

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(88)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YESSICA FERNANDA DUARTE – ANDREA KARINA PRADO		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	JOHN FRANCISCO GIRALDO PICON		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER PROPIEDAD HORIZONTAL DEL MUNICIPIO DE OCAÑA.		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA PROPUESTA FUE REALIZADA PARA CREAR UN MANUAL DE FUNCIONES QUE GENERE VENTAJAS EN EL CENTRO COMERCIAL, SE TUVIERON EN CUENTA CIERTOS OBJETIVOS Y SE APLICARON ENCUESTAS QUE FACILITARAN EL CUMPLIMIENTO DE LA PROPUESTA; FINALMENTE SE LOGRÓ ENTREGAR LOS RESULTADOS DE ESTE TRABAJO Y QUE LA JUNTA DIRECTIVA CONOCIERA E INFORMARA A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA Y EL MANUAL DE FUNCIONES PARA ESTA PROPIEDAD.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 88	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



**PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE
AMANECER PROPIEDAD HORIZONTAL DEL MUNICIPIO DE OCAÑA**

**YESSICA FERNANDA DUARTE DUARTE
ANDREA KARINA PRADO CHICHILLA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2015**

**PROPUESTA MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE
AMANECER PROPIEDAD HORIZONTAL DEL MUNICIPIO DE OCAÑA**

**YESSICA FERNANDA DUARTE DUARTE
ANDREA KARINA PRADO CHINCHILLA**

**Trabajo de grado para optar al título de Técnico Profesional en Gestión Comercial y
Financiera**

**Director
JOHN FRANCISCO GIRALDO PICÓN
Administrador Público**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
TÉCNICO PROFESIONAL EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA
OCAÑA
2015**

AGRADECIMIENTOS

Damos nuestros más sinceros agradecimientos al administrador publico John Francisco Giraldo Picón por la colaboración propuesta para la elaboración del proyecto, ya que ha aportado su conocimiento e ideas para el mejoramiento y desarrollo del trabajo.

También expresamos nuestros agradecimientos a la Junta de copropietarios del centro comercial Dulce Amanecer, por facilitarnos el ingreso al centro comercial para la recolección de información y realización del trabajo de campo.

Al Director de los ciclos propedéuticos de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña por la orientación prestada para el buen desarrollo del proyecto.

Finalmente a todas y cada una de las personas que apoyaron la idea y fortalecieron el proceso llevado a cabo en esta investigación.

DEDICATORIA

Dedicamos esta nueva etapa de nuestra vida en primer lugar a Dios, quien ha sido el autor y el motor de nuestra existencia.

A nuestros padres y familiares quienes aportaron con su apoyo moral y su voz de aliento para la culminación satisfactoria de este esfuerzo.

Yesica y Andrea

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCION	14
1. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER PROPIEDAD HORIZONTAL DEL MUNICIPIO DE OCAÑA, CON EL FIN DE OBTENER MAYOR EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 General.	15
1.2.2 Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 DELIMITACIONES.....	16
1.4.1 Conceptual.	16
1.4.2 Operativa.	17
1.4.3 Temporal.....	17
1.4.4 Geográfica.....	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO HISTÓRICO	18
2.1.1 Historia de los centros comerciales en el mundo.....	18
2.1.2 Historia de los centros comerciales en Colombia.....	20
2.1.3 Historia del Centro Comercial Dulce Amanecer.....	23
2.2 MARCO CONCEPTUAL	24
2.2.1 Conceptualización sobre administración.	25
2.2.2 Conceptualización sobre la empresa.	30
2.2.3 Diagnóstico situacional.	31
2.2.4 Temática sobre manual de funciones.	31
2.3 MARCO TEÓRICO	34
2.4 MARCO LEGAL	35
2.4.1 Constitución Política de Colombia.	35
2.4.2 Código de Comercio.	35
2.4.3 Ley propiedad horizontal.	37
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2 POBLACIÓN	41
3.3 MUESTRA.....	41
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	42
3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA	42
3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO	42
3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual..	42
3.6.2 Actividades de Fundamentación Diagnóstica.....	42

3.6.3 Actividades operacionales.	42
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	44
4.1 RECOLECCION DE INFORMACION MEDIANTE DISTINTAS TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITIERON CONOCER LAS CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO	44
4.2 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA PARA EL CENTRO COMERCIAL CON EL FIN DE DEFINIR LAS DIFERENTES AREAS DEL TRABAJO, LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	60
4.2.1 Organigrama del Centro Comercial Dulce Amanecer	61
4.3 MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER	62
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS.....	82
ANEXOS.....	84

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Propietarios que ocupan el local comercial.....	44
Grafica 2. Estructura organizacional donde se incluye.....	45
Grafica 3. Conocimiento de funciones que ocupa en el Centro Comercial Dulce Amanecer	46
Grafica 4. Diseño e implementación de un manual de funciones para un buen desarrollo organizacional	47
Grafica 5. La inducción para un mejor ambiente laboral del trabajador.....	48
Grafica 6. La toma de decisiones teniendo en cuenta su opinión	49
Grafica 7. Condiciones de trabajo adecuadas	50
Grafica 8. Perspectivas de crecimiento mediante la relación con los directivos	51
Grafica 9. Cargo desempeñado en el Centro Comercial	52
Grafica 10. Experiencia exigida para desempeñar el cargo	53
Grafica 11. Educación requerida para desempeñar el cargo	54
Grafica 12. Esfuerzos que demanda desempeñar el cargo	55
Grafica 13. Condiciones ambientales donde se desempeña el cargo	56
Grafica 14. Grado de dificultad y riesgo en el puesto de trabajo	57
Grafica 15. Habilidades necesarias para desempeñar el cargo	58
Grafica 16. Responsabilidades del cargo	59
Grafica 17. Empleados bajo su responsabilidad	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Propietarios que ocupan el local comercial.....	44
Tabla 2. Conocimiento sobre la estructura organizacional	45
Tabla 3. Conocimiento de Funciones que ocupa en el Centro Comercial Dulce Amanecer	46
Tabla 4. Conocimiento respecto al diseño de implementación de un manual de funciones para un buen desarrollo organizacional.....	46
Tabla 5. La inducción para un mejor ambiente laboral del trabajador.....	47
Tabla 6. La toma de decisiones teniendo en cuenta su opinión	48
Tabla 7. Condiciones de trabajo adecuadas	49
Tabla 8. Perspectivas de crecimiento mediante la relación con los directivos	50
Tabla 9. Cargo desempeñado en el Centro Comercial	51
Tabla 10. Experiencia para desempeñar el cargo	52
Tabla 11. Educación requerida para desempeñar el cargo	53
Tabla 12. Esfuerzos que demanda desempeñar el cargo	54
Tabla 13. Condiciones ambientales donde se desempeña el cargo	55
Tabla 14. Grado de dificultad y riesgo en el puesto de trabajo.....	56
Tabla 15. Habilidades necesarias para desempeñar el cargo	57
Tabla 16. Responsabilidades del cargo	58
Tabla 17. Empleados bajo su responsabilidad	59

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER.	85
ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COPROPIETARIOS DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER	87

RESUMEN

La siguiente propuesta se realizó con el propósito de crear una estructura organizacional a través de un manual de funciones con una metodología descriptiva y a su vez cualitativa debido a que es aplicable a las personas que laboran en el centro comercial dulce amanecer, observando que con esta le da un dimensionamiento más amplio en la toma de decisiones y la parte administrativa.

Como resultado de esta investigación se deja como herramienta la localización y especificación de las diferentes áreas con que cuenta dicho centro comercial como es el caso de un organigrama y un manual de funciones, no sin antes recomendar que para el cumplimiento de esta propuesta se requiere que la junta directiva establezca, lo publique y a su vez lo dé a conocer a cada uno de sus trabajadores.

INTRODUCCION

Este es el informe final del trabajo de grado, titulado Propuesta para la Elaboración del Manual de Funciones del Centro Comercial Dulce Amanecer Propiedad Horizontal del Municipio de Ocaña, con el fin de obtener mayor efectividad administrativa.

El problema que se encontró fue que el Centro Comercial Dulce Amanecer carece de una estructura organizacional que le permita un adecuado desarrollo administrativo, como consecuencia de esto se nota la falta de objetivos, estrategias y políticas que le proporcionen un mejoramiento de su competitividad. Esta situación ha llevado a que se presentan problemas entre los copropietarios, debido al desconocimiento de los deberes y derechos que ellos poseen, por lo tanto la justificación para realizar esta propuesta es con el propósito de armonizar la parte administrativa con la operativa buscando que se logren los respectivos objetivos propuestos por parte de la administración, para mejorar ostensiblemente su nivel competitivo y brindar un mejor servicio a la comunidad Ocañera.

Los objetivos que se manejaron para esta propuesta fueron específicamente tres los cuales son diseñar el organigrama para el centro comercial con el fin de definir las diferentes áreas de trabajo, las líneas de autoridad y responsabilidad, realizar la identificación de perfiles laborales para cada puesto de trabajo, mediante fichas técnicas, con el fin de mejorar en el proceso de vinculación del personal, y definir las funciones de cada cargo del Centro Comercial, mediante el respectivo análisis de perfiles, con el fin de lograr la eficacia en el desempeño laboral, los que se cumplieron en su totalidad y el trabajo generado para el Técnico Profesional en Gestión Comercial y Financiera.

1. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER PROPIEDAD HORIZONTAL DEL MUNICIPIO DE OCAÑA, CON EL FIN DE OBTENER MAYOR EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de hoy en día presentan fallas administrativas que afectan directa e indirectamente el funcionamiento de las diferentes áreas funcionales de cada organización, reduciendo así el nivel de ingresos, restringiendo además los niveles productivos y ocasionando la insatisfacción de todo el personal que interviene en ella.

En Ocaña las nuevas empresas no están ajenas a esta problemática, especialmente los centros comerciales, pues muestran dificultades en el manejo de las labores y/o funciones de los trabajadores (directivos, propietarios, copropietarios y/o arrendatarios), presentándose el caso particular del Centro Comercial Dulce Amanecer siendo este de propiedad horizontal, que al momento de analizar su estructura organizacional se encuentra que carece de un manual de funciones, donde cada uno de sus trabajadores pueda conocer específicamente las diferentes áreas que conforman el centro comercial, los cargos y las tareas a desarrollar; esto ocasiona el no cumplimiento a cabalidad de los objetivos y la escasa comunicación, integración y desarrollo profesional de cada uno de los empleados, generando poca expectativa frente a los resultados que se dan de las acciones que se realizan en el centro comercial. Desde sus inicios el Centro Comercial Dulce Amanecer carece de una estructura organizacional que le permita un adecuado desarrollo administrativo, como consecuencia de esto se nota la falta de objetivos, estrategias y políticas que le proporcionen un mejoramiento de su competitividad. Esta situación ha llevado a que se presentan problemas entre los copropietarios, debido al desconocimiento de los deberes y derechos que ellos poseen.

Por tal razón se hace necesaria la elaboración de esta propuesta, que contribuirá al mejoramiento de la productividad y la competitividad de la organización.

¿Con la elaboración de un manual de funciones se podrá obtener un mejor desarrollo administrativo en el Centro Comercial Dulce Amanecer?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General. Elaborar el manual de funciones del Centro Comercial Dulce Amanecer Propiedad Horizontal del municipio de Ocaña, con el fin de obtener mayor efectividad administrativa.

1.2.2 Específicos. Diseñar el organigrama para el centro comercial con el fin de definir las diferentes áreas de trabajo, las líneas de autoridad y responsabilidad.

Realizar la identificación de perfiles laborales para cada puesto de trabajo, mediante fichas técnicas, con el fin de mejorar en el proceso de vinculación del personal.

Definir las funciones de cada cargo del Centro Comercial, mediante el respectivo análisis de perfiles, con el fin de lograr la eficacia en el desempeño laboral.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El centro comercial Dulce Amanecer desde que se creó, no previó la conformación y elaboración de una estructura organizacional donde se pudiera observar la adecuada jerarquización, y por ende hoy en día, se carece del respectivo manual de funciones, que asegure la buena marcha administrativa y operativa del mismo.

Teniendo en cuenta que el manual de funciones elaborado como documento normativo, describe las funciones específicas a nivel de cada cargo o puesto de trabajo, desarrollándose a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas, que permite facilitar los procesos de simplificación administrativa, permitiéndole proporcionar información sobre las funciones y responsabilidades que corresponde desempeñar el personal en los cargos que constituyen la estructura organizacional.

Por tal razón es que se propone la elaboración del respectivo manual de funciones para el centro comercial Dulce Amanecer, con el propósito de armonizar la parte administrativa con la operativa buscando que se logren los respectivos objetivos propuestos por parte de la administración, para mejorar ostensiblemente su nivel competitivo y brindar un mejor servicio a la comunidad Ocañera. Para llevar a cabo esta propuesta se hace necesaria la realización de una investigación descriptiva, donde al consultar a la población objeto de estudio, se pueda detallar los hechos o circunstancias y plantear una efectiva solución a la problemática.

Por tal motivo para los investigadores se justifica en la medida que colocaran en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera.

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Conceptual. La realización del presente estudio tendrá las siguientes bases conceptuales, conceptualización sobre administración, conceptualización sobre la empresa, diagnóstico situacional, temática sobre manual de funciones.

1.4.2 Operativa. Durante el desarrollo del proyecto de investigación es posible que se presenten algunos inconvenientes, como son:

Escasas fuentes de información, debiendo buscar otras opciones, con base al criterio del director del trabajo de grado.

Dificultad para aplicar las técnicas de recolección de información, motivo por el que al momento de interrogar, las autoras registrarán directamente los datos suministrados.

1.4.3 Temporal. El tiempo estimado para la realización de este manual de funciones es de 8 semanas.

1.4.4 Geográfica. El presente estudio se realizará en el Centro Comercial Dulce Amanecer propiedad horizontal del municipio de Ocaña, ubicada en la Calle 13 No 8-64, Calle de Dulce Nombre.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de los centros comerciales en el mundo. La forma de realizarse el tráfico mercantil ha sido variable en el transcurso de los tiempos. Ha dado paso a algunas instituciones que le son completamente típicas y que han tenido por objeto mejorarlo constantemente a través de la ampliación del radio de acción; estas instituciones son las ferias, mercados, lonjas, bolsas de contratación, depósitos, centros comerciales, despachos y en general, todas aquellas asociaciones creadas por el hombre para favorecer lo más posible la realización eficaz del movimiento comercial. Estas instituciones no aparecen como tales, con el carácter que les imprime su propia personería jurídica, hasta entrada la Edad Media, aunque no quiere esto decir que en la antigüedad no apareciesen las reuniones sociales dedicadas al comercio, sino que éstas no tienen el carácter de periodicidad, protección estatal y universalidad hasta la época indicada.¹

La primera tienda que se convirtió en un gran centro comercial fue el Bon Marché, creada en París en 1838. En la década de 1860 ya era un gran almacén moderno en cuanto a tamaño, organización y administración. Entre las innovaciones que caracterizaban a los centros comerciales de esta época destacan la costumbre de marcar claramente el precio en todos los productos, la posibilidad de cambiar un producto por otro o de obtener la devolución de su importe y la venta de ropa prêt-à-porter para hombres. Estas novedades, desde su incorporación, mostraron su efectividad para atraer a nuevos clientes, por ello fueron muy pronto imitadas por las tiendas especializadas.

Durante las últimas décadas del siglo XIX se produjeron una serie de circunstancias económicas y sociales que favorecieron la creación de centros comerciales. Hay que mencionar el aumento de la población en las grandes ciudades, el crecimiento de una próspera clase media que respondía positivamente a los mensajes publicitarios, la introducción de nuevos procesos productivos que permitían la producción a gran escala, la mejora de las comunicaciones y los transportes y el desarrollo de nuevas tecnologías que facilitaban las operaciones comerciales, como los teléfonos, las máquinas registradoras o la luz eléctrica.

El volumen de negocios de los centros comerciales creció a un ritmo estable en la primera mitad del siglo XX. Durante las últimas décadas la creciente competencia en el sector de la distribución y venta al por menor o menudeo afecta de forma negativa a los grandes almacenes.

¹LOZANO, Marcela. Historia de los centros comerciales. [online]. [citado el 3 de agosto de 2011]. Recuperado el 9 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://formatoscomercialesmarcela.blogspot.com/>>

Desde la década de 1920 los grandes almacenes han ido transformándose en cadenas comerciales o corporaciones, en las que varía el grado de control que guarda la empresa matriz sobre cada una de las tiendas; de esta forma, casi todos los grandes almacenes actuales pertenecen a una cadena comercial. En algunos casos, estas cadenas son fruto de fusiones entre grandes almacenes que conservan su propio nombre y en otros, son el resultado de la creación de nuevas tiendas por parte de la empresa matriz.²

La idea básica que tienen todos los centros comerciales en común no es nueva ni norteamericana. Se basa más bien en las grandes galerías comerciales que nacieron sobre todo en la segunda parte del siglo XIX en muchas metrópolis europeas y que impresionaron por sus audaces construcciones férreas, como ejemplos se pueden mencionar la Galería Vittorio Emmanuel II en Milán (1865-1877), la Kaisergalerie en Berlín (1871-1873, destruida en 1944) o el famoso almacén por departamentos GUM en Moscú (1888-1893) (SAMPER MARTINEZ 1989, P.13). Todos estos pasajes citaron a su vez modelos antiguos como la ágora griega, el foro romano o el bazar oriental.

