



Análisis de la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa

ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, 2022

Yhordan Andrés León Vargas

Oscar Alejandro Mora

Universidad Antonio Nariño

Facultad de ciencias económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Neiva, Huila

2022

Análisis de la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa

ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, 2022

Yhordan Andrés León Vargas y Oscar Alejandro Mora

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Administrador de Empresas

Tutor: Diego Andrés Suarez Urriago

Línea de Investigación:

Gestión de las Organizaciones

Universidad Antonio Nariño

Facultad de ciencias económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Neiva, Huila

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado
Análisis de la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa ALPAVISIÓN
de la ciudad de Neiva, 2022, Cumple con los requisitos para optar
Al título de Administrador de empresas.

Jurado 1

Jurado 2

Neiva, 07 de junio, 2022

Dedicatoria

La vida nos promete cosas maravillosas si vamos de la mano de Dios y emprendemos obras que favorezcan a nuestros semejantes y entorno.

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por ser mi asesor incondicional y por protegerme durante todo el camino de esta larga lucha, proporcionándome las fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de esta grata experiencia, de la cual he aprendido desde lo teórico - práctico.

A la empresa ALPAVISIÓN, por permitirme conjugar toda clase de conocimientos y fortalecer mis prácticas, habilidades y competencias administrativas en una experiencia enriquecedora. Al personal directivo y administrativo por la disposición, tiempo y contribución en la aplicación de instrumentos y técnicas para la recolección de información de la empresa.

Tabla De Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Resumen Ejecutivo	11
Abstract	13
Justificación	15
Estado Del Arte	19
Ámbito internacional	19
Ámbito nacional	23
Ámbito local	27
Objetivo General Y Específicos.....	30
Objetivo general	30
Objetivos específicos.....	30
Marco Teórico.....	31
Análisis de las categorías de estudio	31
Satisfacción del cliente	31
Calidad del servicio	31
Servicio.....	31
Servicio al cliente	31
Cultura organizacional	31
Cambio de estructura organizacional.....	31
Análisis estructural y del comportamiento organizacional.....	37
Enfoque de sistemas	38
Teoría de la comunicación	39
Competitividad empresarial	42
Metodología	44
Tipo de investigación	44
Población.....	45
Técnicas de investigación.....	46
Entrevista y encuesta	46
Observación directa	52
Análisis de documentos	53
Validez de la investigación	55

Credibilidad	55
Transferibilidad	56
Fiabilidad	56
Confirmación (Objetividad)	56
Coherencia	57
Resultados Y Análisis	¡Error! Marcador no definido.
Hallazgos	58
Sistemas de seguimiento e indicadores y cuadro de mando integral	79
Matriz DOFA	87
Propuesta de la estructura organizacional	90
Hallazgos y confrontación con la literatura revisada	95
Coherencia entre hallazgos y trabajos previos	95
Aportes del trabajo	96
Planes De Acción 3-4 Años	98
Presupuestos anuales y plurianuales	102
Conclusiones Y Recomendaciones	104
Bibliografía	107
Anexos	109

Lista De Figuras

Figura 1. Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila.....	27
Figura 2. Registro fotográfico entrevista – consentimiento informado	47
Figura 3. Análisis de la calidad de la prestación de servicio al cliente.....	54
Figura 4. Nivel de Satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN ..	62
Figura 5. Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor-conocimiento del producto	63
Figura 6. Recomendación para adquirir los servicios ofrecidos por Alpavisión.....	65
Figura 7. Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor- amabilidad y cortesía .	67
Figura 8. Calificación de servicio considerando aspectos (características y beneficios)	69
Figura 9. Organización en los procesos de la empresa Alpavisión.....	71
Figura 10. Consideración de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa.....	72
Figura 11. Opinión –la caracterización de los procesos es necesaria para el mejoramiento de la atención de los clientes	74
Figura 12. Estructura organizacional-mejoramiento de la atención al cliente	76
Figura 13. Sugerencias para el diseño de la estructura organizacional.....	78
Figura 14. Mapa de procesos de ALPAVISIÓN.	89
Figura 15. Estructura vertical etapa implementación del proyecto.....	91
Figura 16. Estructura plana visión prospectiva.	92
Figura 17. Relaciones causa – efecto a través de las 4 perspectivas del Balancead Scordcare	94

Lista De Tablas

Tabla 1. Dimensiones y componentes en el area funcional	58
Tabla 2. Nivel de Satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN....	61
Tabla 3. Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor-conocimiento del producto.....	63
Tabla 4. Recomendación para adquirir los servicios ofrecidos por Alpavisión	65
Tabla 5. Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor- amabilidad y cortesía ..	67
Tabla 6. Calificación de servicio considerando aspectos (características y beneficios).....	68
Tabla 7. Organización en los procesos de la empresa Alpavisión	70
Tabla 8. Consideración de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa.....	72
Tabla 9. Opinión –la caracterización de los procesos es necesaria para el mejoramiento de la atención de los clientes	75
Tabla 10. Estructura organizacional-mejoramiento de la atención al cliente	76
Tabla 11. Sugerencias para el diseño de la estructura organizacional	78
Tabla 12. Caracterización de proceso planeación estratégica.....	81
Tabla 13. Caracterización Proceso De Compras.....	82
Tabla 14. Caracterización Proceso HSQ.....	83
Tabla 15. Caracterización Proceso de Mantenimiento a Redes	86
Tabla 16. Matriz DOFA.....	88
Tabla 17. Planes de acción 3 – 4 años.	99
Tabla 18. Presupuesto anual 2022.	103

Anexos

Anexo 1. Carta de solicitud para trabajar en la empresa ALPAVISIÓN.....	110
Anexo 2. Consentimiento informado.....	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3. Entrevista al gerente de la organización Alpavisión	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 4. Organización y definición del puesto de trabajo	¡Error! Marcador no definido.

Resumen Ejecutivo

Título

Análisis de la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, 2022.

Autor (es)

Yhordan Andrés León Vargas

Oscar Alejandro Mora

Descripción o contenido

El servicio al cliente abarca una serie de actividades que van muy interrelacionadas ofrecidas por un vendedor, asesor, proveedor, entre otros, con el fin de obtener un producto; este se convierte en un elemento promocional de marketing para lograr una mejor productividad en las organizaciones. Algunos de los factores que afectan el posicionamiento y competitividad de las organizaciones, es el resultado de los distintos factores culturales, emocionales, y comportamentales de sus empleados, sin embargo, la cultura es un tema del cual se derivan diversas perspectivas e interpretaciones, por lo cual el presente estudio pretende analizar la calidad de la prestación de servicios al cliente para con esto identificar las falencias y estructurar una propuesta para garantizar una mejora en la competitividad en la empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Neiva: “Alpavisión”.

En cuanto a la gestión y transferencias de actividades o tareas, se deben concebir desde las relaciones técnicas y sociales de sus actores, a partir de los conocimientos y experiencias propias internas y externas, tanto de los miembros de los equipos de trabajo en las diferentes áreas, como de los clientes, estos requieren aprender entre ellos dado que estos últimos y sus trabajadores son la razón de ser de toda organización y son transportadores de conocimiento y experiencia como oportunidad de mejora. Así como es muy importante sistematizar las lecciones aprendidas y aprender de ellas, ya que es posible que se repitan. El propósito del presente estudio se centra en el análisis de la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, 2022 con el fin de verificar la información y rediseñar esquemas que fortalezcan la estructura real de la organización en pro de la mejora de la calidad del servicio y así lograr una satisfacción total de los clientes de la organización.

El estudio se realizó mediante la definición de las distintas funciones y tareas realizadas por los trabajadores de las empresas, a través del uso de las características principales de una estructura como lo son: la especialización, la cadena de mando, la departamentalización, la centralización, la amplitud de control, la formalización y la coordinación con los otros departamentos. Al finalizar el estudio se realizó una detección de problemas, y una conclusión del análisis realizado de la realidad de la empresa, forma de trabajo y los diferentes problemas que genera esto a la percepción del cliente.

Palabras Clave: Clientes, prestación, servicios, cambios y transformaciones institucionales, planificación, mejoras estructurales, eficiencia, satisfacción.

