

### **3.8. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:**

Continuación, se realizara la comparación entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos, en el desarrollo de las hipótesis, de las preguntas y de los resultados en general.

Con relación al primer objetivo, en cuanto a analizar la aplicación de las funciones; se pudo establecer que la no aplicación de las funciones, puede ser motivo del estancamiento ya que el 75%, no conocen ni tampoco, aplican las funciones; luego ya se tiene un primer paso en la comprobación de las verdaderas causas de estancamiento de la Empresa.(ver tablas 1,2 y3).

El segundo objetivo. Se desarrollo y se pudo establecer que no se hace planeación, ya que en la respuesta se encontró que en la empresa TECNICAR, el 62.5%, dice que no participa en las actividades de planeación. Ver tablas 4 y 5).

La respuesta al tercer objetivo el cual se refiere a: "Establecer de qué manera la administración realiza el proceso de toma de las decisiones." y el 75% participa en la toma de las decisiones; pero se contradice en la pregunta siguiente ya que en esta solo el 62.5%, dice que le gustaría participar en el proceso de la toma de las decisiones. A juicio del autor, se considera que se presento confusión con la pregunta o quizá ellos se estén refiriendo implícitamente a la toma de decisiones individuales y no a las corporativas. (ver tablas 6 y 7).

Como conclusión del cumplimiento del objetivo cuarto, que pretendía." Establecer, si los socios cuentan con la información suficiente y el conocimiento de los propósitos de la organización." Se desarrollo pero quedan dudas que se parecen mucho a las

planteadas en el objetivo anterior, por lo que es necesario realizar una lectura cuidadosa de los resultados y seguramente se podrá concluir que hay confusión y que el paso a seguir es una acción de información y promoción de los propósitos de organización. ( ver tablas 8,9 y 10)

El desarrollo del quinto objetivo, que decía: “Establecer el grado de motivación y compromiso de los socios para continuar en o con la empresa”. Se desarrollo el propósito, es decir que se cumpla con el objetivo y se pudo establecer que el 87.5% esta de acuerdo y apoyara la Empresa. (Ver tablas 11 y 12).

Se estableció que el objetivo sexto también se a desarrollado; el cual decía: “Detectar si hay o no, disciplina en el cumplimiento de compromisos por parte de los órganos administrativos y socios de la empresa, que permita detectar si hay o no adopción de principios en la empresa,” como resultado se estableció que el 25%, conoce o aplica la disciplina mientras que los principios no los conocen ni los aplican en un 87.5% en la organización. (Ver tablas 13, 14, 15 y 16)

En cumplimiento del séptimo objetivo, se pudo comprobar que no se realizan procesos contables con criterio técnico que permita conocer los estados financieros para la toma de las decisiones ya que se conocen libros, soportes y demás elementos de contabilidad, el 75% de la población dice que no conoce los procesos contables de la entidad y por ende no se pudo adelantar una descripción de la parte financiera como se había previsto por no haber tenido acceso oportuno a los informes contables. (Ver tabla 17). Se deja constancia que hasta el pasado 7 de octubre del presente año, no se logró obtener la información por parte de la contadora de la empresa, aunque el gerente en reunión celebrada en esta fecha estuvo de acuerdo con los resultados de esta investigación.

El objetivo referente a la: “Realizar, una descripción de la parte social de la organización”, se encontró que existe un compromiso serio por parte de la empresa, demostrado en las acciones que desarrolla con las comunidades veredales, hasta el punto que el autor considera que se ha prestado más importancia a lo social que a la misma consolidación de la empresa en cuanto a obtener dividendos para los socios.

## **4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA INVESTIGACION.**

### **4.1. INSTITUCIONES INVOLUCRADAS.**

Sea esta la oportunidad para dar un reconocimiento a las Instituciones y a la Empresa TECNICAR LTDA; teniendo que resaltar la participación de manera especial, la participación directa de la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD CREAD CHIQUINQUIRA, por su aporte indiscutible en la formación profesional de los profesionales del presente.

A la Empresa TECNICAR LTDA, por el apoyo brindado a sus integrantes; en especial a las personas que han ejercido la Gerencia en el periodo en que se desarrollo la investigación. La Doctora ASTRID MIREYA TELLEZ ARDILA y el señor LUIS ALBERTO VALERO CASAS, quienes facilitaron hasta donde les fue posible la información; de la misma manera el reconocimiento a los socios de la Empresa.