Los primeros precursores de los centros comerciales modernos aparecieron en los Estados Unidos ya en la primera mitad del siglo XX, aunque no hay seguridad en señalar cual edificio fue el primer centro comercial del mundo. GASSER (1960, P.16) menciona el "Roland Park" de Baltimore, construido en 1907, que tenía un grupo de locales comerciales en una línea, con un parqueadero enfrente y avisos comerciales comunes. Otros autores como BECK (1978, P.48) se refieren al "Country Club Plaza Center" al sur de Kansas City que se construyó en 1923 y que por primera vez fue planeado, construido y administrado como un conjunto, fundándose con base en un análisis preliminar de mercado.

La literatura científica coincide en que el primer centro comercial grande al estilo moderno fue el "Northgate Center", construido en 1950 en los suburbios de Seattle (Estados Unidos). Fue diseñado por Víctor GRUEN a quien se califica como el "padre" de los centros comerciales modernos aunque él mismo se distanció de su idea a principios de los años 70 (véase GRUEN 1973). El "Northgate Center" fue el primer centro con un pasillo central ("mall") y un almacén ancla que se ubicó al extremo del centro comercial. El centro ofreció todo "bajo un techo" y permitió hacer compras independientemente del clima o de los problemas de parqueo.

En 1956 se construyó el primer gran centro comercial techado y climatizado, el "Southdale Shopping Center" cerca de Minneapolis (Estados Unidos). Poco después se inauguró otro centro parecido en la ciudad de Houston (HELMS 1992, P.119). HELMS nota en este respecto que originalmente la función del centro comercial climatizado era evitar fluctuaciones en los negocios a consecuencia de las temporadas. Por lo tanto, no sorprende que esta forma de centro comercial apareciera por primera vez en las metrópolis del norte continental y del húmedo sur de los Estados Unidos. A partir de los años 50, sobre todo a partir de 1960, la moda de los centros comerciales procedente de América del Norte llegó a otros continentes, entre ellos el sudamericano.

²Ibíd. p. 8

En América Latina, los grandes centros comerciales aparecieron por primera vez a mediados de los años 60. En 1966 se inauguró en la metrópolis brasileña de São Paulo el centro comercial "Iguatemi" como primer centro de su tipo en el subcontinente (véase GORMSEN/KLEIN-LÜPKE 1991, P.140). En los años siguientes nacieron otros centros - por ejemplo en México y Argentina - pero no se podía observar una difusión tan fuerte como en Estados Unidos y Canadá o en Europa. Aún la gran metrópolis de São Paulo tuvo en 1980 solamente tres grandes centros comerciales (PINTAUDI 1989, P.91). Todos estos centros se dirigieron hacia miembros del estrato alto como clientes.³

2.1.2 Historia de los centros comerciales en Colombia. Desarrollo de los centros comerciales en Santafé de Bogotá. Las aglomeraciones del comercio al por menor ya tienen una larga tradición en Bogotá. Los primeros precursores se encuentran en los pasajes y galerías que en la segunda mitad del siglo pasado y a principios del presente siglo nacieron en el centro histórico de la ciudad. Las más famosas fueron las "Galerías Arrubla" en el costado occidental de la Plaza Bolívar que fueron destruidos por un incendio en mayo de 1900.⁴

En el mismo lugar se construyeron las "Galerías Liévano" que se remodelaron en 1938 para la administración municipal (EL TIEMPO del 23 de octubre de 1985, P.1C). Otro pasaje conocido de estos tiempos que se conserva hasta hoy es el "Pasaje Hernández" entre las calles 11 y 12 con carrera 8 que fue diseñado por Juan Ballesteros.

A finales de los años 40 aparecieron los primeros almacenes por departamentos en las nuevas urbanizaciones del entonces norte de Bogotá. Estos sirvieron como núcleos de cristalización de nuevos subcentros y tenían con algunas cafeterías ya precursores de los establecimientos de recreación. Como ejemplo se puede mencionar el almacén de la cadena estadounidense Sears Roebuck en la calle 53 que se construyó en el año 1953 en la entonces periferia de la ciudad y que influyó en el crecimiento urbano de Bogotá (véase FEDELONJAS 1988b, P.101).

En los años 50 aparecieron los primeros supermercados que fueron introducidos a Colombia por las tradicionales cadenas del comercio al por menor (sobre todo Carulla, Ley, Tía). El primer supermercado de Colombia fue el mercado Carulla en la calle 57 No.21-34 en Bogotá que abrió sus puertas al público el 29 de julio de 1953 (MOYA MANRIQUE 1982, P.36). Al mismo tiempo se diseñaron los primeros centros comerciales pequeños como centros vecinales y comunitarios.

En Colombia, el desarrollo se demoró aún más. No fue sino hasta 1972 cuando se inauguró el primer gran centro comercial del país, el "Centro Comercial San Diego" de Medellín.

³ Ibíd. p. 8

⁴MULLER, Jan Marco. Grandes centros comerciales y recreacionales en Santafé de Bogotá: Origen, características y tendencias de desarrollo.[online]. Recuperado el 09 de mayo 2012. [Santafé de Bogotá, Colombia]. Disponible en internet:<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/1.htm>>

Este centro hasta hoy es uno de los más importantes de la capital país y fue ampliado dos veces en 1986 y 1995 (LOPEZ, L.P./CASTILLO, X. 1995, P.110).⁵

En 1976, o sea diez años después de la inauguración del "Iguatemi" de São Paulo, entró en funcionamiento "Unicentro" como el primer centro comercial regional de Bogotá. Por muchos años este centro comercial quedó sin competencia debido a los problemas que tuvo en el principio, los cuales desalentaron a otros inversionistas en realizar semejantes proyectos. Sólo en 1982 y 1984 surgieron con los centros "Granahorrar" y "Metrópolis" otros dos centros comerciales grandes. Sin embargo, éstos tenían solamente la mitad de los locales de "Unicentro", por lo tanto representan hoy los centros comerciales y recreacionales más pequeños de Bogotá.

Veinte años después de la introducción de los grandes centros comerciales en América Latina (1966) y diez años después de su introducción en Bogotá (1976) funcionaron en 1986 en la capital colombiana solamente tres centros comerciales y recreacionales - en 1997 ya fueron catorce. En los últimos diez años los centros comerciales y recreacionales cundieron explosivamente en América Latina (véase GORMSEN/KLEIN-LÜPKE 1991, P.145) y este desarrollo también se observó en la metrópolis andina de Bogotá. Los años de mayor actividad constructora en esta ciudad respecto a este tipo de centros comerciales se dieron entre 1987 y 1991. Este lapso coincide más o menos con el período de expansión que PINTAUDI (1989, P.91) observó en São Paulo. En estos años nacieron siete centros comerciales y recreacionales en Bogotá, entre éstos figura el "Centro Comercial Ciudad Tunal" como primer gran centro comercial dirigido a los estratos medio-bajo y bajo.

Para explicar la expansión de los grandes centros comerciales, varios autores hacen alusión a la crisis económica y financiera de América Latina en los años 80 que indujo a la inversión de capital en inmuebles (GORMSEN/KLEIN-LÜPKE 1991, P.145; GERAIGES DE LEMOS 1991, P.122; PINTAUDI 1992, P.41). Este argumento parece lógico pero no es satisfactorio, ya que los grandes centros comerciales y recreacionales aparecieron sólo a finales de la década y hasta principios de los años 90 cuando ya se terminó la crisis económica. Considerando este argumento parece más adecuada la teoría de HÜBENER (1992) según la cual hay que buscar la razón para la expansión de los centros comerciales y recreacionales en el "cambio neoliberal" y la introducción de nuevas estrategias económicas.

Efectivamente se puede constatar que la difusión de los centros comerciales y recreacionales en Bogotá coincide con la administración del presidente liberal Virgilio BARCO VARGAS (1986-1990) cuyo gobierno introdujo el neoliberalismo en la política económica colombiana. Esta política se continuó y se intensificó bajo su sucesor César GAVIRIA TRUJILLO (1990-1994). El neoliberalismo abrió el mercado colombiano para productos extranjeros cuya introducción generó una demanda creciente por los consumidores. Con la apertura del mercado aparecieron almacenes por departamentos vendiendo exclusivamente mercancía importada, como por ejemplo las cadenas Iserra,

⁵ *Ibíd.* p. 10

Máximo y Pomona. Estos almacenes mostraron un gran interés por ubicaciones dentro de centros comerciales, lo cual trajo como resultado que casi cada centro comercial y recreacional de Bogotá cuenta por lo menos con un almacén de mercancía importada como ancla secundario.⁶

Hablando de las condiciones económicas hay que mencionar otros factores que tenían una influencia positiva en la economía colombiana y por lo tanto en el poder adquisitivo de la población. Uno de estos factores fue la política de diversificación de las exportaciones que generó una decreciente dependencia del café. Al mismo tiempo se pudieron explotar nuevos recursos naturales, sobre todo el carbón de la Guajira y el petróleo de Casanare y Arauca. A este respecto también hay que mencionar por supuesto las ganancias del narcotráfico que contribuyen indirectamente a la economía colombiana. Además, la tasa de inflación se pudo mantener por debajo del 30% y a partir de 1992 aún por debajo del 25%. Es muy probable que estos factores hayan generado un creciente bienestar de los estratos medios que se representó en una demanda aumentada.

Pero también hay que buscar motivos para la expansión de los centros comerciales y recreacionales fuera de los aspectos económicos. Por ejemplo, seguramente no es casualidad que el tiempo de mayor desarrollo de estos centros (1987-91) coincidió con la "Guerra de la Droga" entre el gobierno colombiano y el cartel de Medellín. En estos años hubo muchos atentados con carro-bombas que ocasionaron la muerte de centenares de personas inocentes. El concepto de los centros comerciales vigilados ofreció entonces una solución permitiendo una vida "normal" en las horas de la noche. El atentado contra el "Centro 93" en Bogotá en 1993 no pudo frenar este desarrollo porque llevó a una vigilancia aún más estricta en los demás centros comerciales. Por último, no se puede descartar la posibilidad que durante la "Guerra de la Droga" la mafia haya invertido narcodólares en centros comerciales y recreacionales para "lavar" sus ganancias. Estos inmuebles parecen ser muy atractivos para dicho propósito porque según PINTAUDI (1992, P.41) el tiempo de su amortización generalmente no dura más que cinco años.

Hay tres aspectos adicionales que favorecieron la expansión de los centros comerciales y recreacionales en Bogotá. En primer lugar hay que mencionar el desencadenado crecimiento urbano de la capital colombiana. Mientras que en 1905 vivían 100.000 personas en Bogotá, la población se multiplicó por el factor 60 en los últimos 90 años (GUHL/PACHON 1992, P.3). Otro factor que influyó de manera positiva en la expansión de los centros comerciales y recreacionales es el respaldo que estos proyectos recibieron por parte del gobierno distrital y su departamento de planeación. En el caso de Bogotá se puede explicar la posición franca del estado frente a los centros comerciales y recreacionales con la comprensión de que estos centros pueden servir para abastecer sectores que crecieron sin planeación previa o una infraestructura adecuada. Los centros comerciales que crean artificialmente "centros" o "plazas" y que sirven como focos sociales y culturales coinciden con el interés de la política.

⁶Ibíd. p. 10

Finalmente, hay que mencionar el cambio en el comportamiento recreativo de la población colombiana como factor que influye en la construcción de centros comerciales y recreacionales. Esta transformación tiene motivos económicos, como horarios de trabajo más flexibles, pero también motivos sociales como por ejemplo un cambio en el comportamiento de los sexos. Sobre todo el mejor bienestar de los estratos medios llevó a una situación en la que se invierte más capital que nunca en actividades recreativas. Una consecuencia es el desarrollo de la dinámica industria recreativa colombiana que puso pueblos pesqueros como Capurganá y Bahía Solano en el mapa. Esta expansión de la industria recreativa favorece también la construcción de centros comerciales y recreacionales como se puede observar en la construcción de grandes complejos de cine tipo "Multiplex".⁷

A partir de 1991 la expansión de los centros comerciales y recreacionales se retardó pero queda en un nivel alto: desde 1991 se inaugura anualmente en Bogotá un centro grande en promedio. Obviamente la construcción de centros para el estrato medio-bajo entró cada vez más al foco de los inversionistas - sólo en 1995 nacieron dos en la capital colombiana. La tendencia de desarrollo más reciente es la llegada de la "onda" de los grandes centros comerciales a ciudades intermedias como Pereira y Manizales.

2.1.3 Historia del Centro Comercial Dulce Amanecer. El Centro Dulce amanecer fue creado el 01 de noviembre del año 2002, por Hernando Rengifo conocido con el Remoquete de Pirulo (Constructor y dueño de la edificación), idea que nació con la necesidad de reubicar a todos los vendedores ambulantes que invadían con casetas el espacio público del Dulce Nombre. En ese momento ejercía el mandato Francisco Antonio Coronel (Alcalde del municipio de Ocaña).⁸

Aproximadamente un 20% de los vendedores ambulantes pudieron comprar estos locales, mientras que el 80% de los mismos no contaba con los recursos suficientes para la compra de estas propiedades, por esta razón otras personas compraron sin tener nada que ver con la actividad ambulatoria que se desarrollaba al momento, quedando así gran parte de los vendedores ambulantes sin empleo.

En el período 2003 – 2004 nace la iniciativa de crear una nueva administración o junta directiva debido a inconvenientes de índole organizacional, descubriéndose malos manejos ocasionando con esto la falta de desarrollo del centro comercial, por esta razón se vio la necesidad de cambiar personal administrativo, quedando a cargo el señor Freddy Pérez en el año 2004 – 2009 copropietario durante 6 años consecutivamente, quien ayudó a dar un cambio favorable para el centro comercial Dulce Amanecer, para el año 2010 – 2011 se cambió nuevamente el presidente de la junta directiva haciéndose cargo el señor Fernando

⁷ Ibíd. p. 10

⁸ CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER. Reseña General. Informe administrativo interno. Ocaña: Centro Comercial Dulce Amanecer.; 2012. Información de interés general.

Navarro, quien le dio un cambio significativo al Centro Comercial pasando de asociación Dulce Amanecer a propiedad horizontal.⁹

Hoy en día el centro comercial cuenta con una gran mejora tanto en la parte estructural como comercial; siendo catalogado como uno de los mejores en ventas, en mercancías nacionales e importadas, con muy buenos precios y calidades, con muchos cambios positivos para el mismo. Es importante resaltar la labor desarrollada por la administradora Liliana Carrascal Mozo que tiempo atrás contribuyó con el bienestar de este Centro Comercial y al apoyo de toda la comunidad Ocañera y pueblos circunvecinos que han ayudado con el mejoramiento del centro comercial y a la junta directiva por su buen desempeño; y en la actualidad al Administrador Oscarlos Peñaranda Luna quien ha venido llevando de manera adecuada y correcta las funciones que dentro de este le corresponden. La comunidad ocañera ha visto como un pequeño plan de negocios se convirtió en todo un gran Centro que les permite conocer y comprar artículos necesarios para el desarrollo de la vida cotidiana.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.¹⁰

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

⁹ Ibíd. p. 13

¹⁰ Ibíd. p. 14

Personal relacionado con el cargo. En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

Perfil del Cargo. En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección. Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

2.2.1 Conceptualización sobre administración. Uno de los factores de desarrollo social de un pueblo es la misma capacidad de saber aplicar sus potenciales intelectuales y el aprovechamiento de sus recursos materiales, los cuales propendan por la generación y oferta de bienes y servicios que den respuesta a las necesidades de tipo social, económico y tecnológico.¹¹

Para el anterior propósito la sociedad dispone del proceso administrativo, el cual es definido como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo está compuesto por dos fases, la mecánica y la dinámica; la mecánica comprende a la planeación (trata más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos y demás)

Esta fase relaciona elementos como la misión, visión, objetivos administrativos y políticas. La misión y la visión constituyen dos elementos fundamentales para orientar los recursos y esfuerzos toda empresa u organización. Es así como la misión representa la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logros de estos propósitos.

Debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión en una empresa debe inducir comportamientos y crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su misión y su visión.

¹¹Ibíd. p. 14

La importancia de la misión está en que asegura la unanimidad dentro de la Organización, sirve de base para la asignación de recursos organizativos, es el punto de atracción o de rechazo con los públicos que atiende y sirve como punto de referencia para el diseño de políticas, metas y objetivos.

La misión debe estar integrada por elementos que particularizan cada empresa u organización, como son:

Clientes: Definir quiénes son los clientes del centro comercial.

Productos o servicios. Establecer las modalidades de atención a los clientes a brindar.

Mercados. Establecer la cobertura de la empresa.

Tecnología. Establecer la tecnología básica que empleará la empresa.

Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. Definir las expectativas ante estos retos, que bien son fundamentales para la marcha del centro comercial.

Filosofía. Es necesario especificar cuáles son los valores que orientan el accionar del centro comercial.

Auto concepto sobre factores claves. Se deben expresar las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa.¹²

Preocupación por la imagen pública. Manifestar la imagen que aspira posicionar ante la sociedad y el mercado al cual se dirige.

Capacidad de reconciliación. Manifestar la intención de mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general.

Calidad inspiradora. Hacer sentir que la gente que lea la misión se sienta motivada y entusiasmada ante los retos que la empresa le ofrece.

La visión es un conjunto de ideas generales, que dan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta señala el rumbo o dirección, es la cadena o lazo que une el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de estrategias y le proporciona un propósito a la organización.

Para la formulación de la visión se debe dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cómo será la empresa dentro de tres (3) años?

¿Qué logros se desearían recordar dentro de (3) años?