Abstract

Titulo

Analysis of the quality in the provision of customer service in the company
ALPAVISIÓN of the city of Neiva, 2022.

Author(s)

Yhordan Andrés León Vargas

Oscar Alejandro Mora

Description or content

Customer service covers a series of activities that are very interrelated offered by a seller, advisor, supplier, among others, in order to obtain a product; this becomes a promotional element of marketing to achieve better productivity in organizations. Some of the factors that affect the positioning and competitiveness of organizations, is the result of the different cultural, emotional, and behavioral factors of their employees, however, culture is a topic from which various perspectives and interpretations are derived, so this study aims to analyze the quality of the provision of services to the client in order to identify the shortcomings and structure a proposal to guarantee an improvement in the competitiveness in the telecommunications company of the city of Neiva: "Alpavisión".

As for the management and transfers of activities or tasks, they must be conceived from the technical and social relations of their actors, from the knowledge and internal and external

experiences, both of the members of the work teams in the different areas, as well as of the clients, these require learning between them since the latter and their workers are the *raison d'être* of every organization and are transporters of knowledge and experience as an opportunity for improvement. Just as it is very important to systematize the lessons learned and learn from them, since it is possible that they will be repeated. The purpose of this study is focused on the analysis of the quality in the provision of customer service in the company ALPAVISIÓN of the city of Neiva, 2022 in order to verify the information and redesign schemes that strengthen the real structure of the organization in favor of improving the quality of service and thus achieve total satisfaction of the organization's customers.

The study was carried out by defining the different functions and tasks performed by the workers of the companies, through the use of the main characteristics of a structure such as: specialization, chain of command, departmentalization, centralization, breadth of control, formalization and coordination with the other departments. At the end of the study, a detection of problems was carried out, and a conclusion of the analysis carried out of the reality of the company, way of working and the different problems that this generates to the perception of the client.

Keywords: Clients, provision, services, institutional changes and transformations, planning, structural improvements, efficiency, satisfaction.

Justificación

El recurso humano interno y externo de toda organización es el componente más importante para el éxito de la misma, en cuanto a los clientes internos nos referimos a todos aquellos que se encuentran dentro de la organización: empleados, y en el caso del recurso humano externo tenemos a los clientes; si se cuenta con la presencia de unos empleados que brinden calidad y calidez en la prestación de servicios, dadas las fluctuaciones del mundo actual, en donde se presenta cada día una competencia más fuerte, sería esta una ventaja competitiva que diferenciaría entre las demás. Esto es tan importante como la oferta de unos productos de alta calidad, la atención al cliente y el servicio son elementos fundamentales para el mantenimiento, crecimiento y desarrollo sostenible de toda empresa.

Además de esto los clientes internos se centran y rigen a lo establecido en la estructura de diseño organizacional y es así como en la mayoría de las interacciones de aprendizaje se forjan mejores escenarios, brindando a todas las partes una mayor confianza, en la planificación, ejecución y evaluación. En estos tiempos modernos y con cambios vertiginosos muchas de las empresas buscan “Mejores estructuras” siendo una ventaja significativa en las organizaciones alcanzar una base que sea eficiente, competente y garantice la satisfacción de sus clientes, por lo tanto, diseñar un modelo de rediseño institucional, basado en las necesidades del capital humano de las organizaciones, es un desafío institucional que permite mejorar la productividad y la competitividad en las instituciones. Como se muestra en múltiples estudios encontrados relacionados con este tema que apoyan y afirman que fallas en la prestación del servicio al

cliente genera pobreza organizacional competitiva y afecta negativamente al progresismo y desarrollo institucional, generando bajas ventas, fallas en la solución de problemas internos y externos, y percepción inadecuada tanto de los clientes como de la competencia (Hernández, Cardona y Del Río, 2017) (Álvarez; Guarín & Bermeo, 2020, p. 5) (MORENO, NUBIA ESPERANZA GAITÁN MORENO, 2017) (MORALES, 2014).

Entonces así, el presente proyecto se centró en la línea de investigación de la **gestión de las organizaciones**, partiendo por el desarrollo de un diagnóstico, análisis, y reflexión de las distintas áreas de la organización “ALPAVISIÓN”, sus clientes internos y externos con el fin de la identificación de falencias en cuanto a la gestión de la prestación de servicios al cliente que impactaban negativamente en la productividad, posicionamiento empresarial y en la satisfacción del cliente. Además se abarco la sublínea de investigación de **la cultura organizacional** dado que el fin mismo de esta es conocer como los seres humanos se comportan según patrones sociales que conforman una cultura en la sociedad y dado la gran relación existente entre la cultura y el bienestar social, se puede ver a esta cultura como un capital, esto se ve muy reflejado en lo que ocurre en las organizaciones en general, que adquieren unos hábitos y unas conductas “postura organizacional”, que se relaciona con los clientes externos e interfiere en el desarrollo empresarial. La identificación y análisis de la calidad de la prestación de servicios a los clientes es de gran interés, y posibilita la centralización del objetivo de la investigación hacia, buscando generar un cambio notable y significativo de gran impacto para la empresa y direccionamiento de la misma.

Es necesario tener en cuenta que en la empresa se presentan algunas falencias

en distintas áreas de su estructura organizacional, como lo son; la ausencia de un manual de procedimientos que direcciones a los empleados al momento de la realización de las distintas actividades y tareas, lo cual ha generado distorsión de la información, conflictos laborales, y abandono en las actividades, generando fallas en la prestación de los servicios e insatisfacción del cliente.

En este orden de ideas, es necesario mencionar que otro reto significativo que tiene que afrontar ALPAVISIÓN está directamente relacionado con la nueva normatividad legal fiscal que ha implementado el gobierno nacional buscando la formalización de toda actividad de comercio y que afecta a negocios informales de este tipo a la extinción. Es por esto que, si la empresa no implementa los procesos que le aprueben el desarrollo de su actividad, enmarcada según las nuevas normas gubernamentales, desafía al cierre y desaparición por no responder a los nuevos retos en el entorno del mercado.

De igual forma, con la realización de este proyecto, se pretende establecer herramientas que permita incrementar la capacidad de gestión, siendo esta transversal en el apoyo, control y dirección de los proyectos, permitiendo articular la academia, investigación, proyección social y la administración, contribuyendo a alcanzar los objetivos del plan de desarrollo institucional, orientados hacia la fidelización y satisfacción de los clientes, por medio de la estandarización de una metodología y mejora las competencias del personal (capital humano interno).

Entonces, siendo el capital humano el que juega un papel importante en el direccionamiento estratégico de la organización, es de vital importancia un mejoramiento continuo y para así poder estar preparados en las proyecciones para los diferentes escenarios empresariales del mercado de los medios de comunicación.

El impacto social se ve reflejado en cada una de las mejoras que **ALPAVISIÓN NEIVA** establece, dado que modifica y se transforma para ofrecer mejor calidad en sus productos y servicios, con el uso de tecnología limpia y dotada de personal que permanece comprometido con la sociedad. Ahora bien, aporta desde el enfoque de responsabilidad social empresarial, elementos favorables a cada uno de los grupos de interés, de tal forma que lo hace participativo y flexible en el mundo comercial.

Este estudio servirá de aporte y referencia para otras empresas que requieran realizar un análisis de la prestación de la calidad del servicio para mejorar así sus procesos interés y satisfacción de clientes externos.

Estado Del Arte

Comúnmente se identifican los antecedentes con el estado del arte, definidos estos según Páramo (2006) como una categoría deductiva que se aborda como estrategia metodológica; la finalidad de este estudio es construir una reflexión epistemológica sobre la elaboración de un estado del arte de un objeto de estudio (p. 166). En este apartado del proyecto se especifica todo un conjunto de investigaciones que van desde lo internacional, pasando por lo nacional hasta identificar estudios de tipo regional, tal como se describe a continuación:

Ámbito internacional

En cuanto al escenario internacional, se localizó un estudio de la Unión latinoamericana de ciegos (ULAC) ubicada en la ciudad de Mar de Plata, Argentina y a la que se le recomendó el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para el periodo 2012 – 2016 como herramienta de trabajo que le permite accionar activamente la organización en funciones identificadas en el contexto regional y mundial en el que se inserta. (Raimondi, 2016)

Los principales elementos que participaron en el diagnóstico interno se relacionan con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: DOFA, de igual manera se realiza un análisis a la matriz del plan estratégico evaluando los objetivos, las estrategias y los resultados obtenidos.