Debo mencionar la participación de una manera tangencial del Municipio de Ráquira y el Municipio de Tinjacá, ya que a través de ellos, me he visto favorecido como persona; en contratación, hecho que facilito el trabajo de la investigación.

### **4.2. ASPECTO FINANCIERO DE LA INVESTIGACION.**

Toda labor tiene unos costos y la investigación, también tiene algunos costos que originan erogaciones en dinero.

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA INVESTIGACION.

Item	Descripción	Uni-medida	Cantidad	Val/untario	Val/total
1	Préstamo de computador	Hora	50	2.000	100.000
2	Papelería	Resma	1	12.000	12.000
3	Trabajo de campo	Días	5	30.000	300.000
4	Pasajes				200.000
5	Elaboración de la investigación	Días	30	35.000	1.150.000
6	Impresión de texto – anillado	Textos	2	60.000	120.000
7	Impresión de texto final	Texto	3	58.000	116.000
8	Empastada del trabajo final	Texto	3	20.000	60.000
9	Fotocopias				50.000
10	Uso de escáner	Hoja	4	2.000	8.000
11	Llamadas				48.000
12	Administración	Investigación	1	500.000	500.000
13	Sud total				2.664.000
14	Imprevistos				260.000
15	Costo total				\$2.924.000

Fuente. Autor del estudio.



## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1. CONCLUSIONES.**

Una vez analizados y confrontados cada uno de los enunciados se pudo comprobar en la mayoría de los casos el cumplimiento o acierto en todo o en parte de los mismos.

Se desarrollaron los objetivos específicos y por ende el objetivo general, lo cual nos permitió ratificar el diagnóstico previsto inicialmente.

De acuerdo a lo anterior la Empresa TECNICAR LTDA, en su aspecto administrativo, carece del conocimiento y aplicación de las funciones administrativas.

Se establece también que en la organización – órganos de mando y socios no se conocen y por ende no aplican los principios de administración que para el caso de la investigación; son los principios de Henri Fayol.

Se establece la necesidad de conformar un sistema de comunicación y divulgación de los principios, funciones y propósitos de la Empresa.

En el transcurso de la investigación se pudo establecer y comprobar las causas y los efectos en las hipótesis; pero aunque la situación es difícil, los interrogados continúan interesados en la organización y quieren que esta no se acabe y están dispuestos a continuar apoyándola.

También se logro establecer que no hay movimientos importantes en la contratación, hasta el punto de que solo en el presente año se ha realizado un solo contrato. Se concluye también que no hay gestión por parte de la Dirección para conseguir contratos en los municipios, principales usuarios potenciales del servicio.

No se ha tenido en cuenta el estudio de viabilidad de la empresa y tampoco las recomendaciones plasmadas en el mencionado estudio de viabilidad.

Una acción tan importante para la organización no se cumple, como es el principio de autoridad, ya que esta se delega en un mando medio – en el coordinador de Asistencia Técnica Agropecuaria; cuando esta debiera estar encabeza de la Asamblea, pero esta no se reúne.

La Jerarquización de la autoridad, propuesta en el estudio de viabilidad no se cumple y por ende las funciones que le corresponden a cada órgano de la administración y de igual manera la división del trabajo.

Se pudo establecer por interrogación verbal a los socios, que lo que más afecta la empresa, ha sido la baja o nula contratación y al no vender el servicio, no hay ingresos, situación que ha desconcertado a los socios y agrava las cosas en el comportamiento interno de la empresa.

Hay un hecho para resaltar, independientemente de los resultados financieros, es el caso de la Asistencia Técnica que la empresa viene prestando en el municipio de Ráquira, acción que ha logrado un reconocimiento y experiencia en el municipio y en la Secretaría de Agricultura del Departamento.

La empresa cuenta con una experiencia de 6 años, lo que en contratación da 100 puntos, como experiencia, situación que vale la pena a resaltar y se complementa con aspectos como que en el Registro Único de Proponentes, la empresa está inscrita como constructora en 28 actividades y una capacidad de contratación de 1.151,01 Salarios mínimos mensuales vigentes y como consultora, está inscrita en 31 actividades con una capacidad de contratación de 1.131,09 salarios mínimos legales vigentes.