¿Qué innovaciones podrían realizarse en los servicios que ofrecerá el centro comercial?

¿Cuáles cambios tecnológicos se incorporarían dentro del centro comercial?

¹² Ibíd. p. 14

¿Qué recursos especializados se necesitaría involucrar en esta empresa dentro de tres (3) años?

Los objetivos constituyen una meta fijada, que requiere una acción definida y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Continuando con el proceso de planeación se tienen las políticas que son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

De acuerdo con el nivel jerárquico, las políticas pueden ser:¹³

Estratégicas o generales, formuladas a nivel de la alta gerencia y su función es establecer y definir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

Las tácticas o departamentales hacen referencia a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Las operacionales o específicas se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa y definen las actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.¹⁴

La segunda fase del proceso administrativo es la organización, mediante la cual se dispone el trabajo y se asigna entre los miembros de la empresa de forma que se alcancen eficientemente los objetivos.

Para la función organizativa es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La importancia de la organización consiste en que permite precisar las actividades requeridas para lograr los objetivos, establece la forma como deben agruparse consistentemente las actividades de la empresa, la asignación de actividades a cada una de las personas que conforman la empresa, se consigue con mayor precisión, se crea el mecanismo adecuado para la delegación de la autoridad necesaria en la ejecución de las actividades, la empresa puede mantener adecuadamente relacionados todos los recursos organizacionales, ayuda a minimizar costosos puntos débiles, como la duplicidad de funciones, la superposición de esfuerzos y la ociosidad.

¹³LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. [online]. [citado 2008]. Recuperado el 12 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>>

¹⁴ Ibíd. p. 17

Permite desarrollar las habilidades directivas y crea un clima organizacional ventajoso dentro del sistema directivo. A través de la organización se plantean mecanismos básicos para el adecuado funcionamiento del centro comercial dulce amanecer, tales como el organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, reglamento interno de trabajo y estatutos de constitución.

Para la empresa el organigrama será un esquema de la estructura de la misma, donde aparecerán sus áreas y por ende indicará el tamaño y relaciones de autoridad y responsabilidad entre el personal (asociados, trabajadores y personal staff), siendo importante también para los proveedores, clientes y público en general, ya que tendrán referencia sobre el tamaño y naturaleza de la empresa.¹⁵

Un organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones y a veces con solo elaborarlo aparecen las inconsistencias y complejidades, lo cual conduce a su corrección; asimismo, el organigrama indica a los directivos y al personal nuevo la forma como se integran a la organización, siendo comprobado que las empresas que cuentan con organigramas completos y detallados también cuentan con una sólida estructura en su organización.

Los organigramas pueden ser diseñados bajo diversos modelos:¹⁶

Vertical. Esta alternativa muestra los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo.

Horizontal. Los niveles jerárquicos quedan determinados de izquierda a derecha.

Circular. La autoridad es emanada desde el centro hacia la periferia.

Mixto. Es la combinación del vertical y el horizontal, utilizado generalmente por cuestiones de espacio.

La fase dinámica del proceso administrativo se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la dirección (supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación), cuyo planteamiento muestra técnicas para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.

La dirección lleva implícitas las diversas actividades incluidas en el plan que se ha asignado a diferentes personas en la etapa de la organización, la aplicación de esta función del proceso administrativo corresponde al gerente del ente.¹⁷

El ejercicio de una adecuada dirección dentro de la empresa traerá como beneficios:

¹⁵BORREGO, Daniel. La importancia de los organigramas. [online]. [citado 2009]. Recuperado el 19 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-los-organigramas>>

¹⁶ Ibíd. p. 18

¹⁷MEDEL LÁZARRAGA, Marisela. Etapas de la dirección. [online]. [citado 2010]. Recuperado el 13 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>>

Incentiva la integración individual y grupal.
Motiva hacia la acción.
Cataliza la voluntad de trabajo.
Elimina o reduce el efecto de los problemas interpersonales.
Estímulo hacia la participación a cualquier nivel de la empresa.
Imprime un concepto humanístico a la administración dado que se trató de dirigir personas.

Dentro de la empresa analizada, el personal juega un papel trascendental, ya que precisamente se requiere el trabajo conjunto y que los dirigentes estén empeñados en practicar una dirección humana, moral y responsable que esté preocupada por “ganar la voluntad de trabajo” imponiendo prácticas de liderazgo efectivo, ya que cuando las personas, individual y grupalmente se identifican y aceptan mutuamente, el trabajo se torna más efectivo.

Entre mayor sea la buena relación entre las dos masas y en la medida en que exista un genuino interés por el bienestar de todos, lo más probable es que los componentes del recurso humano sientan la necesidad de desarrollar su máximo potencial para facilitar el cumplimiento de tareas.

Para la dirección la comunicación juega un papel trascendental, ya que es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos. En sentido, la comunicación adecuada ayuda a los individuos a desempeñarse mejor en el trabajo y ayuda que las acciones necesarias sean ejecutadas de manera eficiente; la aceptación de políticas, La cooperación, el entendimiento de planes, ideas e instrucciones, dependen en gran medida de la forma como han sido comunicadas.¹⁸

Y por último, encontramos al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, qué se hizo, cómo se hizo, y compara los resultados. El control se fundamenta en un plan, debiendo medir a través de los estándares la acción deseada; de igual manera, se requiere de una estructura de organización, fundamentada en relaciones internas de la empresa, permitiendo activar los planes hacia el logro de los objetivos y la determinación de las responsabilidades individuales.

Los pasos generales del proceso de control son el establecimiento de estándares, medición del rendimiento de la organización, comparación del rendimiento con los estándares y toma de decisiones.

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa multinacional e igualmente lo utilizará un gerente de una empresa de transporte público local. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

¹⁸ *Ibíd.* p. 19

Los beneficios del proceso administrativo para la Centro Comercial.
Ofrece un marco de trabajo eficiente para todas las funciones a desarrollar (productivas, intermedias y administrativas).

Brinda técnicas de planeación, tales como visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, entre otras, que contribuyen al mejoramiento de las proyecciones de la organización.
Suministra técnicas de organización, tales como organigramas, manuales de funciones y de procedimientos, así como parámetros legales (estatutos y documentos de legalización).

En cuanto a dirección se tienen factores de toma de decisiones, motivación, comunicación y supervisión.

Y finalmente, en cuanto a control se tienen técnicas de verificación contable, productiva, de personas y de ventas, cobertura e imagen pública.

2.2.2 Conceptualización sobre la empresa. Es definida por el Código del Comercio como “Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.”

El área de mercados, catalogada como trascendental, ya que a través de ella se cumplen algunos propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.¹⁹

Es necesario implementar estrategias que contribuyan al reconocimiento de la empresa y sus servicios, pudiendo acudir a la radio, televisión local o medios escritos (volantes, tarjetas de presentación, avisos, entre otros).

El área de finanzas conlleva la responsabilidad de manejar los recursos monetarios indispensables para la ejecución de decisiones. Su naturaleza implica la obtención de fondos y el suministro del capital utilizado para el funcionamiento de la empresa; entre sus responsabilidades están la planeación financiera, el manejo de fuentes financieras, las inversiones, así como el control, que incluye contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, crédito y cobranzas, así como cobro y declaración de impuestos.

El área de personal pretende conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, tomando como base programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Entre las principales responsabilidades que tiene esta área son contratación y empleo,

¹⁹ *Ibíd.* p. 19

capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial y planeación de recursos humanos.²⁰

El área de Producción, también llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios).²¹

2.2.3 Diagnóstico situacional. La pregunta a responder es ¿Dónde estábamos ayer y dónde estamos hoy?

En este sentido es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como, las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Las fortalezas son factores internos a favor de la empresa o de la organización, su enfoque se da hacia las potencialidades del personal, de finanzas, servicios y mercados; las debilidades son todo lo contrario de las anteriores, porque representan variables negativas para la empresa, son relativamente manejables y de solucionarse pueden llegar a ser fortalezas.²²

Las oportunidades, son los elementos o factores que la empresa puede aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. Para ello debe establecer los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la empresa, determinar los factores que podrían tener influencia en términos de facilitar los logros de los objetivos.

Las amenazas al contrario pueden afectar las situaciones de la organización y acarrear grandes problemas para el logro de los objetivos en cuanto a la producción, finanzas, mercadeo y personal.

2.2.4 Temática sobre manual de funciones. El Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.²³

²⁰ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. [online]. [citado el 5 de marzo de 2010]. Recuperado el 13 de mayo 2012. Disponible en internet:<<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDePersonal>>

²¹EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. [online]. [citado el 5 de marzo de 2010]. Recuperado el 29 de enero 2013. Disponible en internet: <<http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>>

²² Ibíd. p. 21

²³RÍOS RAMOS, Franklin. Importancia del manual de organización y funciones. [online]. [citado 2008]. Recuperado el 12 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>>

El MF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Estos aspectos comprenden el documento de un Manual de Funciones:

Descripción básica del cargo. El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo. Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.²⁴

Funciones básica. En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Personal relacionado con el cargo. En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Perfil del Cargo. En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Como ven, la existencia del MF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.

²⁴MONGE PACHECO, Bernal. Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas. [online]. [citado 09 de marzo 2009]. Recuperado el 10 de mayo de 2012. Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar>

Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.

Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.

Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MF.²⁵

Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; el libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa”, se recomienda y se muestran algunas metodologías.

Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes. Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización. Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

Identificación del Puesto de Trabajo

Nombre

Área de desempeño

Codificación

Descripción Genérica (objetivo)

Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto

Requisitos del ocupante del puesto (perfil)

²⁵ *Ibíd.* p. 22

Nivel académico
Habilidades y destrezas
Conocimientos técnicos y/o específicos

2.3 MARCO TEÓRICO

Aporte de Chiavenato al manual de funciones; El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo²⁶

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades». Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.²⁷

Maslow indicó en un principio cinco niveles de necesidades y los clasificó por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias, y en la cúspide las de orden psicológico o secundarias.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo. En la actualidad, cuenta con ocho etapas distribuidas en las mismas necesidades más la de transcendencia en el vértice de la pirámide.

Según Frederick Winslow Taylor en su primer periodo lanzó su libro llamado shop management donde indicaba que los empleados deben ser distribuidos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y condiciones laborales sean adecuados, para que las normas puedan cumplirse, además para Taylor al observar la ejecución de cada operación a cargo de los empleados vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos más sencillos.²⁸

Para Henry Fayol la mejor manera de producir, es mediante una división del trabajo que aumente la productividad; respecto a la producción Fayol afirma que existen personas más capacitadas que otras para realizar ciertas funciones, en general Fayol piensa que la producción parte de la división del trabajo, acompañada por las capacidades naturales o adquiridas.²⁹

²⁶MORENO, L. Manual de funciones. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 12 de mayo 2012. Disponible en internet: <<http://www.slideshare.net/camilojimeno/manual-de-funciones-3751785>>

²⁷VALERA, A. Necesidades. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 12 de mayo 2012. Disponible en internet: <<http://www.monografias.com/trabajos93/teoria-motivacion/teoria-motivacion.shtml>>

²⁸FREDERICK WINSLOW, Taylor. [En línea]. (sin lugar). (s.n.). (s.f.). [Recuperado el 8 de febrero de 2013]. Disponible en internet: <F:\Frederick Winston Taylor.mht>

²⁹GESTIOPOLIS. (s.f.). [en línea]. (sin lugar). (s.n.). s.f. [Recuperado el 8 de Febrero de 2013]. Disponible en internet: <:\Cuáles fueron los orígenes de la producción según Fayol GestioPolis.mht>

Según Max Weber la teoría estructuralista o burocracia identifica ciertas características de la organización formal orientada hacia la racionalidad y la eficiencia. El tipo ideal de burocracia tiene 7 dimensiones: formalización, división del trabajo, principio de jerarquía, impersonalidad, competencia técnica, separación entre propiedad y administración y profesionalización del empleo.³⁰

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Con el artículo 38 garantiza el desarrollo de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad; en el artículo 78 establece que la ley regulará el control de la calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad; así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización; en el artículo 14 está establecido que toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica; y el artículo 15 el cual garantiza la intimidad personal y familiar y a su buen nombre. De igual forma a conocer, actualizar y rectificar informaciones en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.³¹

2.4.2 Código de Comercio. En su artículo 25 define a la empresa como toda actividad económica organizada para producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios.³²

Con el artículo 10 determina que son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.³³

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Mediante el artículo 19 establece que es obligación de todo comerciante:
Matricularse en el Registro Mercantil.

Inscribir en el registro mercantil todas las actas, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Conservar, con arreglo a la Ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

³⁰SLIDESHARE, NET. Teorías Organizacionales. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). Septiembre 03 de 2008. [Recuperado el 23 de octubre de 2013]. Disponible en internet: <<http://www.slideshare.net/guest86f51d/presentacin-ii-presentation>>

³¹ COLOMBIA, ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia, 1991. Bogotá D.C: Editorial Búho. Sexta edición, 1999. 91p.

³² PASTRANA BORRERO, Misael. Decreto 410. (28, diciembre, 1992). Código del Comercio Colombiano. Bogotá D.C., 1971. Diario Oficial No.33.339, de 16 de junio de 1971. p. 13.

³³ *Ibíd.* p. 25

Abstenerse de ejecutar actas de competencia desleal.

El artículo 26 establece que el registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todas las actas, libros y documentos, respecto de los cuales la Ley exigiere esa dos o más personas.

El artículo 27 ordena que el registro mercantil se llevará por la Cámaras de Comercio y en el artículo 98, estipula que mediante el contrato de sociedad, dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otras bienes apreciables en dinero con el fin de repartírselos unidades obtenidas en la empresa o actividad social.

La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta a los socios Individualmente consideradas.

El artículo 515 define el establecimiento de comercio como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa, una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas y destinarse al desarrollo de diversas actividades comerciales”.

En cuanto a las partes de un establecimiento de comercio, según el artículo 516 salvo lo contrario, forman parte:

La reseña o nombre comercial y las marcas de productos y servicios.

Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas que se utilicen en las actividades del establecimiento.³⁴

Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.

El mobiliario y las instalaciones.

Los contratos de arrendamiento y en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funciona si no son de propiedad del empresario, y las indemnizaciones que, conforme a la ley, tenga el arrendatario.

El derecho a impedir la desviación de la clientela y a protección de la forma comercial.

Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dicho establecimiento.

³⁴ Ibíd. p.25

2.4.3 Ley propiedad horizontal. Ley 675 de Agosto 3 de 2011. "Por Medio De La Cual Se Regula El Régimen De Propiedad Horizontal".³⁵

ARTÍCULO 1°. OBJETO. La presente ley regula la forma especial de dominio denominada propiedad horizontal, en la que ocurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad.

ARTÍCULO 3°.DEFINICIONES. Para los efectos de la presente Ley se establecen las siguientes definiciones: **REGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL:** Sistema jurídico que regula el sometimiento a propiedad horizontal de un edificio o conjunto, construido o por construirse.

CAPITULO II: DE LA CONSTITUCIÓN DEL RÉGIMEN DE PROPIEDAD HORIZONTAL

ARTÍCULO 4°. CONSTITUCIÓN. Un edificio o conjunto se somete al régimen de propiedad horizontal mediante escritura pública registrada en la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos. Realizada esta inscripción, surge la persona jurídica a que se refiere esta ley.

CAPITULO X: DE LA ASAMBLEA GENERAL

ARTÍCULO 38°. NATURALEZA Y FUNCIONES. La asamblea general de propietarios es el órgano de dirección de la persona jurídica que surge por mandato de esta ley, y tendrá como funciones básicas las siguientes:³⁶

- 1.- Nombrar y remover libremente al administrador y a su suplente cuando fuere el caso, para períodos determinados, y fijarle su remuneración.
- 2.- Aprobar o improbar los estados financieros y el presupuesto anual de ingresos y gastos que deberán someter a su consideración el Consejo Administrativo y el Administrador.
- 3.- Nombrar y remover libremente a los miembros del comité de convivencia para períodos de un año, en los edificios o conjuntos de uso residencial.
- 4.- Aprobar el presupuesto anual del edificio o conjunto y las cuotas para atender las expensas ordinarias o extraordinarias, así como incrementar el fondo de imprevistos, cuando fuere el caso.

³⁵LEGISLACIÓN COLOMBIANA DE PROPIEDAD HORIZONTAL. Disponible en internet: <<http://www./Users/Jessica/Documents/AIPH Ley 675 agosto 3 2001 Propiedad Horizontal en Colombia.htm>>

³⁶ *Ibíd.* p. 27

5.- Elegir y remover los miembros del consejo de administración y, cuando exista, al Revisor Fiscal y su suplente, para los períodos establecidos en el reglamento de propiedad horizontal, que en su defecto será de un (1) año.

6.- Aprobar las reformas al reglamento de propiedad horizontal.

7.- Decidir la desafectación de bienes comunes no esenciales, y autorizar su venta o división, cuando fuere el caso, y decidir, en caso de duda, sobre el carácter esencial o no de un bien común.

8.- Decidir la reconstrucción del edificio o conjunto, de conformidad con lo previsto en la presente Ley.

9.- Decidir, salvo en el caso que corresponda al consejo de administración, sobre la procedencia de sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley y en el reglamento de propiedad horizontal, con observancia del debido proceso y del derecho de defensa consagrado para el caso en el respectivo reglamento de propiedad horizontal.

10.- Aprobar la disolución y liquidación de la persona Jurídica.

11.- Otorgar autorización al administrador para realizar cualquier erogación con cargo al Fondo de Imprevistos de que trata la presente ley.