La metodología se fundamentó en algunos postulados de relevancia que le permitieron a la organización identificar los puntos fuertes y debilidades, oportunidades y las amenazas de la

organización, aplicadas al plan de trabajo, el cual propone acciones que busquen alcanzar los objetivos definidos. Como conclusión, se obtuvo mayor funcionalidad y mejor trabajo en equipo, aumentando así la capacidad productiva y mejoramiento del direccionamiento de los esfuerzos emprendidos en la búsqueda de los objetivos centrados en la satisfacción de los clientes.

Otro estudio importante que aporta al tema fue realizado en una empresa de seguros en Guayaquil en donde se evidencio que al establecer unos planes de acción que estén centrados en los clientes internos, en donde se establezca una adecuada estructura organizacional centrada en la calidad del servicio, con un plan establecido de re fortalecimiento de capacidades y aptitudes impactara positivamente en la organización, garantizando más competitividad y mejora en las finanzas (Abad, 2014).

En el 2018 se realizó un estudio que buscaba conocer la relación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en un restaurante, es allí en los pequeños negocios donde se logra evidenciar la realidad del asunto, se encontró que al al existir una adecuada calidad de los servicio ofrecidos por los meseros (amabilidad, cortesía, sencillez, conocimiento de la carta) los clientes se sintieron más satisfechos y recomendaron más el restaurante, mejorando así el nivel de competitividad y obteniendo mejores ganancias (Carachule, 2018) .

En relación con la organización empresarial, un estudio vincula elementos de la modernización de la organización, en donde se definen las organizaciones públicas como instrumentos que tiene un gobierno para lograr el cumplimiento de sus objetivos. (Secretaría de

la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos, 2015, p. 15); de ahí se establecen los tipos de modelos organizacionales que como se planteó en la clasificación de las categorías es necesario conocer los tipos de modelos organizacionales y en este estudio son definidos para usar los recursos y el trabajo humano de una institución u organización conforme a sus objetivos y metas.

Ahora bien, desde el estudio de la administración pública, los modelos se enfocan en modelos formales, los cuales son legitimados por el poder político y están prescritos para ser no solo de gobierno, también de la ciudadanía y de esta manera poder organizar programas y acciones, mezcladas con relaciones ciudadanas y otra clase de organizaciones (Miklos, 2013, p. 33). De igual forma, en este modelo se plantea el comportamiento de las organizaciones de acuerdo al tipo de capital humano con el que se cuenta y se orientan los planes, los programas, las políticas en acciones que vienen a ser novedosas y dinámicas, que flexibilizan y responden a un entorno amplio, aunque manejan un sistema organizacional de tipo vertical, la cual es rígida y jerárquica, por lo que hacen que se presenten dificultades para el cambio, mientras que, en otras organizaciones de tipo público, se manejan modelos inteligentes, los cuales manejan cambios del entorno con eficacia relativa.

Otro de los aportes que se visualizan desde el tipo de organización se basa tanto en las decisiones y como en las estrategias, las cuales son regularizadas por el liderazgo que dirige a la organización de forma descentralizada y los procesos se construyen de manera colectiva en los grupos de trabajo. Es así como desde el punto de vista organizacional, los flujos de trabajo se realizan sobre plataformas planas, los cuales tienen como ventaja la eficacia y eficiencia en la realización de los procesos, los resultados y la satisfacción del cliente o del ciudadano son

indispensables en la obtención de resultados. Desarrollan actividades de planeación de manera autónoma y relacionados con los procesos, las relaciones y el entorno tal como las describe Friedmann (2003, p.19)

De esta forma, gobierno y gestión relacionados con las organizaciones y los territorios, tienen que innovar con alta rapidez porque así lo exigen los cambios tecnológicos y de marketing, por lo que los funcionarios deben considerarse altamente capacitados para el manejo de esta clase de actividades, favorables para el conocimiento sobre territorio. Por esta razón, los antiguos esquemas de administración y gestión pública deben mantenerse en constante evolución, lo cual exige avanzar para ser reemplazados por modelos de nuevas tendencias como lo describe Alcantara (2007, p. 22).

Con estos referentes, se involucra otra categoría de interés organizacional y tiene que ver con el desarrollo organizacional y la innovación, la cual conlleva una serie de cambios y respuestas transformadoras en busca de objetivos organizacionales, dado que la innovación conlleva cambios profundos y respuestas transformadoras para generar crecimiento de la organización; estos cambios pueden producirse en lo técnico, en los procesos, en los procedimientos de la administración y en la calidad de la atención y se traducen en el desarrollo de competencias laborales del personal, con el fin de alcanzar objetivos que se fijan desde el compromiso de adquisición del cargo; de esta forma, se entiende que la innovación aporta al desarrollo de esquemas organizacionales en busca de objetivos de superación y crecimiento de la organización y capacidad adaptativa al cambio.

Por su parte Bastidas (2018) de la Universidad Andina Simón Bolívar, realizó su trabajo de investigación titulado “La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en el canal Telesucesos” con el cual buscaba diseñar una estructura organizacional que mejore la calidad del servicio del canal de televisión regional de Quito Ecuador Telesucesos, con la aplicación de buenas prácticas administrativas. En el que afirmaban que “la estructura organizacional es fluctuante y depende de la estrategia que se aplique, en donde interfiere también el tiempo y el lugar donde se encuentre la organización. Por esto toda organización ya sea pequeña o grande necesita tener una estructura que garantice poder diferenciarse de su competencia, para así ofrecer un servicio de calidad, y este debe estar basado en el uso de una buena tecnología e innovación” (pp. 20).

Ámbito nacional

En una escala nacional, son diversas las investigaciones que se han llevado a cabo sobre el tema en estudio, los cuales han sido muy exitosos. Tal es el caso del estudio realizado por Diego Sánchez, en la empresa “REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL” en Palmira, se encontró que para mejorar el servicio al cliente, es necesario el esfuerzo de dar un gran valor a los usuarios, y hacer un seguimiento del grado de satisfacción para así mejorar y generar una fidelidad con la empresa (CHAVEZ, 2016).

Por otro lado, en el 2017 en el proyecto de Nubia Escobar para mejora al servicio al cliente en la empresa Distribuciones AC SAS, “empresa de autos” se evidencio la necesidad de brindar capacitaciones rutinarias a los funcionarios en pro de mejorar el trabajo en equipo dentro de la organización , y que en toda empresa, sin tener en cuenta su tamaño, las relaciones entre colaboradores y el servicio al cliente son factores que pueden afectar negativa o positivamente el crecimiento y desarrollo de la misma (MORENO, PROYECTO DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE, 2017).

En cuanto a la relación entre un diseño organizacional y la prestación de servicios al cliente; Prieto (2020) en la universidad EAN de Bogotá en un estudio titulado “diseño de una propuesta organizacional para la empresa trofeos gran Triunfo S.A.S. con base en la norma ISO 9001:2015” en donde se pretendía diseñar una propuesta organizacional para la organización Trofeos Gran Triunfo S.A.S. con base a esta norma, se evidencio que “la competitividad de una empresa se relaciona con la capacidad que poseen las empresas para crecer y generar un aumento de la participación en los mercados lo que genera una ventaja competitiva sostenible; lo que resulta ser la clave del éxito en una organización que genera la perduración en el paso de los años”. Estos factores generan un aumento en la calidad estructural, y un equilibrio entre innovación y la experiencia, generando crecimiento. Para el logro del objetivo de esta investigación, el autor hizo uso de una metodología con un enfoque mixto, contextualizando una base teórica alrededor del concepto de calidad, específicamente de la norma ISO 9001:2015.

Para este apartado de estudio la revisión bibliográfica arrojó lo siguiente: un estudio titulado “Plan de direccionamiento estratégico para la empresa PX- S.A de la ciudad de Cali

(Molina, 2017) cuyo objetivo es formular un plan de direccionamiento estratégico innovador para una empresa de la ciudad de Cali, mediante acciones que apoyan los objetivos y metas a largo plazo de la empresa.