De manera especial se sugiere que dentro de las estrategias, se adopte el uso de presupuestos y el análisis de la contabilidad, que permita proyectar la organización empresarial más allá de los resultados financieros, logrando así respeto y reconocimiento en la comunidad, ante los entes del Estado, sin olvidar la responsabilidad social de la empresa.

Es preciso resaltar la inscripción o registro de la empresa como Unidad de Asistencia Técnica Directa Rural, en la Secretaría de Agricultura y Minera del Departamento, lo que la constituye como Unidad particular de Asistencia Técnica, acción que puede continuar ejerciendo en el municipio de Ráquira y en otros municipios, por la experiencia obtenida en el año 2003 y 2004 y que requiere actualizar la nómina en la Secretaría y solicitar la renovación de la resolución.

La empresa a pesar de la situación por la que está pasando y el desconocimiento de las finanzas, se puede advertir que tiene otra fortuna, en cuanto al K de contratación o capacidad de contratación, con lo que puede participar en licitaciones hasta por 405 millones de pesos en consultorías y 412 millones como constructor, que sumado a la resolución como Unidad de Asistencia Técnica, puede ser soporte de cualquier acción de recuperación de la empresa.

En reunión celebrada con el Gerente ya al finalizar la investigación, para obtener la información financiera, se establece que la empresa no tiene deudas y que tiene cuentas por cobrar con el municipio, luego la empresa si se reorienta, es sostenible, viable y rentable y es una respuesta en la parte social al sector campesino y a la comunidad en general.

## 5.2. RECOMENDACIONES.

Realizar un plan estratégico de carácter urgente que involucre a los actores de la Empresa; socios y órganos de dirección, control, administración y demás componentes de la organización, en donde se consideran las conclusiones del presente estudio.

Desarrollar la matriz DOFA, que le permita a la empresa descubrir las oportunidades y fortalezas que tiene, que son superiores a las debilidades.

Retomar el estudio de factibilidad y revisar la información que allí se encuentra, lo mismo que las recomendaciones y en el plan que surja tener en cuenta la infamación que hay allí.

La empresa debe apoyarse en la comunidad- grupos asociativos y en los beneficiarios de la Asistencia Técnica Agropecuaria, prestada por la organización, para que entre socios y comunidad se pueda consolidar la acción emprendida por la empresa - coordinador de Asistencia Técnica de empresarización del campo, actividad que pretende que cada vereda por lo menos se constituya en un grupo asociativo.

Toda empresa tiene un compromiso social y TECNICAR LTDA, lo tiene a través del apoyo que se está brindando a las cadenas del fique, la lana y las frutas como la mora, tarea que se debe continuar.

La actual investigación deja claro en la sistematización de las hipótesis las causas y los efectos de las situaciones analizadas; luego en cualquier propuesta, se debe tener en cuenta los resultados que arroja la investigación.

## BIBLIOGRAFIA

CARDONA ORTIZ Carlos. Seminario Taller – Elementos prácticos y metodológicos en un diseño investigativo. Bogotá 2002.

CONTRERAS BUITRAGO Marco Elías, VACA PERILLA Manuel Arturo, SABOGAL SABOGAL Narciso, FENOMENOLOGIA DE LA EMPRESA. Bogotá 1997

GARZON CASTRILLON Manuel Alfonso. PLANEACIÓN ESTRATEGICA. Bogotá 2000

MARTINEZ BENCARDINO, Ciro. Estadística y Muestreo. Décima Edición, Bogotá Agosto de 2000.

ORTIZ GOMEZ Alberto. GERENCIA FINANCIERA – Un enfoque estratégico. Bogotá 1995.

RAMIREZ CARDONA Carlos y TINOCO DE SALAZAR Yolanda. Teorías y enfoques sobre administración. Bogotá 1994.

RODRÍGUEZ PINILLA María Genoveva y AREVALO PALACIOS Jorge Evelio. PROYECTO DE VIABILIDAD PARA LA EMPRESA “TECNICAR LTDA” Chiquinquirá 2002.