12.- Las demás funciones fijadas en esta Ley, en los decretos reglamentarios de la misma, y en el reglamento de propiedad horizontal. PARÁGRAFO. La asamblea general podrá delegar en el Consejo de Administración, cuando exista, las funciones indicadas en el numeral 3 del presente artículo.³⁷

CAPITULO XI: DEL ADMINISTRADOR DEL EDIFICIO O CONJUNTO

ARTÍCULO 51º. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR. La administración inmediata del edificio o conjunto estará a cargo del administrador, quien tiene facultades de ejecución, conservación, representación y recaudo. Sus funciones básicas son las siguientes:

1- Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguros.

2- Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.

³⁷ *Ibíd.* p. 27

- 3- Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere.
- 4- Preparar y someter a consideración del Consejo de Administración las cuentas anuales, el informe para la Asamblea General anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.
- 5- Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.
- 6- Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal.
- 7- Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.
- 8- Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.³⁸
- 9- Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica.
- 10- Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.
- 11- Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.
- 12- Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el Consejo de Administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriadas.
- 13- Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.

³⁸ *Ibíd.* p. 27

14- Las demás funciones previstas en la presente Ley y en el reglamento de propiedad horizontal, así como las que defina la asamblea general de propietarios.

CAPÍTULO XII: DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

ARTÍCULO 55°. FUNCIONES. Al consejo de administración, le corresponderá tornar las determinaciones necesarias en orden a que la persona jurídica cumpla sus fines, de acuerdo con lo previsto en el reglamento de propiedad horizontal.

CAPÍTULO XIII: DEL REVISOR FISCAL DEL EDIFICO O CONJUNTO

ARTÍCULO 57°. FUNCIONES. Al Revisor Fiscal como encargado del control de las distintas operaciones de la persona jurídica, le corresponde ejercer las funciones previstas en la Ley 43 de 1990 o en las disposiciones que la modifiquen, adicionen o complementen, así como las previstas en la presente ley.

CAPÍTULO IV: PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

ARTÍCULO 76°. AUTORIDADES INTERNAS. Son autoridades internas de las Unidades Inmobiliarias Cerradas: 1. La asamblea de Copropietarios. 2. La Junta Administradora, cuando esta exista; conformada democráticamente por los copropietarios o moradores que tendrán los derechos previstos en los reglamentos de la respectiva Unidad Inmobiliaria. 3. El Administrador de la Unidad, quien podrá solicitar auxilio de la Fuerza Pública para el desempeño de sus funciones.³⁹

³⁹ *Ibíd.* p. 27

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La propuesta de elaboración del Manual de Funciones para el Centro Comercial Dulce Amanecer se llevará a cabo con base al tipo de investigación descriptiva, porque se necesita desglosar el problema delimitado en partes comprensibles, con cuya interpretación global se puedan extraer conclusiones que den respuesta a las dificultades que viene ocasionando la falta de esta herramienta administrativa en el mencionado centro comercial.

Según Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.”⁴⁰

3.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estará conformada por 100 personas, de los cuales 90 son copropietarios de 145 locales comerciales y 10 son trabajadores del centro comercial Dulce Amanecer del municipio de Ocaña.

3.3 MUESTRA

Debido a que se trata de una población de reducido tamaño se trabajará con el 100%, razón por la que no se extraerá alguna muestra representativa.

⁴⁰DEOBOLD B., Van Dalen y MEYER, William J. La investigación descriptiva. [online]. [citado 2006]. Recuperado el 20 de mayo 2012. [Méjico, Colombia]. Disponible en internet: <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información fue recolectada en base a fuentes primarias por los responsables de este proyecto, utilizando como instrumento de consulta, la encuesta en forma directa a la población objeto de estudio, a través de un cuestionario previamente elaborado y estructurado, el cual será de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de grado.

Como fuentes secundarias, se acudió a la revisión documental como medio para recopilar información necesaria para la presente propuesta de diseño del manual de funciones para el Centro Comercial Dulce Amanecer.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA

Se realizó de manera cuantitativa, el cual consistió en el registro de resultados numéricos en tablas y/o cuadros, verificando frecuencia de respuestas y los respectivos porcentajes de participación.

Cualitativamente con la interpretación de los resultados numéricos, analizando las variables que están incidiendo en dichas tendencias.

3.6 ACTIVIDADES DE ELABORACIÓN DEL PROYECTO

3.6.1 Actividades de fundamentación conceptual. Revisión de literatura.

Lectura crítica y analítica.
Elaboración del marco histórico.
Elaboración del marco conceptual.
Elaboración del marco legal.

3.6.2 Actividades de Fundamentación Diagnóstica. Diseño de instrumentos.

Aplicación de instrumentos.
Procesamiento y análisis de la información.

3.6.3 Actividades operacionales. Diseñar el organigrama para el centro comercial con el fin de definir las diferentes áreas de trabajo y las líneas de autoridad y responsabilidad.

Realizar la identificación de perfiles laborales para cada puesto de trabajo, mediante fichas técnicas, con el fin mejorar en el proceso de vinculación del personal.

Definir las funciones de cada cargo del Centro Comercial, mediante el respectivo análisis de perfiles, con el fin de lograr la eficacia en el desempeño laboral.

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 RECOLECCION DE INFORMACION MEDIANTE DISTINTAS TECNICAS E INSTRUMENTOS QUE PERMITIERON CONOCER LAS CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO

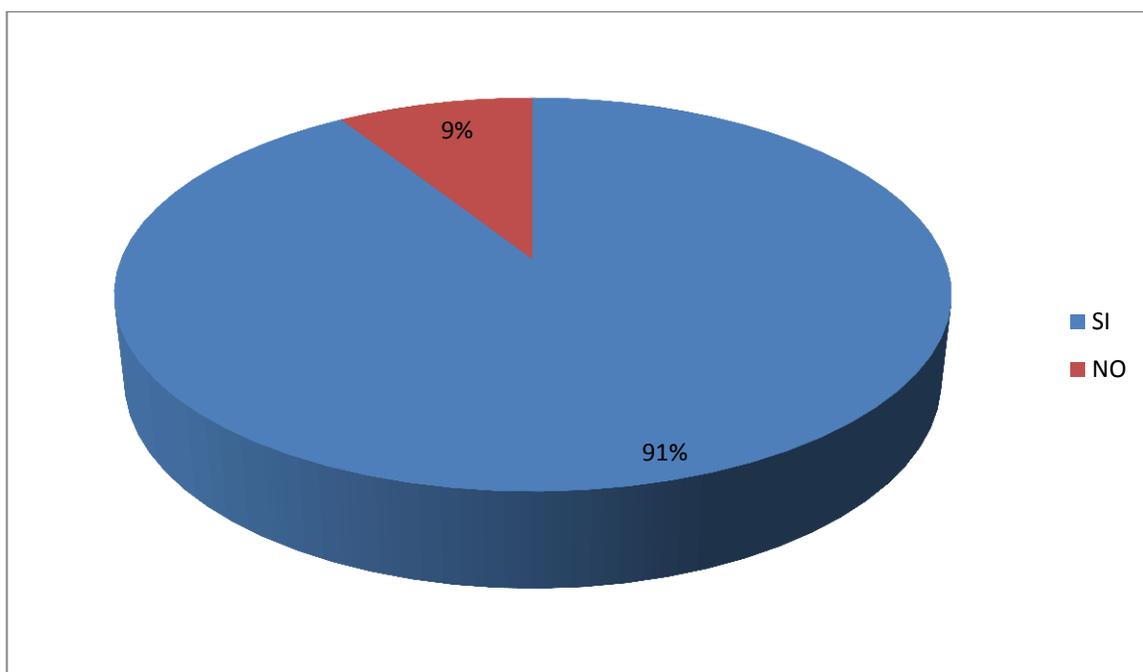
ENCUESTA A COOPROPIETARIOS

Tabla 1. Propietarios que ocupan el local comercial

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	82	91%
NO	8	9%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 1. Propietarios que ocupan el local comercial



Fuente. Autores de la Investigación

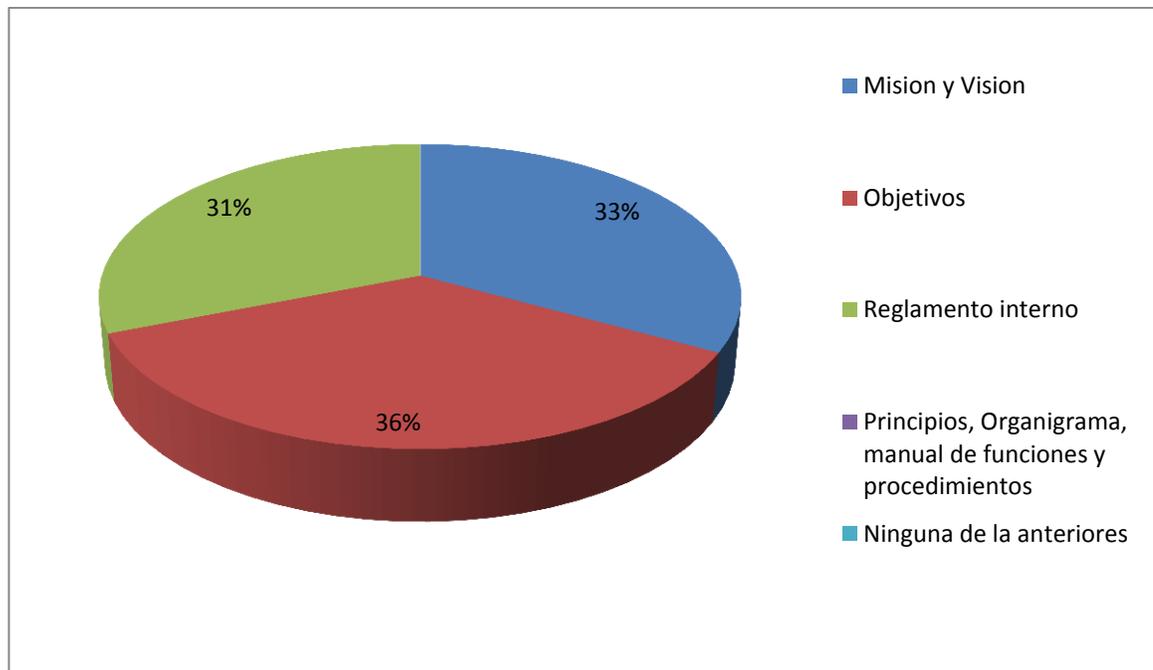
Basado en la gráfica, la mayoría de los encuestados son propietarios de dichos locales comerciales, abarcando un 91% en la totalidad de estos, el 9% restante se encuentran ocupados por personas diferentes que cancelan un canon de arrendamiento.

Tabla 2. Conocimiento sobre la estructura organizacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Misión y Visión	30	33%
Objetivos	32	36%
Reglamento interno	28	31%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Gráfica 2. Estructura organizacional donde se incluye



Fuente. Autores de la Investigación

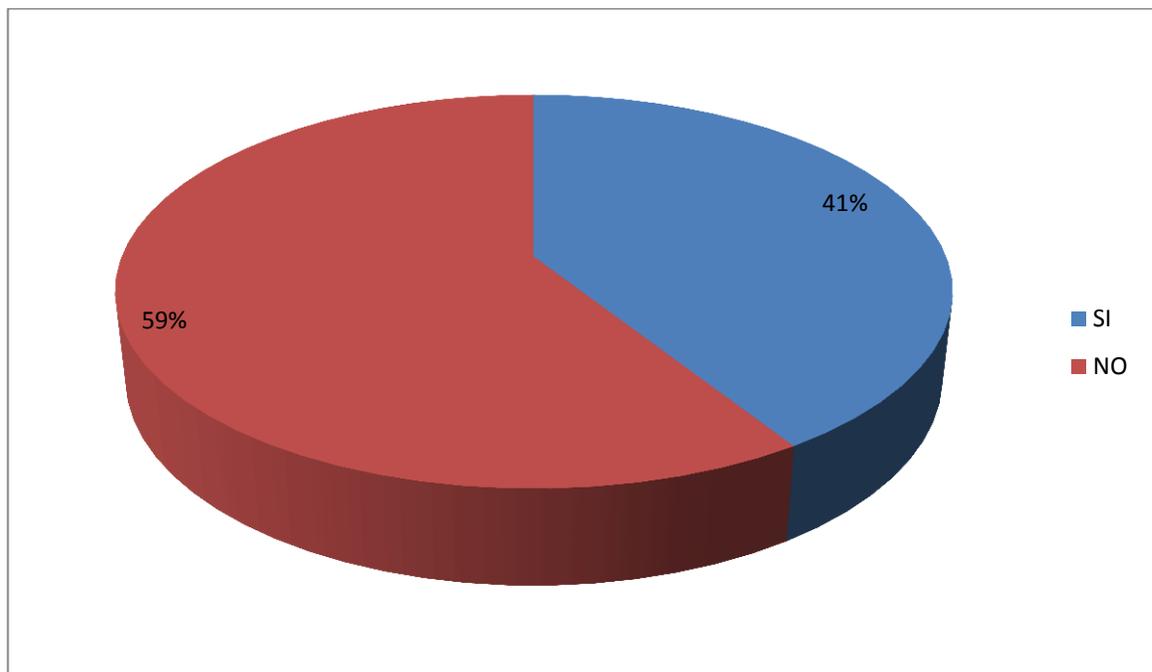
La mayoría de los integrantes de la junta Directiva del Centro Comercial consideran que la estructura actual solo se incluye o solo contiene los objetivos del centro comercial en un 36% y para otros en una menor proporción considera que en la estructura solo existe el reglamento interno en un 31%.

Tabla 3. Conocimiento de Funciones que ocupa en el Centro Comercial Dulce Amanecer

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	37	41%
NO	53	59%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 3. Conocimiento de funciones que ocupa en el Centro Comercial Dulce Amanecer



Fuente. Autores de la Investigación

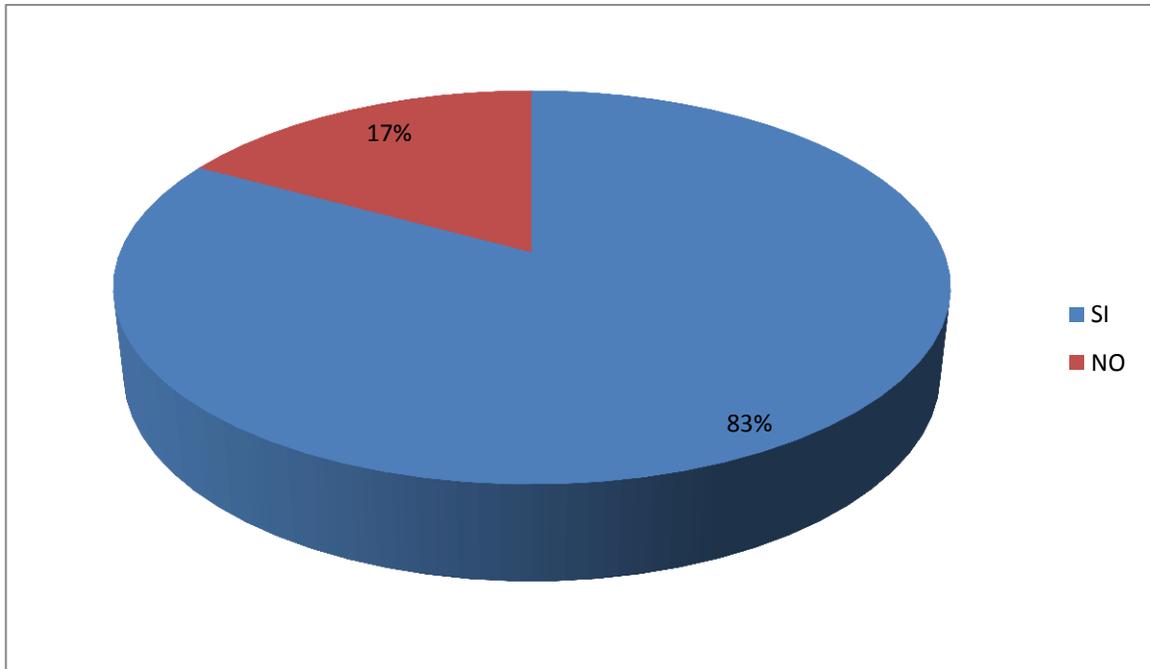
La mayoría de los miembros que hacen parte de la junta de copropietarios no conocen las funciones que deben realizar en un 59% y el restante de los integrantes de la junta si conoce sus funciones que corresponden a un 41%.