Durante el análisis y diagnóstico de la funcionalidad empresarial, se determinó que la empresa PX S.A contaba con alta cobertura en el mercado nacional y con un reconocido liderazgo con la estrategia de nuevos diseños y desarrollos de sus propios moldes para producción de calzado, pero carece de una visión desde la perspectiva de innovación para todas la áreas de gestión, en especial la administrativa, la de gestión humana del personal y de producción, sumándose a esto los efectos desfavorables de la coyuntura del dólar en los últimos dos años (portafolio, 2015); por lo que se planteó el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado, haciendo uso de una metodología de observación directa con aplicación de métodos y técnicas primarias como la matriz DOFA, matriz de evaluación de factores internos y externos, técnicas de diagnóstico rápido, fuerzas de Porter y los mapas de reconocimiento, con aportes descritos y apoyados en las ciencias de la administración.

Los resultados de este diagnóstico de direccionamiento estratégico de la empresa facilitaron la identificación de las oportunidades de mejoramiento y el acercamiento al análisis integral con una visión desde la innovación y cuadros de mando que permitieran una mejora en la calidad del servicio brindado a los clientes, su satisfacción y por ende las finanzas.

De esta forma, se llegó a la conclusión que para obtener favorables resultados se debe aplicar con cautela un plan de direccionamiento estratégico que garantice y guie al personal a un

mismo objetivo, y que facilite el modelo tradicional de planeación, enfocando los esfuerzos en los campos propios de la gestión humana y la gerencia y en las áreas de gestión.

Ahora bien, el diseño institucional, integra una serie de principios corporativos (misión, visión, principios corporativos entre otros), los cuales regulan la vida de las organizaciones y que permiten el cumplimiento de proyecciones para posicionar las organizaciones en un lugar estratégico del mercado, lo cual constituyen la norma de vida corporativa y representan el soporte de la cultura organizacional, lo que la hace próspera y organizada y en las pymes escasamente se notan estas variables que generan emprendimiento y valor agregado para todas, tal como lo define Quevedo y Rodríguez (2008).

Otro estudio que forma parte del conglomerado de investigaciones en el mundo de las telecomunicaciones” (Álvarez; Guarín & Bermeo, 2020, p. 5), tenía por objetivo la optimización de los recursos humanos y financieros en una empresa de telecomunicaciones, siendo importante destacar que se indagó sobre las dificultades que venía presentando la empresa y por lo tanto debía rediseñar las actividades relacionadas con el área de inmobiliaria, y prestación de servicios, las cuales citó referentes teóricos como León & Peñate (2011) los cuales asumen funciones importantes desde el manual de funciones y Rodríguez & Sánchez et, al. (2018), para mejorar y adaptarse a un entorno cambiante.

La competencia para la zona sur del país es bastante amplia con empresas de telecomunicaciones como Facilcom Comunicaciones, Servicios & Comunicaciones SA, Ingeredes Comunicaciones S.A.S, JACOCOM S.A.S, DIMECOM COMUNICACIONES SAS,

A&A Radio Comunicaciones SAS, Social Comunicaciones S.A.S, estas empresas son las más importantes en esta región debido a la aceptación que tienen entre los clientes, los cuales manifiestan que el servicio es eficiente y de calidad.

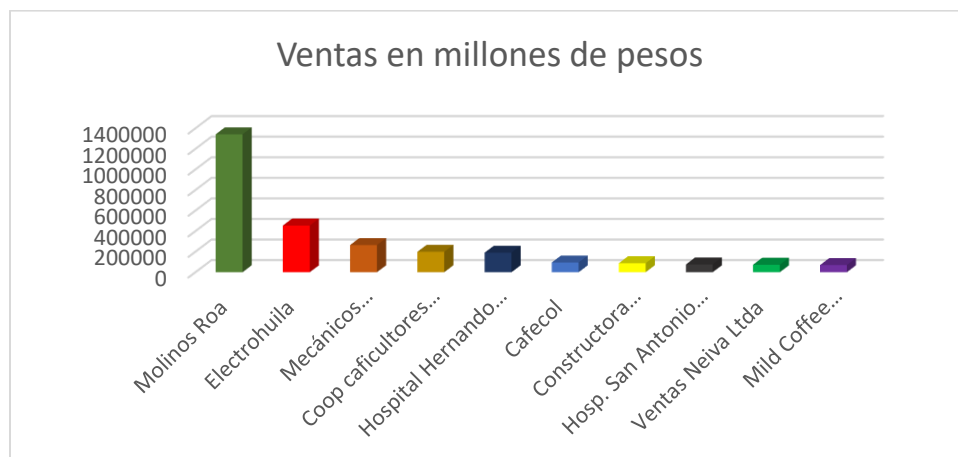
Ámbito local

En lo que concierne al ámbito local, la empresa ALPAVISIÓN ha venido creciendo antes, durante y después de la pandemia puesto que es uno de los medios más utilizados por los ciudadanos del departamento del Huila, generando a la fecha más de 100 puestos de trabajo. Lo cual hace de ALPAVISIÓN una empresa destacada en el mercado.

Un estudio “Diseño e implementación de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa ROA FLORHUILA, 2015 -2017 con el fin de seguir innovando y establecer procesos de mejora continua para una de las organizaciones más grandes del departamento del Huila (Hurtado & Salazar, 2017). Describe elementos de fusión de las dos empresas y por ende mejoramiento en la línea de los empaques, modificándose para conservación y procesos de larga duración de los productos; por lo que se busca incrementar las ventas y posicionarse en otras zonas geográficas del país como los departamentos de Nariño, Putumayo, generando aprovechamiento en el posicionamiento que ha alcanzado en el mercado empresas como Molinos Roa, Electrificadora del Huila, Mecánicos asociados S.A, Cooperativa de Caficultores del Huila, Hospital Hernando Moncaleano, Cafecol, Construtora Rodríguez Briñez, Hospital San Antonio de Pitalito, Ventas Neiva Ltda, Mild Coffee Company Huila, tal como lo muestra la figura 1.

Figura 1

Top 10 de las mayores empresas del departamento del Huila



Nota. El diagrama de barras representa las ventas en millones de pesos de las distintas empresas del departamento del Huila, tomado de; <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/roa-florhuila-la-empresa-mas-grande-del-huila/247789>

Los aportes de este estudio se muestran en la forma como se manejaban los procesos y el cambio ocurrido a través de la implementación del modelo de direccionamiento estratégico, que ha fortalecido la labor comercial, servicio a los clientes externos y la rentabilidad de la organización dado que se fusionaron ROA – FLORHUILA para alcanzar mayores beneficios económicos, tributarios, sociales entre otros.

De igual forma, otra de las empresas huilenses para la cual se diseñó un plan de direccionamiento estratégico fue Fosfatos del Huila, estudio realizado por Zuta y Ramírez (2016) con el fin de mejorar los procesos de comercialización del producto “dolomita”, por lo que la propuesta estuvo enmarcada en procesos de mejoramiento continuo, a partir de la obsolescencia tecnológica que tenía la empresa y que afectaba la industrialización del

producto, por lo que, a través de la propuesta de rediseño organizacional, se mejoraron aspectos de imagen corporativa al cliente externo, procesos internos, inversión en tecnología y rediseño industrial de los procesos, alcanzando a la fecha una participación en el mercado nacional del 31.5% con alta competitividad al lado de las grandes empresas productoras de fertilizantes como FERTIPAEZ S.A, Fosfonorte S.A, Fosfatos de Boyacá, Fosfatos de Santander entre otros.

Los resultados de cada uno de estos estudios, son un aporte considerable para el trabajo y análisis de la importancia de la calidad de la prestación de servicios enmarcado en un diseño institucional emprendido para ALPAVISIÓN NEIVA, porque muestra la manera organizada como integra la empresa con el entorno, para el mejoramiento constante de los procesos y la obtención de respuestas acordes a los beneficios económicos en la implementación de innovaciones, lo que le permiten crecer y responder a los cambios del entorno. Por esto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿Interfiere la calidad de la prestación de servicios y la cultura organizacional en la competitividad, productividad y posicionamiento empresarial?***

Objetivo General Y Específicos

Objetivo general

Analizar y diseñar una propuesta de mejora a la calidad en la prestación del servicio al cliente en la empresa ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, 2022.