Tabla 4. Conocimiento respecto al diseño de implementación de un manual de funciones para un buen desarrollo organizacional

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	75	83%
NO	15	17%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 4. Diseño e implementación de un manual de funciones para un buen desarrollo organizacional



Fuente. Autores de la Investigación

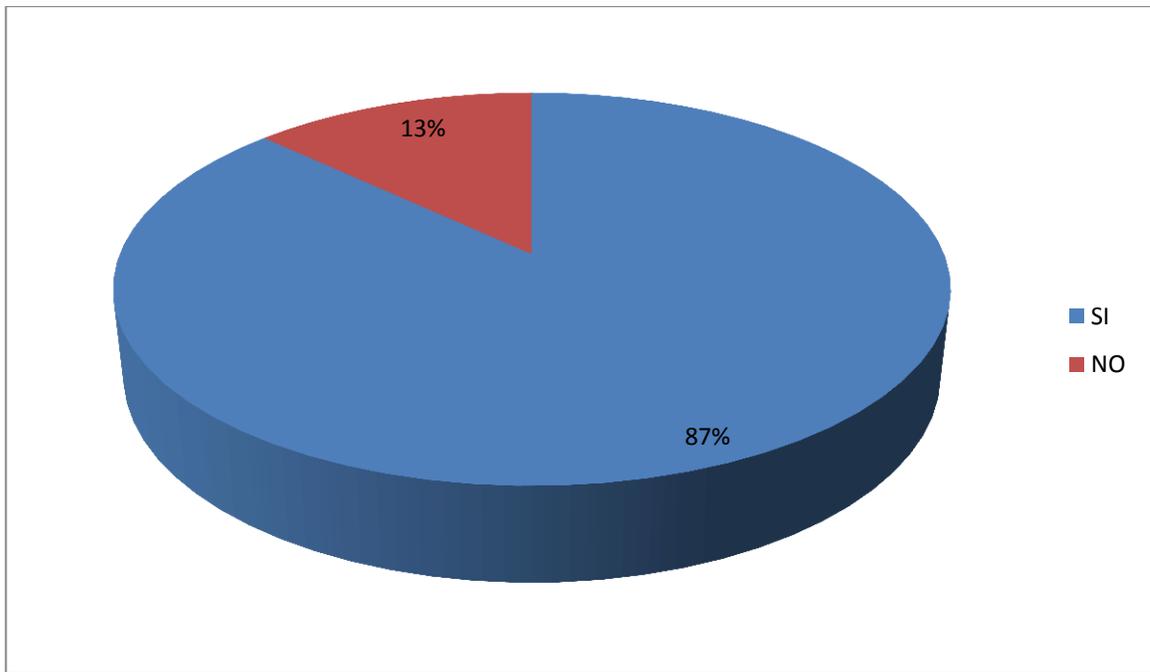
Según los datos aportados por los miembros de la junta de copropietarios consideran que el diseño y la implementación del manual de funciones generan en el centro comercial un buen desarrollo organizacional en un 83% y algunos miembros de la junta consideran que un manual de funciones no afectaría de ninguna manera el funcionamiento del centro comercial en un 17%.

Tabla 5. La inducción para un mejor ambiente laboral del trabajador

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	78	87%
NO	12	13%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 5. La inducción para un mejor ambiente laboral del trabajador



Fuente. Autores de la Investigación

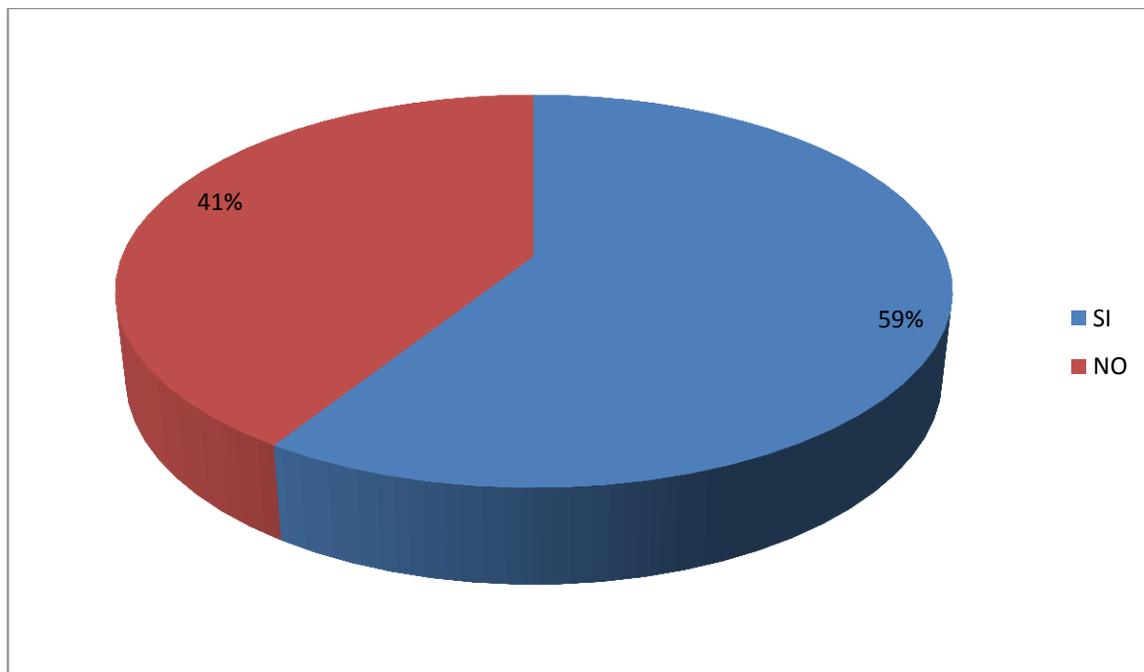
La junta de copropietarios en su mayoría considera que la inducción le permite a un empleado adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo y al ambiente laboral que le corresponde en un 87% y algunos de los miembros de la junta consideran que la inducción no afecta para que el empleado se adapte al ambiente de trabajo en un 13%.

Tabla 6. La toma de decisiones teniendo en cuenta su opinión

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	53	59%
NO	37	41%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 6. La toma de decisiones teniendo en cuenta su opinión



Fuente. Autores de la Investigación

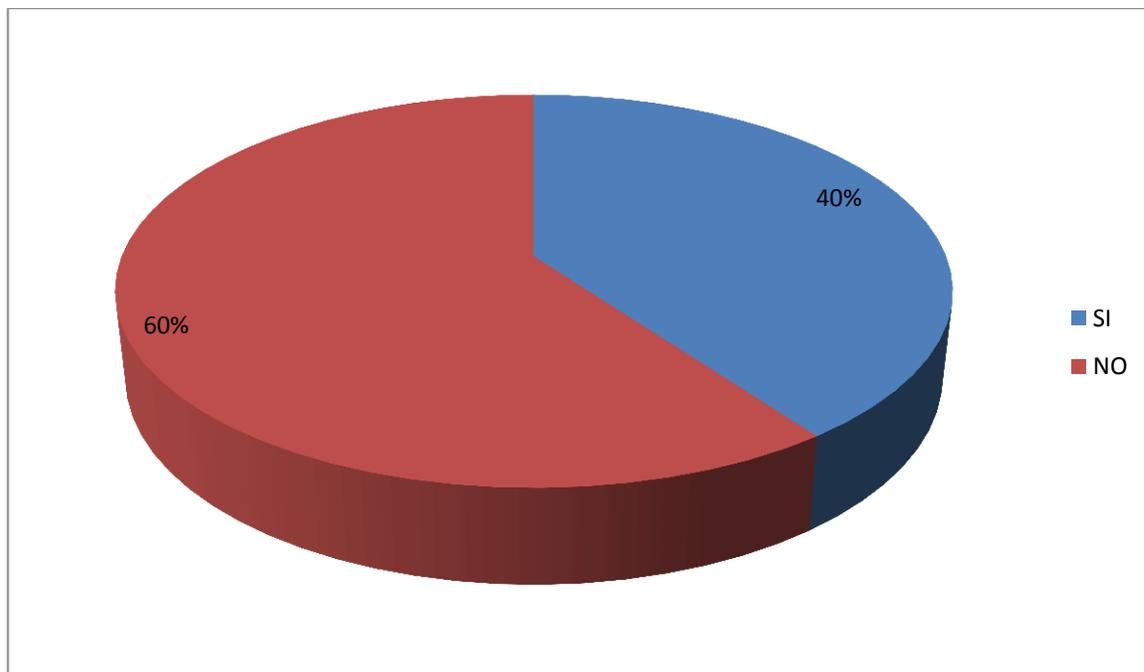
Para la mayoría de los miembros de la junta de copropietarios los directivos, es decir, el administrador, si los tiene en cuenta para tomar las decisiones que afecten positiva o negativamente la operación comercial del centro comercial en un 59% y los demás miembros de la junta de copropietarios consideran que no los tienen en cuenta para la toma de decisiones en un 41%

Tabla 7. Condiciones de trabajo adecuadas

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	36	40%
NO	54	60%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 7. Condiciones de trabajo adecuadas



Fuente. Autores de la Investigación

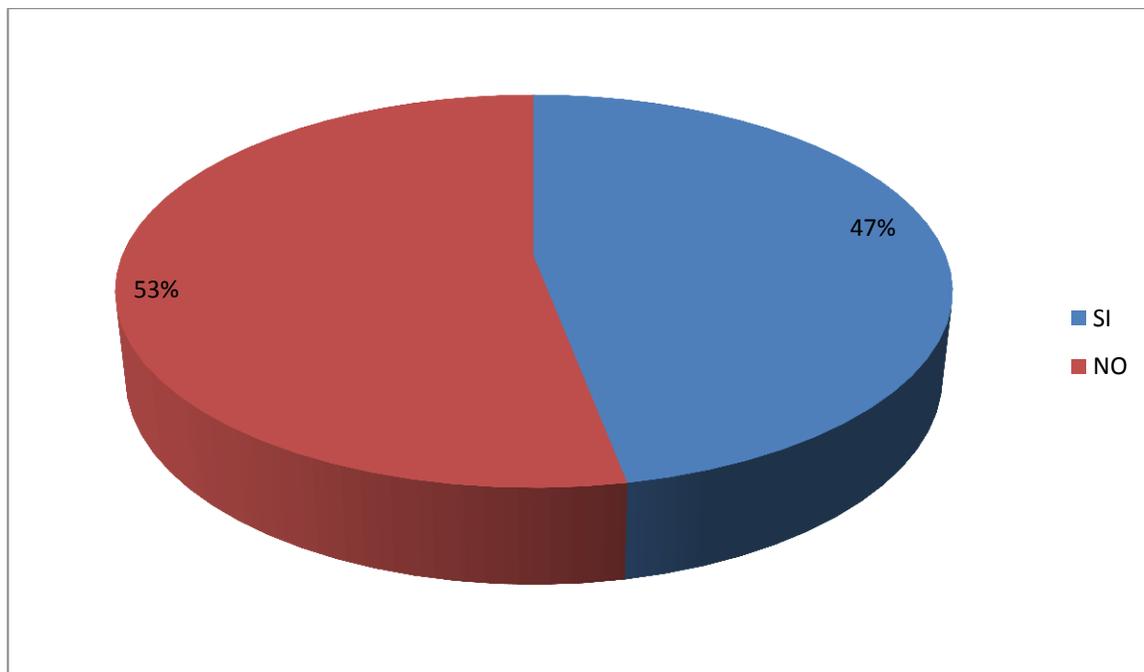
Según los datos aportados por los miembros de la Junta de copropietarios, la mayoría de ellos consideran que las condiciones de trabajo en las que se encuentra todo el personal no son las adecuadas en un 60% y para el resto de los miembros de la junta de copropietarios las condiciones de trabajo son las adecuadas.

Tabla 8. Perspectivas de crecimiento mediante la relación con los directivos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	42	47%
NO	48	53%
TOTAL	90	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 8. Perspectivas de crecimiento mediante la relación con los directivos



Fuente. Autores de la Investigación

De acuerdo a la información suministrada por los miembros de la junta de copropietarios la relación con los directivos si les genera una perspectiva de crecimiento en un 47% y a la mayoría no les genera una perspectiva de crecimiento en un 53%.

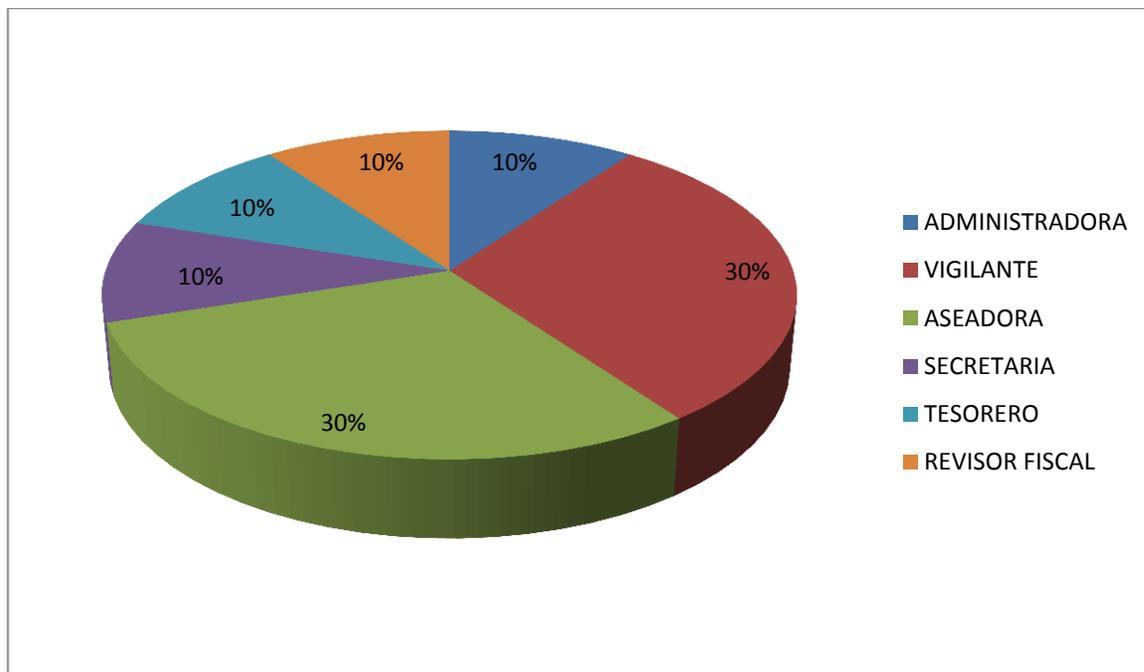
ENTREVISTA A EMPLEADOS

Tabla 9. Cargo desempeñado en el Centro Comercial

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ADMINISTRADORA	1	10%
VIGILANTE	3	30%
ASEADORA	3	30%
SECRETARIA	1	10%
TESORERO	1	10%
REVISOR FISCAL	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 9. Cargo desempeñado en el Centro Comercial



Fuente. Autores de la Investigación

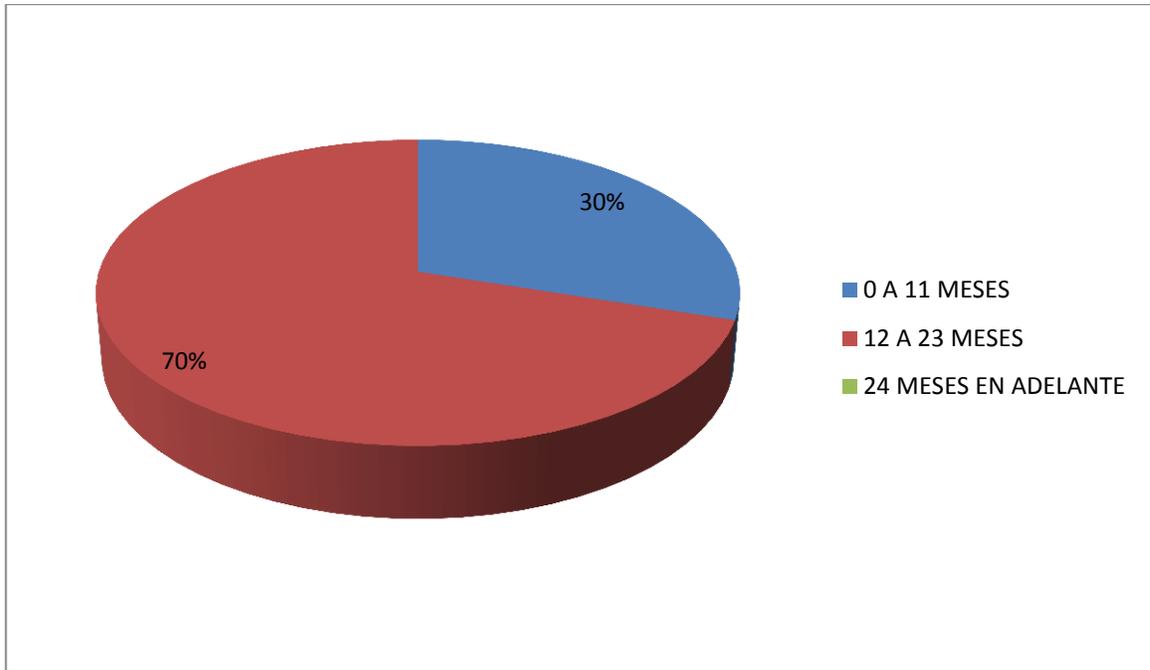
Basado en esta información se pudo observar que los mayores puestos de trabajo que existen en el centro comercial son los de vigilante y aseadora con un 30% y los puestos de trabajo que menos hay o existen en el centro comercial son los de administradora, secretaria, tesorero y revisor fiscal con un 10%.