Objetivos específicos

1. Identificar factores internos y externos que interfieren en la prestación de calidad de servicio al cliente en la organización ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva.
2. Formular un diagnostico que permita visualizar la situación administrativa y organizacional de ALPAVISIÓN, en relación con la prestación de servicios a los clientes de la organización.
3. Presentar una propuesta de diseño organizacional que permita integrar todas las áreas de la empresa y que garantice una mejora a la prestación de servicios a los clientes.
4. Formular un plan de acción de mejora orientado al servicio efectivo de la administración del cliente para la organización ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva.

Marco Teórico

Para el análisis de este apartado fue necesario agrupar las categorías de estudio (Prestación de servicios, desarrollo organizacional, capital humano, gestión administrativa) y ubicarlas en diferentes contextos, permitiendo entender la forma como las organizaciones han venido realizando esta dinámica.

Análisis de las categorías de estudio

El cliente es el centro mismo de toda organización y su razón de ser, dado que son los que adquieren los servicios o productos, y es importante darle la importancia que este merece, al igual que el mundo en general a lo largo del tiempo cada cosa y suceso son cambiantes, no son estancos, lo mismo ocurre con los clientes, estos necesitan que el mercado vaya centralizando su oferta a lo que ellos necesitan y requieren, y en gran medida es necesario comprender a estos clientes para poder ser un excelente administrador.

Existen dos tipos de clientes:

-Clientes internos: Empleados y proveedores

-Clientes externos: Personas que adquieren el servicio desde afuera.

Satisfacción del cliente: Esta en gran medida podría ser considerada como una ventaja competitiva, en vista de que un cliente satisfecho genera lealtad, esta lealtad es sinónimo de crecimiento empresarial y perduración a través del tiempo (CHAVEZ, 2016)

Calidad del servicio: Para lograr posicionamiento y competitividad es necesario implementar estrategias de innovación con servicios nuevos, calidad es sus precios y la forma en la cual se ofrece al público, todo debe ser de calidad para lograr una satisfacción plena del cliente en donde no solo se fidelice con los servicios, sino que pueda recomendarlos. Esta calidad abarca aspectos como la escucha activa, la solución de problemas, la confiabilidad y la amabilidad.

Pero *¿Qué es un cliente satisfecho?*

- Es un cliente motivado y contento con los servicios que están recibiendo
- Aumento de las recomendaciones por parte de los clientes actuales lo cual mejora el reclutamiento de nuevos clientes.
- Menos PQRS (Peticiones, quejas, reclamos y sugerencias).

Servicio: Son todas aquellas prestaciones que el cliente espera de la organización, no solo abarca el producto sino todas las acciones intangibles que buscan su satisfacción.

Servicio al cliente: Esta se define como todas esas atenciones y apoyo que la empresa ofrece a sus clientes para lograr una buena experiencia en todas aquellas etapas en el proceso de compra, incluso va vas allá, es el servicio general ofrecido en donde interfieren aspectos de cualidades (servicio, empatía, respeto, entendimiento, serenidad) y conocimientos técnicos para ofrecer de la mejor manera el servicio a brindar.

Cultura organizacional: son todas aquellas formas habituales de sentir, pensar, y decidir ante cualquier tipo de amenaza, oportunidad o problema de una organización, esta está muy influenciada por los distintos cambios del ambiente, por tanto, es de gran importancia para medir el rendimiento de la empresa. La cultura organizacional se trata entonces de un subsistema que

funciona dentro de dos sistemas complejos: La organización y el contexto. Robbins y Judgey en el 2009, recalcan la existencia de características que la componen: La estabilidad, la innovación, la orientación a los resultados y orientación a las personas y equipos, y la minuciosidad (Punina, 2016).

Cambio de estructura organizacional: en nuestra actualidad la mayoría de organizaciones comprenden la necesidad de hacer cambios y adaptarle al entorno para progresar competitivamente. Sin estos cambios la empresa no surgirá y continuará en su misma monotonía, sin innovación y con esto no será posible sobrevivir en el campo de su competencia. Un cambio de estructura organizacional consiste en modificar el comportamiento de las personas basado en sus emociones, esto con el fin de apuntar a unos objetivos propios y puntuales de la organización que garanticen unos productos de calidad, y una atención de calidez.

Desde la categoría de “Desarrollo organizacional” se destaca la manera como la sociedad ha venido evolucionando, dejando atrás paradigmas tradicionales, dando lugar a nuevas concepciones organizacionales sustentadas en el desarrollo con un enfoque inteligente y de amplia riqueza de capital humano; porque a ninguna organización se le debe permitir quedarse atrás o perder viabilidad en el contexto social sin trascender; estas tienen exigencias que van más allá de sus metas de tal manera que les permita actuar como organizaciones con estructuras inteligentes y acordes a su misión y visión.

Las organizaciones no funcionan aleatoriamente, siempre actúan según la naturaleza de la misma, de tal manera que alcanzan el éxito de acuerdo al conjunto de sinergias que son conducidas en cierta dirección y de esta forma lo logran. (Garbanzo, 2016, p.4). A este respecto, Chiavenato (2009) describe tres variables que son necesarias para comprender el logro de las organizaciones y que guardan relación con el sistema organizacional, el nivel grupal y el nivel individual, los cuales son analizados de la siguiente manera:

En lo que respecta al sistema organizacional, se hace referencia a la totalidad de la organización, que conforma los componentes básicos de transformación y que están relacionados con la estructura organizacional y su capital humano. A este respecto, se ha de indagar en las teorías que guardan relación directa entre las teorías de las relaciones humanas y la teoría de los sistemas, junto al proceso de planeación. A partir de ellas, se expresan opiniones que tienen vinculación con la formulación de rediseño o diseño estratégico planteado y en el que intervienen autores de diferentes teorías organizacionales:

Weber utiliza poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como “La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras” (Hernandez, 2012).

Weber clasificó a la autoridad en legal, carismática y tradicional. La primera tiene origen en el orden establecido. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a través de un procedimiento correcto. Considera que la fuente más importante de la autoridad

en las organizaciones administrativas es de tipo legal, ya que todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas sin considerar a las personas.

La segunda literalmente significa una gracia especial que alguien posee. Es también una característica personal para ejercer autoridad sobre otros. La tradicional procede de la creencia en el pasado. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un estatus heredado; reyes, príncipes entre otros. Se manifiesta como una autoridad institucional, es decir, respecto a la institución no a la persona que ostenta la autoridad. Se deriva de profundos aspectos estructurales de una cultura, tal como el sistema de castas propio de la sociedad india. Así entonces, Max Weber formula su modelo de burocracia ideal así:

- Hacer una división del trabajo para garantizar especialización.
- Tener una estructura jerárquica, con áreas definidas de responsabilidades
- Tener una enumeración de políticas que guíen la dirección.
- Administración equitativa.
- El empleo debe permitir la competencia para lograr un ascenso jerárquico.
- Tener una diferencia de las fuentes de ingresos para así lograr evitar todo tipo de corrupción.

Aunque Weber afirma que las reglas este modelo asegura una elevada eficacia, el autor soviético Gvishiani critica este modelo, ya que este modelo está basado en argumentos que los taylorianos en pro de la administración científica. Sin embargo, Weber sostiene que en la medida en que un organismo se aproxime a su modelo ideal, mejora su eficacia, pero si todos los

miembros hacen lo que para ellos es racional, se generara ineficacia, es por esto la necesidad de implementar una disciplina. Es por esto que este modelo obliga a que los miembros trabajen según los objetivos propios de la organización dejando a un lado su opinión o juicio personal así sea racional o no.

A pesar de sus múltiples críticas, sin duda, esta burocracia que creo Weber ha sido inspiración de diversos estudios sobre el tema. Weber ambicionó en construir un Modelo Ideal iniciando desde un todo ideal, que abarcara unos directores que fueran ideales, hombres y trabajadores ideales, un medio ambiente ideal.