Tabla 10. Experiencia para desempeñar el cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
0 A 11 MESES	3	30%
12 A 23 MESES	7	70%
24 MESES EN ADELANTE	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 10. Experiencia exigida para desempeñar el cargo



Fuente. Autores de la Investigación

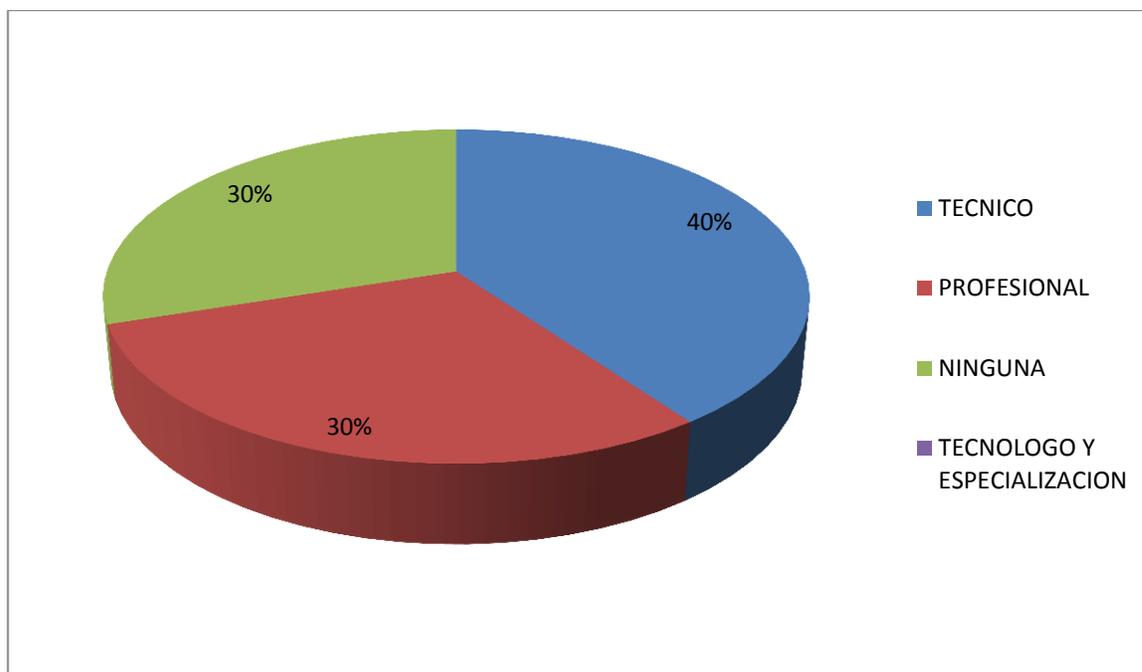
De acuerdo a la información suministrada por los encuestados se puede observar que la mínima experiencia exigida por el centro comercial es de 0 a 11 meses con un 30% ya que este se considera como el tiempo apropiado para lograr desempeñar con facilidad y precisión uno de los cargos y se logra determinar que la mayor experiencia es de 12 a 23 meses (70%) puesto que a los cargos que se le exige ese tiempo de experiencia se consideran fundamentales para la seguridad comercial e integral de todo el centro comercial y para lograr cumplir con los objetivos de este.

Tabla 11. Educación requerida para desempeñar el cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
TECNICO	4	40%
PROFESIONAL	3	30%
NINGUNA	3	30%
TECNOLOGO Y ESPECIALIZACION	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 11. Educación requerida para desempeñar el cargo



Fuente. Autores de la investigación

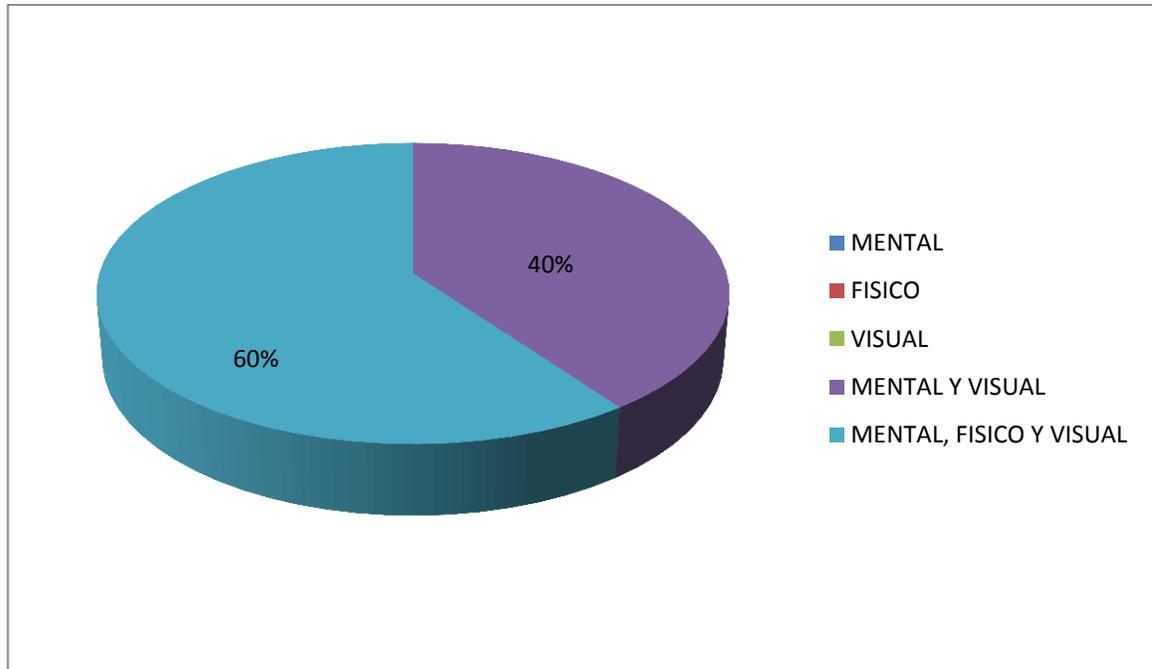
De acuerdo a la información aportada por los encuestados se puede observar que no se requiere educación tecnológica, ni especializaciones para ocupar un cargo con funciones básicas y con un mayor porcentaje se requiere un nivel educativo técnico para algunos de sus cargos con un 40%.

Tabla 12. Esfuerzos que demanda desempeñar el cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
MENTAL	0	0%
FISICO	0	0%
VISUAL	0	0%
MENTAL Y VISUAL	4	40%
MENTAL, FISICO Y VISUAL	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 12. Esfuerzos que demanda desempeñar el cargo



Fuente. Autores de la Investigación

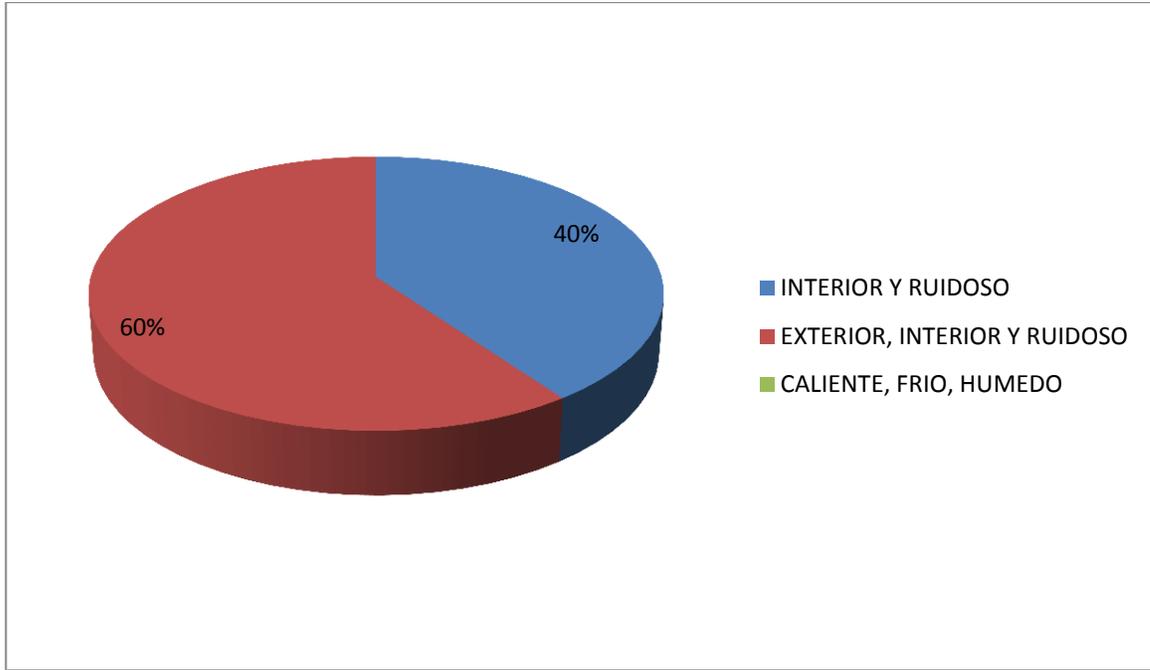
De acuerdo con la información recolectada se evidencia que para el desempeño laboral, se desempeñan tales funciones intelectuales (mental y visual) con un 40% y se requiere de esfuerzo mental, físico y visual en la mayoría de los puestos de trabajo con un 60%.

Tabla 13. Condiciones ambientales donde se desempeña el cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
INTERIOR Y RUIDOSO	4	40%
EXTERIOR, INTERIOR Y RUIDOSO	6	60%
CALIENTE, FRIO, HUMEDO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 13. Condiciones ambientales donde se desempeña el cargo



Fuente. Autores de la Investigación

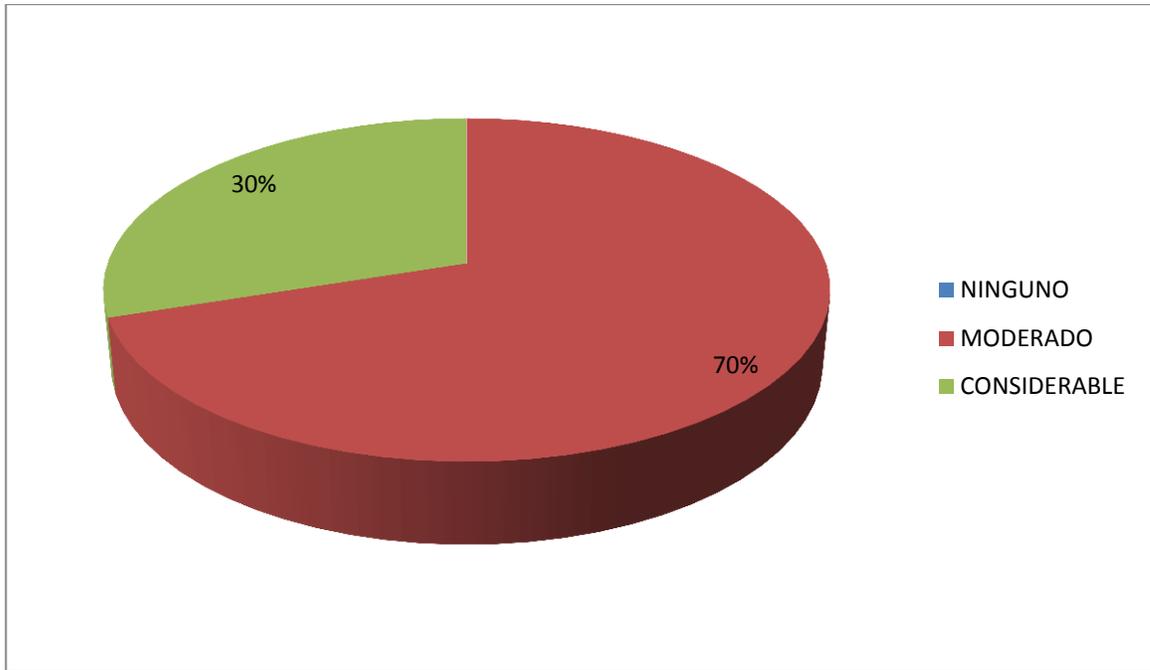
En base a la información aportada por los encuestados se puede observar que la mayor condición ambiental en la que se encuentran los diferentes cargos que existen en el centro comercial es en el exterior e interior donde realizan sus funciones como es el caso de las aseadoras, vigilantes y administración; exponiéndose a condiciones de ruido que se presenta en el ambiente con un 60% y también se identifica que otros cargos se desempeñan en el interior pero realizan sus funciones con el ruido que se presenta en el ambiente con un 40%.

Tabla 14. Grado de dificultad y riesgo en el puesto de trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
NINGUNO	0	0%
MODERADO	7	70%
CONSIDERABLE	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 14. Grado de dificultad y riesgo en el puesto de trabajo



Fuente. Autores de la Investigación

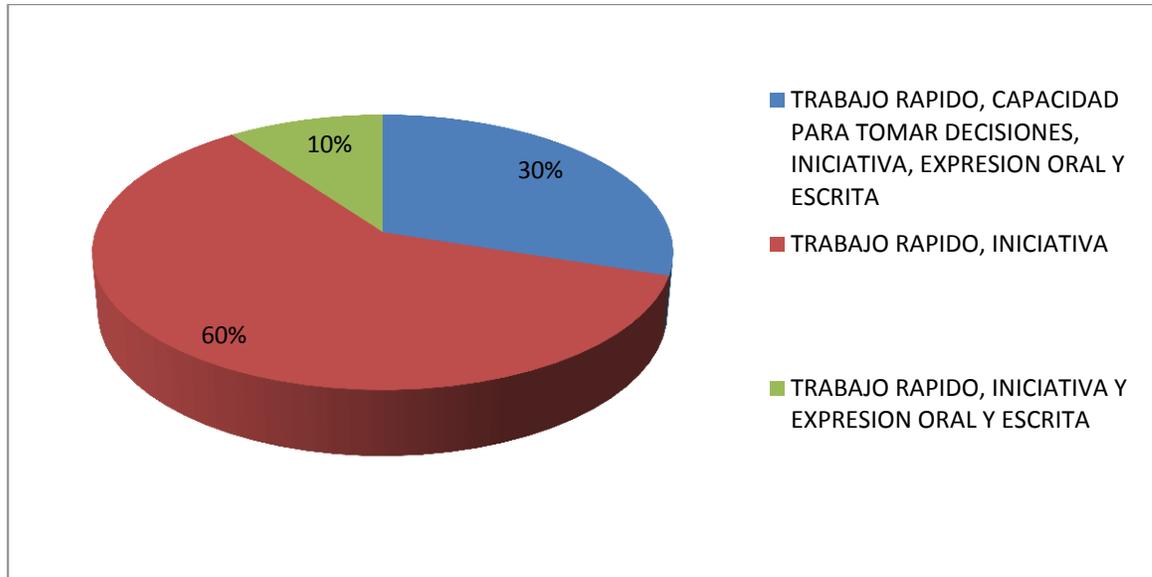
De acuerdo a la información aportada por los encuestados se puede destacar que el riesgo de la mayoría de los empleados es moderado (70%) ya que sus actividades laborales no representan ninguna dificultad que tenga un grado de incidencia alto que pueda afectar el funcionamiento continuo del centro comercial y de sus funciones, pero para algunos sus actividades y funciones representan un riesgo considerable de acuerdo a su puesto de trabajo con un 30%.

Tabla 15. Habilidades necesarias para desempeñar el cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRABAJO RÁPIDO, CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES, INICIATIVA, EXPRESIÓN ORAL Y EXPRESIÓN ESCRITA	3	30%
TRABAJO RÁPIDO, INICIATIVA	6	60%
TRABAJO RAPIDO, INICIATIVA Y EXPRESION ORAL Y ESCRITA	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 15. Habilidades necesarias para desempeñar el cargo



Fuente. Autores de la Investigación

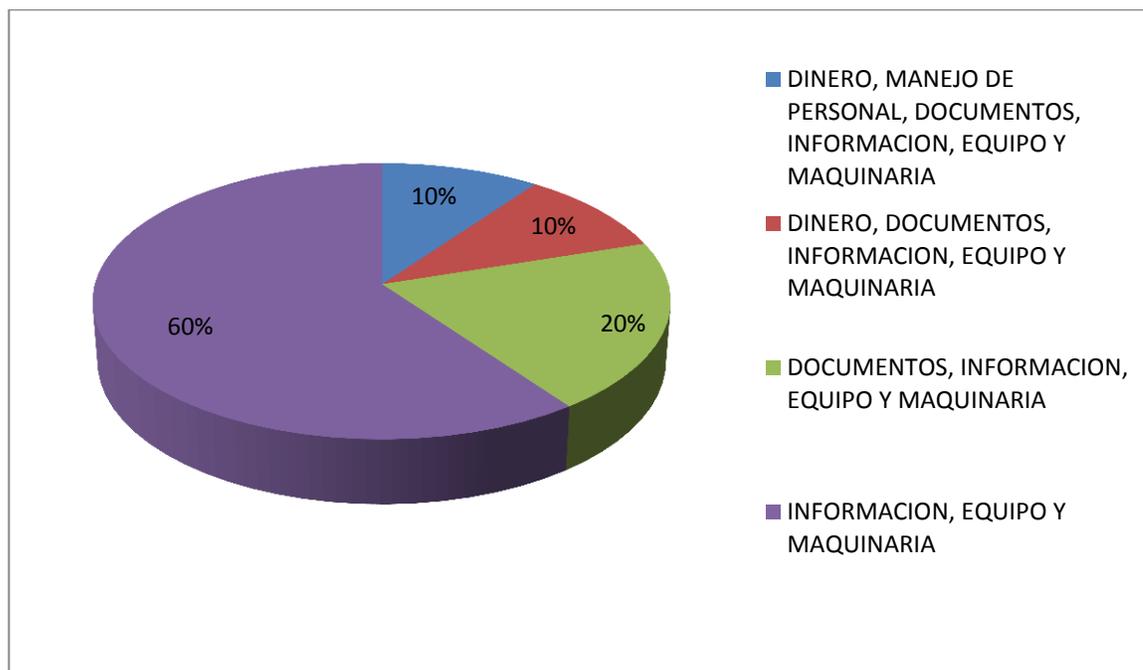
De acuerdo a la información aportada por los encuestados se puede observar que las habilidades que más se aplican son las de trabajo rápido e iniciativa con un 60%, puesto que estas son las que se manejan en la mayoría de los empleados que hay en el centro comercial para dar mayor efectividad a la realización de sus funciones, y se encuentra que con un 10% el trabajo rápido, la iniciativa, expresión oral y escrita se aplica primordialmente a muy pocos empleados y que solo requieren de estas habilidades para desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Tabla 16. Responsabilidades del cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DINERO, MANEJO DE PERSONAL, DOCUMENTOS, INFORMACION, EQUIPO Y MAQUINARIA	1	10%
DINERO, DOCUMENTOS, INFORMACION, EQUIPO Y MAQUINARIA	1	10%
DOCUMENTOS, INFORMACION, EQUIPO Y MAQUINARIA	2	20%
INFORMACION, EQUIPO Y MAQUINARIA	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 16. Responsabilidades del cargo



Fuente. Autores de la Investigación

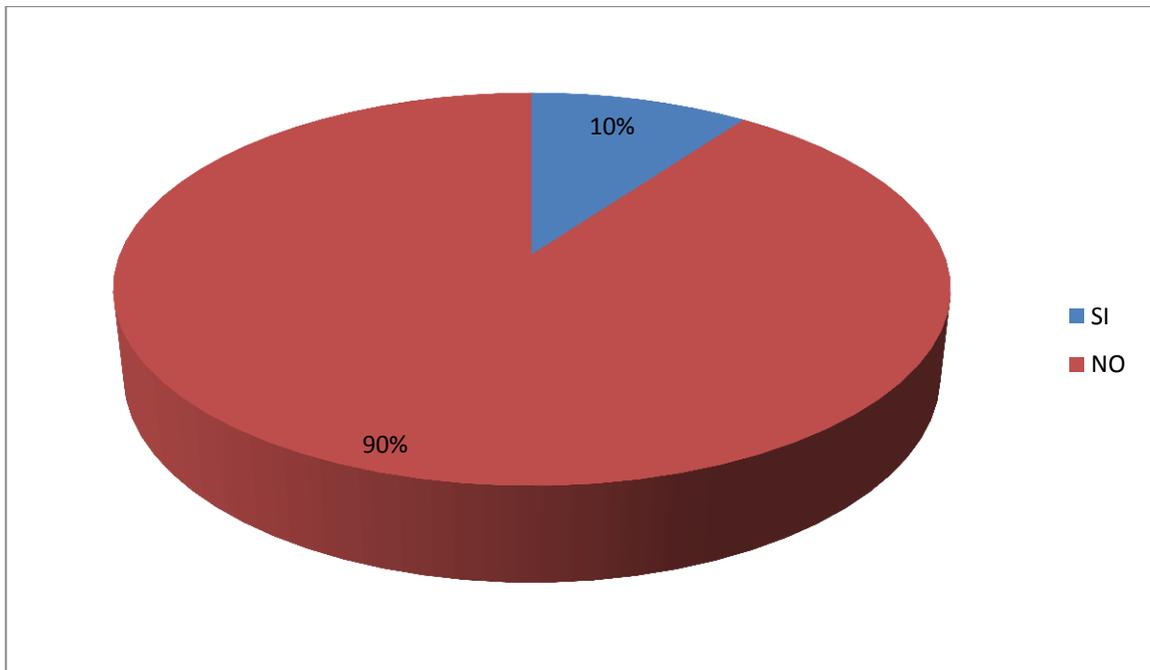
De acuerdo a la información suministrada por los encuestados se puede identificar que la mayor responsabilidad que existe dentro del centro comercial es la manipulación o el manejo de Información, Equipos y Materiales con un 60%, puesto que estas responsabilidades son necesarias en todos los cargos para lograr desempeñar con exactitud, precisión y efectividad todas sus funciones, la responsabilidad que menos se aplica a los cargos es el manejo de dinero, manejo de personal, documentos, información, equipos y materiales (10%) que primordialmente se ejecuta en muy pocos puestos de trabajo para lograr cumplir con las funciones asignadas.

Tabla 17. Empleados bajo su responsabilidad

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente. Autores de la Investigación

Grafica 17. Empleados bajo su responsabilidad



Fuente. Autores de la Investigación

De acuerdo a la información facilitada por los encuestados se puede considerar que un 10% tiene empleados a su cargo ya sean trabajadores internos o externos y un 90% no tiene personal para supervisar.

NOTA. A la pregunta número 10 (grafica 18 y tabla 18) no se le realizó su respectiva tabulación debido a que con la información que se logró recolectar en esta pregunta, ayudó a la realización de la propuesta del manual de funciones.

4.2 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA PARA EL CENTRO COMERCIAL CON EL FIN DE DEFINIR LAS DIFERENTES AREAS DEL TRABAJO, LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

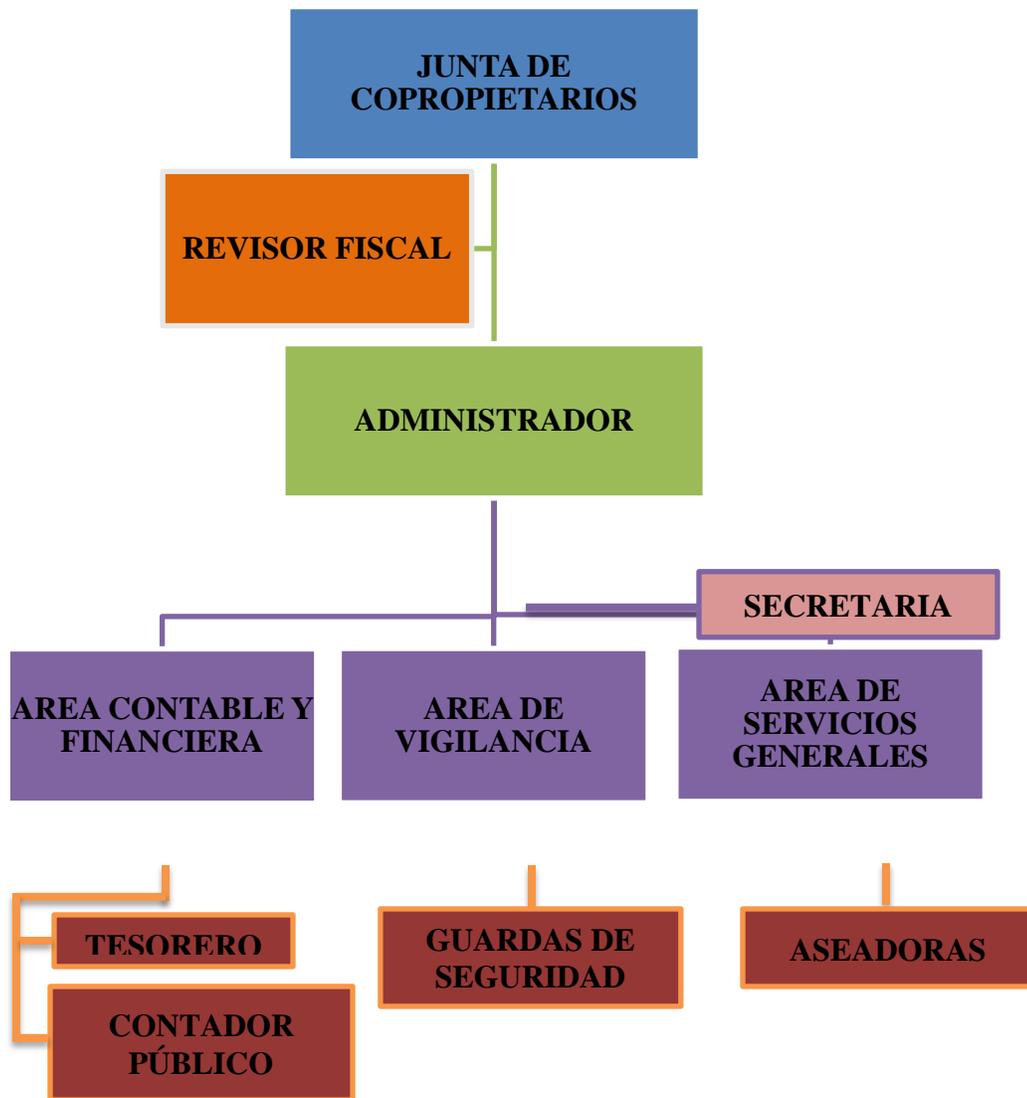
El centro comercial carece de la representación gráfica de su estructura organizacional que indica las áreas que integran al centro comercial, los diferentes puestos de trabajo, las líneas de autoridad y responsabilidad, líneas de comunicación existentes.

Con la creación de la propuesta del manual de funciones y su organigrama, el centro comercial obtendrá unas herramientas que le especifiquen a todos los copropietarios y empleado, las áreas y puestos de trabajo que existen en el centro comercial, sus líneas de

autoridad y responsabilidad y por consiguiente las funciones, perfiles de cada puesto de trabajo.

Basado en las teorías existentes podemos concluir que el organigrama que más se ajusta para el centro comercial, teniendo en cuenta un orden jerárquico y adecuado, quedaría de la siguiente manera, Junta de copropietarios como la máxima autoridad, ejerciendo autoridad sobre el administrador y este ejerciendo mando sobre el tesorero, secretaria, vigilantes y aseadoras, creándose con estos puestos de trabajo las áreas directiva y operativa en el centro comercial.

4.2.1 Organigrama del Centro Comercial Dulce Amanecer



Fuente: Autores del proyecto.

4.3 MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER

La propuesta del manual de funciones es elaborada, con el propósito de ayudar al personal del centro comercial Dulce Amanecer para la realización de sus funciones laborales, con la cual se pretende lograr efectividad de los empleados en todos sus aspectos.

El documento contiene los diferentes cargos y áreas que existen actualmente en el centro comercial Dulce Amanecer para el buen desarrollo de su actividad y así lograr cumplir con los objetivos establecidos.

Objetivo. Conocer y determinar los requisitos, responsabilidad y condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Junta de Copropietarios

Área que pertenece. Directiva

Cargo del jefe inmediato. Ninguno

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Administrar y gestionar todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento correcto de los servicios (mantenimiento) del centro comercial Dulce Amanecer.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Planeación, Organización, Control, Integración y Medición.

Adiestramiento requerido. Elaboración de actas de iniciación y terminación de reuniones.

RESPONSABILIDADES

Por dinero. La junta de copropietarios son los encargados de verificar el funcionamiento que se le da a los recursos económicos y cuáles son sus resultados monetarios.

Por manejo de personal. Distribuye la planta de personal sobre los que ellos tienen responsabilidad.

Por documentos. Representa al centro comercial como máximo representante ante la ley y es el encargado de intervenir en todos los documentos legales a los que les corresponda como máxima autoridad.

Por información. Controla toda la información que corresponda al centro comercial.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. No requiere ninguna educación formal.

Experiencia. Lo único que requiere es ser socio del centro comercial.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en un sitio cerrado.

Riesgo. La junta de copropietarios no tiene ningún riesgo laboral.

Esfuerzo. La junta no requiere ningún esfuerzo adicional.

FUNCIONES DEL CARGO

Nombrar y remover libremente al administrador y a su suplente cuando fuere el caso, para períodos determinados, y fijarle su remuneración.

Aprobar o improbar los estados financieros y el presupuesto anual de ingresos y gastos que deberán someter a su consideración el Consejo Administrativo y el Administrador.

Nombrar y remover libremente a los miembros del comité de convivencia para períodos de un año, en los edificios o conjuntos de uso residencial.

Aprobar el presupuesto anual del edificio o conjunto y las cuotas para atender las expensas ordinarias o extraordinarias, así como incrementar el fondo de imprevistos, cuando fuere el caso.

Elegir y remover los miembros del consejo de administración y, cuando exista, al Revisor Fiscal y su suplente, para los períodos establecidos en el reglamento de propiedad horizontal, que en su defecto será de un (1) año.

Aprobar las reformas al reglamento de propiedad horizontal.

Decidir la desafectación de bienes comunes no esenciales, y autorizar su venta o división, cuando fuere el caso, y decidir, en caso de duda, sobre el carácter esencial o no de un bien común.

Decidir la reconstrucción del edificio o conjunto, de conformidad con lo previsto en la presente Ley.

Decidir, salvo en el caso que corresponda al consejo de administración, sobre la procedencia de sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley y en el reglamento de propiedad horizontal, con observancia del debido proceso y del derecho de defensa consagrado para el caso en el respectivo reglamento de propiedad horizontal.

Aprobar la disolución y liquidación de la persona Jurídica.

Otorgar autorización al administrador para realizar cualquier erogación con cargo al Fondo de Imprevistos de que trata la presente ley.

Las demás funciones fijadas en esta Ley, en los decretos reglamentarios de la misma, y en el reglamento de propiedad horizontal.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Administrador

Área que pertenece. Directiva

Cargo del jefe inmediato. Junta de Copropietarios

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Dirigir, coordinar y supervisar toda la actividad económica y administrativa del centro comercial Dulce Amanecer.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Proceso Administrativo (Planear, dirigir, coordinar y evaluar)

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa, expresión oral y expresión escrita

Destrezas. Capacidad para desarrollar un pensamiento estratégico.

Capacidad de trabajar bajo presión y toma de decisiones que estén acordes a lo legal y que sean socialmente responsables.

Seleccionar las mejores opciones para la empresa.

Adiestramiento requerido. Todo lo necesario para el buen funcionamiento del centro comercial.

RESPONSABILIDADES

Por dinero. Vela por la correcta recaudación e inversión de los recursos de la Entidad.

Por manejo de personal. Crea los equipos de trabajo necesarios para lograr cumplir con los objetivos del centro comercial y tiene a su cargo 8 empleados.

Por documentos. Representa al centro comercial ante la junta de copropietarios y ante entes legales y se encarga de recopilar todos los documentos que se generen y se han de vital importancia para el centro comercial Dulce Amanecer.

Por información. Recopila, difunde y controla la información que se genere en reuniones y que sean de gran interés para el personal.

Por equipos y materiales. Manipula equipo de oficina, necesarios para desempeñar el cargo.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. Requiere grado universitario con título en administración de empresas.

Experiencia: Requiere de 12 a 23 meses de experiencia en administración de alguna entidad pública o privada para lograr con su contribución en la consecución de los objetivos y metas del centro comercial.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior del centro comercial, en un lugar cerrado, generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que este se encuentra dentro del interior del centro comercial.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Convocar a la asamblea a reuniones ordinarias o extraordinarias y someter a su aprobación el inventario y balance general de las cuentas del ejercicio anterior, y un presupuesto detallado de gastos e ingresos correspondientes al nuevo ejercicio anual, incluyendo las primas de seguros.

Llevar directamente o bajo su dependencia y responsabilidad, los libros de actas de la asamblea y de registro de propietarios y residentes, y atender la correspondencia relativa al edificio o conjunto.

Poner en conocimiento de los propietarios y residentes del edificio o conjunto, las actas de la asamblea general y del consejo de administración, si lo hubiere.

Preparar y someter a consideración del Consejo de Administración las cuentas anuales, el informe para la Asamblea General anual de propietarios, el presupuesto de ingresos y egresos para cada vigencia, el balance general de las cuentas del ejercicio anterior, los balances de prueba y su respectiva ejecución presupuestal.

Llevar bajo su dependencia y responsabilidad, la contabilidad del edificio o conjunto.

Administrar con diligencia y cuidado los bienes de dominio de la persona jurídica que surgen como consecuencia de la desafectación de bienes comunes no esenciales y destinarlos a los fines autorizados por la asamblea general en el acto de desafectación, de conformidad con el reglamento de propiedad horizontal.

Cuidar y vigilar los bienes comunes, y ejecutar los actos de administración, conservación y disposición de los mismos de conformidad con las facultades y restricciones fijadas en el reglamento de propiedad horizontal.

Cobrar y recaudar, directamente o a través de apoderados cuotas ordinarias y extraordinarias, multas, y en general, cualquier obligación de carácter pecuniario a cargo de los propietarios u ocupantes de bienes de dominio particular del edificio o conjunto, iniciando oportunamente el cobro judicial de las mismas, sin necesidad de autorización alguna.

Elevar a escritura pública y registrar las reformas al reglamento de propiedad horizontal aprobadas por la asamblea general de propietarios, e inscribir ante la entidad competente todos los actos relacionados con la existencia y representación legal de la persona jurídica.

Representar judicial y extrajudicialmente a la persona jurídica y conceder poderes especiales para tales fines, cuando la necesidad lo exija.

Notificar a los propietarios de bienes privados, por los medios que señale el respectivo reglamento de propiedad horizontal, las sanciones impuestas en su contra por la asamblea general o el consejo de administración, según el caso, por incumplimiento de obligaciones.

Hacer efectivas las sanciones por incumplimiento de las obligaciones previstas en esta Ley, en el reglamento de propiedad horizontal y en cualquier reglamento interno, que hayan sido impuestas por la asamblea general o el Consejo de Administración, según el caso, una vez se encuentren ejecutoriados.

Expedir paz y salvo de cuentas con la administración del edificio o conjunto cada vez que se produzca el cambio de tenedor o propietario de un bien de dominio particular.

Las demás funciones previstas en la presente Ley y en el reglamento de propiedad horizontal, así como las que defina la asamblea general de propietarios.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Tesorero

Área que pertenece. Directiva

Cargo del jefe inmediato. Administrador

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Asegurar la liquidez de la empresa, optimizar el uso de recursos e inversiones y cubrir el riesgo de interés.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Área contable, procesos administrativos, leyes y reglamentos contables.

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa, expresión oral y expresión escrita.

Destrezas. Manejo de computación

Manejo contable.