Renate Mayntz dice “El hecho de que los puestos directivos sean determinados por elección no basta para convertir en democrática una organización, pues puede ocurrir que los elegidos dispongan de un poder ilimitado de decisión y de mando. Por supuesto, nuestras organizaciones denominadas democráticas, como los partidos, sindicatos y asociaciones, a menudo no responden a estos requisitos, lo que no quiere decir, sin embargo, que carezca de sentido hablar de un tipo democrático de organización”. (Hernandez Villamizar, 2014)

Mayntz encuentra además otro tipo de organizaciones; las que están estructuradas por una autoridad técnica, en donde la persona tiene su actuar según los conocimientos profesionales como ejemplo de esta encontramos, los hospitales, donde cada miembros tiene una libertad en su accionar dado el conocimiento que posee y cada especialidad en los distintos campos, se rigen por consejos académicos, técnicos, académicos, comités de especialidades, entre otros.

Además, Mayntz analiza la “Formalización o burocratización”, y afirma que toda organización esta formalizada si está reglamentada y la libertad en la acción de sus miembros es mínima. A su vez afirma que la reglamentación genera un crecimiento de la organización debido a esto es necesario demarcar las competencias, definir papeles propios e individuales y delegar autoridad.

Análisis estructural y del comportamiento organizacional

Dahrendorf realiza un análisis acerca de las estructuras y de su movilidad a lo largo del tiempo, y así como las contribuciones de Taylor y Mayo. La importancia se centra en el comportamiento informal y a los conflictos que genera la batalla de clases.

Además, afirma que las empresas industriales la base de los conflictos, y siempre que exista una estructura basada en dominios habrá conflictos empresariales. Sin embargo, indica que estos conflictos son un impulso al cambio y es vía para la transformación de la sociedad, añade que “sociedad que no tiene conflictos no avanza ni se burocratiza”

Ahora bien, en cuanto a lo que afirma la “Teoría General de sistemas” que genero avance en la administración unilateral, estudia las organizaciones como unos sistemas sociales sumergidos en sistemas sociales mayores y en estos están en un persistente movimiento, relacionándose positiva y negativamente de manera mutua.

El principio de este enfoque se basa en los conceptos de Aristóteles de “causa y efecto” en donde se dice que todo entorno es parte de otro mayor. Esto sirvió de base en el siglo XVII a Galileo Galilei, para salvaguardar su tesis de que la Tierra no es el centro del Universo, como se decía. La teoría moderna de sistemas surgió gracias a Ludwig Von Bertalanffy, quien afirmó de la no existencia en algún elemento químico o físico independiente, si no que todo se integra en unidades interdependientes.

Enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas a permitido la creación de modelos que han generado facilidad en la comprensión desde una mirada administrativa. Rosenzweig y Kast dan la razón a Barnard y Simón primeros teóricos que explotaron el enfoque de sistemas.

Al primero le han examinado en la unidad propio con la corriente estructuralista, que comparte interés por la estructura organizacional, pero aquí se considera a la organización como algo estático.

Daniel Katz Y Robert Kahn delimitan a la organización social así: “ un dispositivo para lograr algo mejor, con los medios de un grupo” (Katz, Kahn, 2005). Además, suponen que para su propio estudio son importantes los conceptos teóricos que partan del insumo o el resultado y el funcionamiento de la organización social como sistema, fundado en la teoría de sistema abierto de Ludwig Von Bertalanffy.

Estos autores afirman que las organizaciones sociales son unos sistemas abiertos; por esto no acepta el enfoque de sistemas cerrados. Según ellos los sistemas abiertos poseen las siguientes características: El producto, la importancia de energía, el procesamiento, el producto, la entropía negativa, la información, el funcionamiento cíclico, la retroalimentación negativa y por último el proceso de codificación.

El origen de estos tiene su origen en distintas culturas, en especial, la occidental, con el desarrollo de dos corrientes: una latina que tiene su origen el estado y una anglosajona que se desarrolla de liberalismo clásico. El control organizacional se ha desarrollado según dos tendencias que aportan posiciones propias basadas en el concepto básico del estado y las relaciones de poder.

El enfoque latino de control tiene su origen en el estado, y está orientado a la protección de los bienes públicos, ligado a un carácter autoritario, siendo así una actividad de vigilancia y castigo. En un principio se trataba de una forma solo autoritaria de control, que se ha ido convirtiendo en pensamientos de participación. Este enfoque se resume en un movimiento de control de gran cobertura, con una protección intereses estatales, con objetivos del interés público, es por esto que sus objetivos se basan en garantizar la franqueza y veracidad de los informes contables, y de asegurar los intereses de los propietarios, del estado y además de la comunidad.

Teoría de la comunicación

En lo que respecta a la teoría de la comunicación, de alta relevancia para el presente estudio, y desde esta dimensión, la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional. Es así como a partir de estas explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistemática como crítica a modelos concepcionales lineales y/o mecanicistas. En este enfoque destaca la característica de sistema que tiene la comunicación, y su énfasis es más bien estructural que funcional. Sin embargo, al concebir a la comunicación como un sistema, parte de la explicación debe enfocarse también a ámbitos funcionales. Según la observación de Thayer acerca de lo complejo de la naturaleza de la interacción comunicación – organización, desde una perspectiva sistemática, Se ofrece esta teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en la cual se ha procurado conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales que son típicos de las explicaciones sistémicas.

La organización como sistema

Existen dos partes importantes de un sistema: la estructura y la funcionalidad.

La estructura se integra por un número de partes bien diferenciadas “elementos” que se relacionan entre sí. Por ejemplo, la estructura propia en una organización se representa por su organigrama: el cuál es la representación jerárquica y gráfica del personal, y allí se evidencian las relaciones entre las partes y la función de cada una; entre estos podemos encontrar el director general, los directores de las diferentes áreas, los gerentes del departamento, entre otros.

Las relaciones que se pueden instaurar entre las partes son latentemente infinitas. Pero aquí cabe señalar que tanto el tipo de relación como el número son parte propia del sistema y sin

finitas. Sin embargo, no se debe hablar de una totalidad de un antes o un después, por esto se habla de finitas (Silva, 2011, p.6)

La Funcionalidad: Es la distribución general de la organización hacia un tipo propio de actividades. Esta se determina por dos factores propios: el giro y la misión.

En primera instancia el giro de una organización, se define como el tipo de producto o de servicio que se ofrece al cliente. Un ejemplo de esto podría ser la venta de muebles, o los servicios de consultoría. Por otro lado, la misión es el estado meta que la organización se ha propuesto alcanzar, esta no se puede evaluar de forma empírica si no que se debe constituir en un principio heurístico que rige y orienta sus actividades en un conjunto, entendiéndose este como un valor o conjunto de valores que detallan lo que la organización como unidad pretende lograr.

Segundo nivel de abstracción: aspectos estructurales y funcionales de la organización. En esta segunda aproximación a la explicación de la organización como un sistema, se especificará cuáles son los elementos que constituyen su estructura y funcionalidad.

La estructura de un sistema está definida por sus partes y las relaciones que se dan entre ella. Las partes pueden ser de dos tipos: los elementos y las personas, y estas últimas, a su vez, puede ser percibidas desde dos puntos: su personalidad o su función organizacional.

Tercer nivel de abstracción: Características de un sistema de comunicación en la organización. Karl Buhler, estudioso del lenguaje, al parecer fue el primero según Popper en haber organizado la explicación del lenguaje en términos de tres estadios consecutivos de desarrollo. Popper, en su interés por conocer la evolución del conocimiento científico toma el modelo de Buhler y le agrega un cuarto estadio. Según el modelo Buhler. Popper, existen cuatro funciones que tipifican, aunque no agotan, la explicación del lenguaje (Deutsch, 2012):

- a. La función expresiva o sintomática
- b. La función estimuladora o de señal
- c. La función descriptiva
- d. La función argumentadora.

Popper se refiere a dos tipos de controles que el ambiente puede ejercer sobre la conducta humana. Un control férreo y uno plástico. El férreo inhibe acciones futuras con base en la retroalimentación negativa que se reciben del ambiente. A causa de este error entendido como retroalimentación negativa.