Adiestramiento requerido. Computación básica.

Planificación estratégica

Procesos contables

RESPONSABILIDADES

Por dinero. Vela por el correcto manejo de los recursos que obtiene el centro comercial y los pagos legales oportunos que tiene que realizar el centro comercial.

Por documentos. Maneja todos los documentos contables que se generen y es el responsable de elaborar los estados financieros del centro comercial y se responsabiliza de la información allí registrada.

Por información. Conoce todo lo referente al centro comercial, las normas contables que pueden afectar positiva o negativamente y toda la información que sea relevante y que se genere dentro del centro comercial.

Por equipos y materiales. Manipula equipos de oficina, necesarios para desempeñar las actividades de las que requiere el cargo.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. Requiere grado universitario con título de contador público.

Experiencia: Requiere de 12 a 23 meses de experiencia en áreas contables de alguna entidad pública o privada para lograr con su contribución en la consecución de los objetivos y metas del centro comercial.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior del centro comercial, en un lugar cerrado, generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que este se encuentra dentro del interior del centro comercial.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Recaudar todos los recursos que reciba y genere el centro comercial.

Desembolsar los pagos que sean necesarios por cualquier concepto comercial y legal.

Llevar los registros contables Y diligenciar diariamente el libro auxiliar de caja

Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al administrador sobre los excesos o escasez de liquidez para la toma de decisiones.

Diligenciar el libro auxiliar de bancos cuando se presenten movimientos asociados a ello.

Preparar y entregar los informes relacionados con el cargo que soliciten el administrador, la Junta de copropietarios, y el Revisor Fiscal.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Revisor Fiscal

Área que pertenece. Directiva

Cargo del jefe inmediato. Administrador

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Control y análisis permanente para que el patrimonio del centro comercial sea adecuadamente protegido, conservado y utilizado y para que las operaciones se ejecuten con la máxima eficiencia posible.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Propiedad horizontal, contabilidad, paquetes contables.

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido, capacidad para tomar decisiones, iniciativa, expresión oral y expresión escrita.

Destrezas. Manejo y creación de informes

Certificaciones

Adiestramiento requerido. Adiestramiento técnico en contabilidad

Procesos contables

RESPONSABILIDADES

Por dinero. Vela por el adecuado manejo del patrimonio del centro comercial y todos sus recursos.

Por documentos. Maneja todos los documentos que se generen en el centro comercial como actas de reuniones de la junta de copropietarios, estatutos, organigrama, documentos contables, entre otros.

Por información. Conoce todo lo referente al centro comercial.

Por equipos y materiales. Manipula equipos de oficina, necesarios para desempeñar las actividades de las que requiere el cargo.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. Requiere grado universitario con título de contador público y/o revisor fiscal.

Experiencia: Requiere de 12 a 23 meses de experiencia en revisoría fiscal de alguna entidad pública o privada para lograr con su contribución en el mantenimiento y protección del patrimonio del centro comercial.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior del centro comercial, en un lugar cerrado, generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que este se encuentra dentro del interior del centro comercial.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o se cumplan por cuenta del centro comercial estén acordes a las decisiones de la junta de copropietarios.

Presentar los informes oportunamente, por escrito a la junta de copropietarios y/o al administrador, según el caso que se presente.

Colaborar con las entidades gubernamentales las cuales verifiquen el correcto funcionamiento del centro comercial.

Velar porque se generen todos los documentos contables a que haya lugar, en su debido momento.

Establecer un control exhaustivo en todas las áreas que existen en el centro comercial y en los informes que estas presenten.

Autorizar con su firma cualquier documento que sea necesario como un balance o informe. Convocar a la junta de copropietarios a reuniones extraordinarias cuando sea necesario.

Cumplir con las demás funciones que le señalen las leyes, normas o estatutos legales, o las que la junta de copropietarios le asigne o le encomiende.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Secretaria

Área que pertenece. Directiva

Cargo del jefe inmediato. Administrador

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos del centro comercial y del área a la que cual pertenece.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Técnicas secretariales

Manejo de equipos de oficina

Técnicas de archivo, ortografía, redacción

Manejo de normas para la presentación de trabajos e informes.

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido,

Iniciativa

Expresión oral y expresión escrita.

Destrezas. Manejo de equipos de oficina

Redacción de oficios

Adiestramiento requerido. Secretariado computarizado

Actualización en el área secretarial

Relaciones humanas

RESPONSABILIDADES

Por documentos. Se encarga de recibir y enviar los documentos a que haya lugar, ya sea de un área específica o un empleado.

Por información. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media, ya que se encarga de recibir y enviar información a cada persona u área correspondiente según sea el caso que se presente en el centro comercial y de las operaciones que se realizan.

Por equipos y materiales. Maneja constantemente equipos y materiales de oficina de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. Requiere grado técnico con título de secretariado ejecutivo o computarizado.

Experiencia: Requiere de 12 a 23 meses de experiencia en secretariado de alguna entidad pública o privada, en el área secretarial o de oficina.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior del centro comercial, en un lugar cerrado, generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que este se encuentra dentro del interior del centro comercial.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Ser puntual en todas sus actividades a realizar

Recibir y enviar los documentos e información a cada área o empleado correspondiente

Mantener discreción sobre todo lo referente al centro comercial, la información y documentos que se manejen.

Redactar correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos de poca complejidad

Llevar el registro de entrada y salida de la correspondencia

Realizar y recibir llamadas telefónicas

Actualizar la agenda su jefe inmediato

Tomar mensajes y los transmite a la persona interesada

Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de las reuniones de la junta de copropietarios del centro comercial

Informar a las personas y áreas interesadas de reuniones extraordinarias.

Elaborar las actas de iniciación y terminación de las reuniones que se realicen.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Vigilante

Área que pertenece. Operativa

Cargo del jefe inmediato. Administrador

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones del centro comercial

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Acciones y medidas de protección y seguridad para todo el personal del centro comercial

Seguridad integral y vigilancia.

Defensa Personal.

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido,

Iniciativa

Destrezas. El manejo de su equipo de trabajo

Manejo de sistemas de seguridad

Adiestramiento requerido. Defensa Personal

Relaciones Humanas.

Supervisión Básica.

RESPONSABILIDADES

Por información. Maneja información relevante que puede ayudar a los clientes ante una duda acerca de un local comercial, entre otras inquietudes de fácil respuesta.

Por equipos y materiales. Maneja constantemente equipos y materiales de oficina y trabajo de complejo manejo y de mayor responsabilidad, siendo su responsabilidad directa.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. Requiere grado técnico con título de vigilancia privada.

Experiencia: Requiere de 12 a 23 meses de experiencia en seguridad y vigilancia de alguna entidad pública o privada.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior y exterior del centro comercial, en un lugar generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo considerable, ya que este se encuentra dentro y fuera del centro comercial y por ser una de sus funciones la de vigilar todo lo que se encuentra dentro de los establecimientos y las personas, por lo cual está sometido a que se presenten enfrentamientos de diferentes índoles lo que puede causar accidentes para el vigilante.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental, físico y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Ejercer la vigilancia y protección de los bienes muebles e inmuebles, de las personas que se encuentren dentro del centro comercial.

Evitar actos delictivos o infracciones en relación con los objetivos que se encuentran en el centro comercial y las personas que allí se encuentren.

Poner a disposición inmediata de la fuerza pública a las personas que ejerzan actos delincuenciales dentro del centro comercial y en cada uno de sus locales, o ante el personal que se encuentra en él.

Cuidar todos los elementos y mercancías que se encuentran en cada uno de los locales y de las oficinas del centro comercial.

Deberá cumplir con las demás funciones que su cargo y profesión ameriten en un momento dado.

IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre. Aseadora

Área que pertenece. Operativa

Cargo del jefe inmediato. Administrador

OBJETIVO BASICO DEL CARGO

Asear las instalaciones del centro comercial, para mantener en condiciones óptimas de limpieza para el público y los empleados.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, DESTREZAS Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Conocimientos. Materiales, herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento de las instalaciones del centro comercial.

Habilidades. Precisa de habilidades de trabajo rápido,

Iniciativa

Destrezas. Manejo y uso de herramientas y equipos utilizados para el mantenimiento y aseo de las instalaciones del centro comercial

Adiestramiento requerido. Relaciones Humanas

Higiene integral

RESPONSABILIDADES

Por información. Maneja información relevante que puede ayudar a los clientes ante una duda acerca de un local comercial, entre otras inquietudes de fácil respuesta.

Por equipos y materiales. Maneja constantemente equipos y materiales de oficina y trabajo de fácil manejo, siendo su responsabilidad directa.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Educación. No requiere de ninguna educación formal

Experiencia: Requiere de 0 a 11 meses de experiencia en limpieza e higiene.

CONDICIONES DEL TRABAJO

Ambiente de trabajo. El cargo se ubica en el interior y exterior del centro comercial, en un lugar generalmente ruidoso.

Riesgo. El cargo está sometido a un riesgo moderado, ya que sus actividades no requieren un mayor esfuerzo.

Esfuerzo. El cargo exige un esfuerzo mental, físico y visual.

FUNCIONES DEL CARGO

Realizar limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas que le corresponda.

Colocar en sus respectivos lugares jabón, papel sanitario, toallas y otros elementos que sean necesarios.

Recoger la basura en bolsas y colocarla en sus respectivos depósitos para su recolección.

Mantener limpio y en orden sus equipos de trabajo.

Cumplir con las normas establecidas de seguridad integral establecidas por el centro comercial para la ejecución de sus actividades.

Realizar cualquier otra actividad y función que le sea asignada.

CONCLUSIONES

Mediante la elaboración de la propuesta del Manual de funciones, se pudo determinar la estructura organizacional a través del organigrama donde se tuvo en cuenta cargos y perfiles de los diferentes trabajadores del Centro Comercial Dulce Amanecer.

Luego de haber determinado los perfiles del personal que labora en el Centro Comercial Dulce Amanecer, a través de las diferentes fichas técnicas aplicadas a cada cargo, se pudo determinar entonces cuales serían las funciones específicas a desarrollar, conformando así un manual de funciones, el cual establece de forma clara y concisa la responsabilidad de quienes los desarrollan y constituir una herramienta guía para que los miembros de la organización conozcan cada etapa en la realización de su trabajo.

RECOMENDACIONES

La Junta Directiva deberá implementar el organigrama y el manual de funciones propuesto, para que cada trabajador se apropie de su cargo y contribuya al logro de los objetivos propuestos para poner en funcionamiento, la estructura organizacional del manual de funciones y se le recomienda que luego, realice una inducción del manual de funciones a cada uno de uno de los trabajadores para un mayor cumplimiento de la realización de las labores y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Se le recomienda a la junta directiva elaborar un manual de procedimientos que les sirva de soporte a cada una de las funciones a desempeñar por los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER. Reseña General. Informe administrativo interno. Ocaña: Centro Comercial Dulce Amanecer.; 2012. Información de interés general.

COLOMBIA, ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución Política de Colombia, 1991. Bogotá D.C: Editorial Búho. Sexta edición, 1999. 91p.

PASTRANA BORRERO, Misael. Decreto 410. (28, diciembre, 1992). Código del Comercio Colombiano. Bogotá D.C., 1971. Diario Oficial No.33.339, de 16 de junio de 1971. p. 13.

REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado el 5 de marzo de 2010]. Recuperado el 13 de mayo 2012. Disponible en internet:<<http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionDePersonal>>

BORREGO, Daniel. La importancia de los organigramas. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado 2009]. Recuperado el 19 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-los-organigramas>>

DEOBOLD B., Van Dalen y MEYER, William J. La investigación descriptiva. [En línea]. [Méjico, Colombia]. (s.n.). [Citado 2006]. Recuperado el 20 de mayo 2012. Disponible en internet: <<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>>

EL ÁREA DE PRODUCCIÓN. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado el 5 de marzo de 2010]. Recuperado el 29 de enero 2013. Disponible en internet: <<http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion/>>

FREDERICK WINSLOW, Taylor. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 8 de febrero de 2013. Disponible en internet: <□F:\Frederick Winston Taylor.mht□>

GESTIOPOLIS. (s.f.). [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 8 de Febrero de 2013. Disponible en internet: <□:\Cuáles fueron los orígenes de la producción según Fayol GestioPolis.mht□>

LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado 2008]. Recuperado el 12 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://www.rankia.com/blog/la-sonrisa-de-buffett/425737-importancia-estrategia-empresarial>>

LEGISLACIÓN COLOMBIANA DE PROPIEDAD HORIZONTAL. [En línea]. (Colombia). (s.n.). (s.f.). Disponible en internet: <<http://www./Users/Jessica/Documents/AIPH Ley 675 agosto 3 2001 Propiedad Horizontal en Colombia.htm>>

LOZANO, Marcela. Historia de los centros comerciales. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado el 3 de agosto de 2011]. Recuperado el 9 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://formatoscomercialesmarcela.blogspot.com/>>

MEDEL LÁZARRAGA, Marisela. Etapas de la dirección. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado 2010]. Recuperado el 13 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://marisela.medel.lizarraga.over-blog.com/article-etapas-de-la-direccion-proceso-administrativo-53159086.html>>

MONGE PACHECO, Bernal. Importancia de la misión para el buen accionar de las empresas. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado 09 de marzo 2009]. Recuperado el 10 de mayo de 2012. Disponible en internet:<http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar>

MORENO, L. Manual de funciones. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 12 de mayo 2012. Disponible en internet:<<http://www.slideshare.net/camilojimeno/manual-de-funciones-3751785>>

MULLER, Jan Marco. Grandes centros comerciales y recreacionales en Santafé de Bogotá: Origen, características y tendencias de desarrollo. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 09 de mayo 2012. [Santafé de Bogotá, Colombia]. Disponible en internet:<<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/1.htm>>

PIRAMIDE DE MASLOW. [en línea]. (Sin lugar). (s.n.). (s.f.). [Recuperado el 12 de mayo 2012]. Disponible en internet:<<http://www.google.com.co/imgres?q=piramide+de+maslow&hl=es&sa=X&tbo=d&biw=1024&bih=643&tbm=isch&tb>>

RÍOS RAMOS, Franklin. Importancia del manual de organización y funciones. [en línea]. (sin lugar). (s.n.). [Citado 2008]. Recuperado el 12 de mayo de 2012. Disponible en internet:<<http://blog.pucp.edu.pe/item/95532/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones>>

SLIDESHARE, NET. Teorías Organizacionales. [En línea]. (Sin lugar). (s.n.). [Citado septiembre 03 de 2008]. Recuperado el 23 de octubre de 2013. Disponible en internet:<<http://www.slideshare.net/guest86f51d/presentacin-ii-presentation>>

VALERA, A. Necesidades. [en línea]. (Sin lugar). (s.n.). (s.f.). Recuperado el 12 de mayo 2012. Disponible en internet:<<http://www.monografias.com/trabajos93/teoria-motivacion/teoria-motivacion.shtml>>

ANEXOS.

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER.

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA**

Objetivo: Obtener información acerca de las funciones que realizan los empleados del Centro Comercial Dulce Amanecer.

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña actualmente en el centro comercial?

2. ¿Cuántos meses de experiencia le exigieron para desempeñar el cargo en el centro comercial Dulce Amanecer?

0 a 11 meses _____ 12 a 23 meses _____ 24 meses en adelante _____

3. ¿Qué tipo de educación requirió para desempeñar el puesto que actualmente ocupa?

- a) Técnico _____
- b) Tecnológico _____
- c) Profesional _____
- d) Especialización _____
- e) Otro _____

Si su respuesta es a, b, c ó d, que título se requiere para ocupar el cargo

4. ¿Qué esfuerzo demanda usted para lograr desempeñar su cargo?

Mental _____ Físico _____ Visual _____ Otros _____

Cuál (es): _____

5. ¿En qué condiciones ambientales desempeña su cargo?

Exterior _____ Interior _____ Caliente _____ Frío _____ Húmedo _____

Ruidoso _____ otros _____ Cuál (es): _____

ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COPROPIETARIOS DEL CENTRO COMERCIAL DULCE AMANECER

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
TECNICO PROFESIONAL EN GESTION COMERCIAL Y FINANCIERA**

Objetivo: Obtener la opinión que tienen los copropietarios acerca de la estructura organizacional del Centro Comercial Dulce Amanecer

1. ¿Ocupa usted su local en el Centro Comercial Dulce Amanecer?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

2. ¿Tiene usted conocimiento si el Centro Comercial cuenta con una estructura organizacional donde se incluye?

Visión _____

Misión _____

Objetivos _____

Principios _____

Organigrama _____

Manual de funciones _____

Manual de procedimientos _____

Reglamento Interno _____

Ninguna de las anteriores _____

3. ¿Cree usted que el personal que labora en el centro comercial dulce amanecer conoce con detalles cuáles son las funciones del cargo que ocupa?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

4. ¿Considera usted que para el buen desarrollo organizacional del Centro Comercial se hace necesario que se diseñe e implemente un manual de funciones para los trabajadores?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

5. ¿Considera usted que una inducción le permite al trabajador adaptarse rápidamente al ambiente laboral que le corresponde?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

6. ¿Lo tienen en cuenta al momento de tomar una decisión que afecta a todo el centro comercial como tal y todas las personas que intervienen en él?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

7. ¿Cree usted que las condiciones que le brinda el centro comercial para su trabajo dentro de este son las adecuadas?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

8. ¿Su relación con los directivos y el centro comercial como tal, le ofrece perspectivas de crecimiento?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____