Competitividad empresarial

Tovar y Guevara (2018) afirman que la competitividad empresarial tiende a relacionarse con el crecimiento y la participación en el mercado de las organizaciones donde concurre la ventaja competitiva sostenible; se forma por factores como el valor añadido, el equilibrio entre la experiencia y a innovación, la coherencia del crecimiento, el posicionamiento y la calidad estructural estos son punto clave del éxito y mantienen la organización a lo largo del tiempo.

La competitividad empresarial es diferenciarse por las diferentes habilidades, capacidades y cualidades tanto de cautivar, como de seducir, y sobre todo de atender y asombrar a los clientes directos ya sean externos o internos. La competencia hay que analizarla como un entorno de cambio constante en el cual de forma continua aparecen nuevos productos, con nuevos procesos de fabricación y con unas nuevas técnicas de comercialización. Martínez Et. Al. (2022).

Metodología

Tipo de investigación

El presente estudio se basa en una investigación de tipo cualitativo de caso con enfoque descriptivo, ya que se presenta la información sobre una situación real de una empresa que para este estudio se trata de ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, en donde se realizó su respectivo análisis, reflexión y una propuesta de las distintas alternativas de solución a la situación encontrada, presentada y con aplicación al caso al que hace concordancia la información. El uso de esta estrategia favorece el desarrollo de habilidades como capacidad de análisis, síntesis y evaluación de la información, por lo tanto, favorece y posibilita el desarrollo del pensamiento crítico y el trabajo en equipo, afirmando rasgos personales y valores éticos de la organización (Bernal, Metodología de la investigación , 2010).

El presente estudio se enmarca en un tipo de paradigma cualitativo, teniendo en cuenta que es un modelo interesante en el que se describen hechos y teorías predominantes que al interactuar describen un amplio proceso de información, al que se unen instrumentos que proporcionan datos que permiten la interacción del investigador con la realidad de la unidad de análisis y objeto de estudio, vinculando cada una de las fuentes con un universo de significados en la que se relacionan experiencias personales, opiniones y testimonios en el contexto empresarial que lo relacionan a la vez con el problema objeto de este estudio. Por lo tanto, se enmarcó en el proceso cualitativo, porque se parte de la sensibilidad del investigador y que,

según Flórez O, (2001, p.8), permite captar y apreciar cualidades sobre las cosas y acontecimientos estudiados.

Población

Para esta investigación se aplicó el instrumento de muestreo aleatorio simple, utilizando la siguiente formula:

Parámetro	N°
N	1.491
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	3,00%

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.491 * 1,645^2 * 0.5 * 0.5}{0.03^2 * (1.491 - 1) + 1,645^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 499,96$$

- De la población de 1.491 usuarios de alpavisión de la ciudad de Neiva, la muestra calculada fue de **500 usuarios** elegidos al azar en las salas de espera para PQRS o para pagos de servicios, algunas de ellas se hicieron de forma personal durante las visitas realizadas y otras se optó por entregarlas a funcionarios, vendedores , técnicos y asesores para ser entregada y diligenciada por los clientes que se acercaban a la sede, o al momento de dirigirse a los hogares a solucionar algún problema de televisión o internet.

- El gerente de la empresa ALPAVISIÓN, fue elegido dado que es la persona con más años dentro de la organización (**12 años**) del total de 17 años que lleva la empresa desde su fundación.

Técnicas de investigación

Las técnicas para recolección de información como fuente primaria se utilizaron: la entrevista y la encuesta, la observación directa y como fuente secundaria se realizó el respectivo análisis de documentos que suministra la organización ALPAVISIÓN.

Entrevista y encuesta

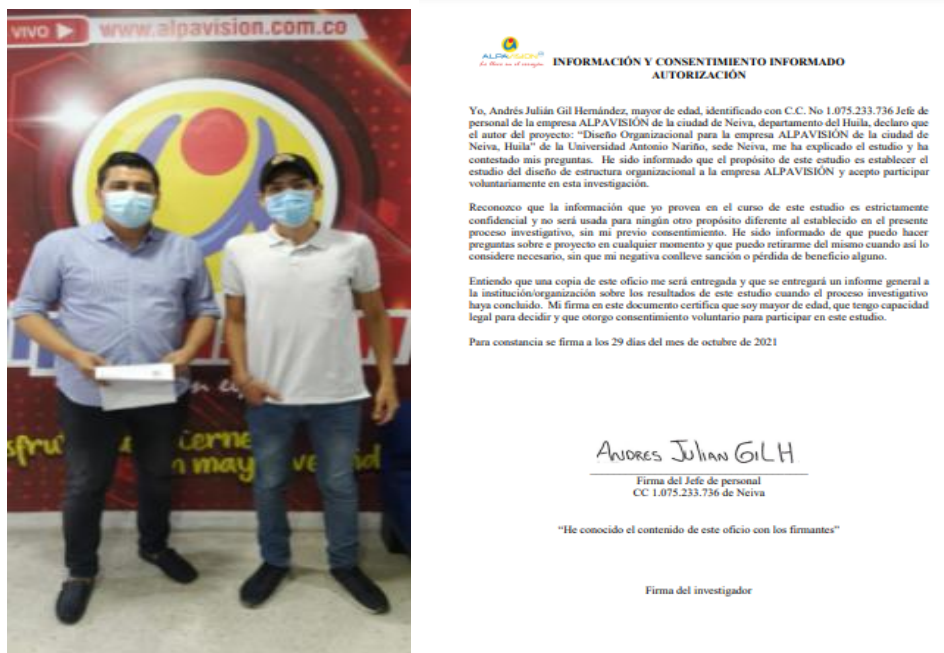
La entrevista se define como una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, para este caso es el personal de la empresa. A diferencia de la encuesta, se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. (Bernal, Metodología de la investigación, 2010, p.194)

Para el caso de estudio, se realizó un formato previo que fue entregado al directivo de la organización ALPAVISIÓN, el cual constaba de 8 preguntas base y posteriormente, se procedió a realizar la entrevista de manera personal, con el gerente de la organización, tal como se evidencia en los registros fotográficos tomados para este estudio. Se decidió optar por entrevistar al gerente ya que es la persona que mayor conocimiento tiene de la

situación y condiciones de la organización a lo largo del tiempo y sobre los cuales se pudo establecer las falencias presentadas.

Figura 2

Registro fotográfico entrevista – consentimiento informado



Nota. Foto tomada el día de la entrevista abierta al gerente de la organización ALPAVISIÓN de la ciudad de Nieva- Consentimiento informado para la realización del trabajo de campo.

La encuesta base que se aplicó al gerente de la organización AlpaVisión se basó en las siguientes 8 preguntas:

1. ¿Qué servicios presta la empresa? ¿A Quiénes?
2. ¿Considera usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué no?
3. ¿Considera que el personal que labora en la empresa es el adecuado?

4. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la organización?
5. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios?
6. ¿Cuál es el grado de nivel tecnológico con el que cuenta la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las distintas actividades?
7. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos y negativos?
8. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Ademas de esta se realizo una encuesta a un total de **500 clientes** de la organización para a traves de ella conocer la perspectiva externa de la organización, el grado de satisfacción tanto de los servicios brindados por los asesores como del servicio propio de telecomunicaciones (internet y televisión), el formato aplicado fue el siguiente:

Encuesta del estudio “diseño organizacional para la empresa ALPAVISION en la ciudad de Neiva”

Nombre del cliente:

Dirección

Teléfono:

El siguiente cuestionario es de preguntas con respuesta opcional conforme a la apreciación que tiene el cliente en relación a la atención y otros aspectos organizacionales.

Pregunta 1:

¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN?

1	2	3	4	5
Nada satisfecho _____ Muy satisfecho				

Pregunta 2:

¿Cuál es su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor? ¿muestra que tiene conocimiento de producto?

- a. Mala.
- b. Regular.
- c. Buena.
- d. Sobresaliente.
- e. Excelente.

Pregunta 3:

¿Recomendarías a algún amigo o familiar adquirir los servicios ofrecidos por ALPAVISION?

- a. Si lo haría.
- b. No lo haría

- c. No sabe / no responde

Pregunta 4:

¿Su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor fue amable y cortes?

- a. Mala.
- b. Regular.
- c. Buena.
- d. Sobresaliente.
- e. Excelente.

Pregunta 5:

¿Cómo califica el servicio considerando aspectos como características y beneficios del mismo?

- a. Malo.
- b. Regular.
- c. Bueno.
- d. Sobresaliente.
- e. Excelente.

Pregunta 6:

¿Considera que la empresa ALPAVISIÓN tiene una buena organización en sus procesos?

- a. La organización es adecuada.
- b. La organización no es adecuada.
- c. Es adecuada aunque debe mejorar.

Pregunta 7:

¿Considera que las acciones tomadas por la empresa han sido adecuadas para mejorar la estructura organizacional de la empresa?

- a. Han sido adecuadas.
- b. No cumplen con lo requerido por el cliente.
- c. Falta por mejorar.

Pregunta 8:

¿Considera que la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes?

- a. De acuerdo.
- b. Desacuerdo.
- c. No sabe / no responde.

Pregunta 9:

¿Está de acuerdo con el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente?

- a. De acuerdo.
- b. Desacuerdo.
- c. No sabe/ no responde.

Pregunta 10:

¿Qué sugiere para el diseño de la estructura organizacional?

- a. Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores.
- b. Contratar personal experto.
- c. Tener presente las recomendaciones de los clientes.
- d. Capacitar a los trabajadores que tiene en servicio.

Observación directa

Día a día existe una mayor credibilidad ya que este método permite obtener una información directa y de confían, si se realizar con el uso de procedimientos sistemáticos; hoy en día es muy común el uso de medio audiovisuales completos y modernos en especial, en estudios que pretenden observar el comportamiento de las personas o instituciones. La observación se llevó a cabo mediante un permiso o solicitud (fechado agosto 1 de 2021) enviado a las directivas de la organización, que posteriormente, y de acuerdo con la respuesta de autorización (ver anexo B), se procedió a realizar un total de cinco visitas para establecer en primera instancia el

diagnóstico inicial de la empresa y de cada una de sus áreas y de su personal o capital humano, incluso se pudo hacer la observación actitudinal de los clientes al tener contacto con un asesor para realizar alguna queja, petición o reclamo.

Análisis de documentos

Se define como una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso o de la organización y que reflejan cada uno de los elementos propios de la esencia o filosofía institucional como: misión, visión, valores, creencias, estructura organizacional, entre otros. (Hernández, et al., 2015, p.365).

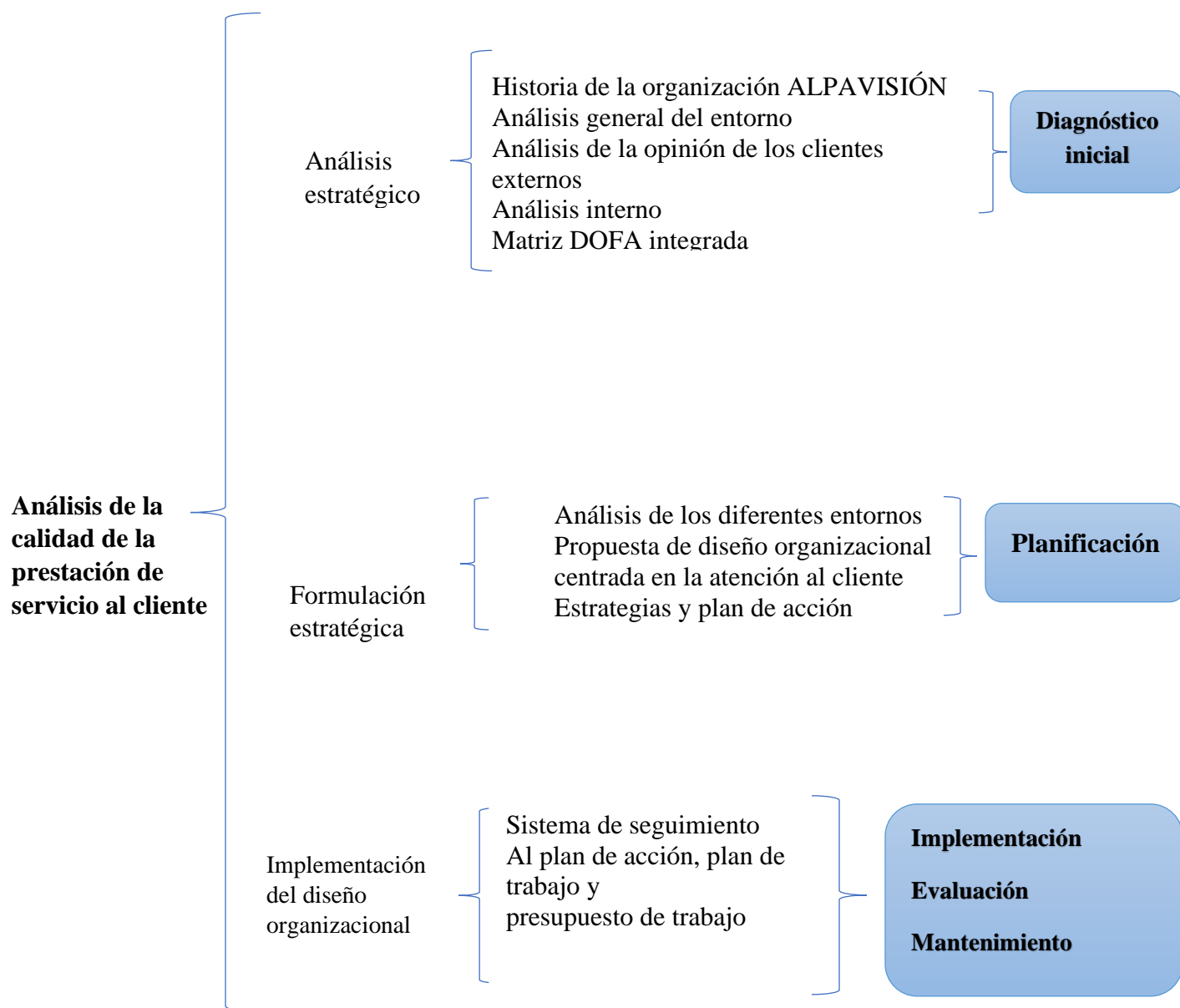
El modelo de diseño organizacional para ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva contará con las siguientes fases:

- ✓ Fase de análisis estratégico
- ✓ Fase de formulación estratégica
- ✓ Fase de implementación del diseño

En cada una de ellas se desarrollarán los siguientes aspectos:

Figura 3

Análisis de la calidad de la prestación de servicio al cliente.



Nota. Fases con las que contara el análisis de la calidad de la prestación de servicio al cliente

para ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva. *Fuente:* Elaboración propia

Validez de la investigación

La validez de los resultados obtenidos, incluye características propias del tipo de investigación cualitativa, la cual se produjo a través de contactos personales para cumplir con los objetivos, las metas y procesos para la realización del diseño organizacional, soportados con fuentes secundarias que permiten fundamentar los instrumentos de primera base y que a la vez le proporcionan sentido a la coherencia y validez de la información, dado que se aplica la técnica de observación directa para así poder detallar la aplicación de referentes metodológicos que conducen a la implementación del ejercicio durante la práctica académica, de la cual se obtienen los resultados que beneficiarán a la empresa ALPAVISIÓN.

Credibilidad

Con la aplicación del tipo de investigación cualitativa, se permite el reconocimiento de la realidad, la cual es holística y se analiza mediante procesos desarrollados que describen y confrontan hipótesis descriptivas, permitiendo así el conocimiento del nivel de credibilidad para la organización ante un mercado tan exigente como es el de los medios de comunicación (televisión e internet), para plantear la manera de alcanzar una mejor posición en el mercado regional y en el nacional, alcanzar un nivel de reconocimiento de los clientes externos dada la competitividad.

Transferibilidad

Con la realización del diseño organizacional para ALPAVISIÓN, se busca obtener datos que mejoren los procesos para beneficio de los inversionistas, clientes, empleados y comunidad en general dado que a partir del buen servicio se proporciona mayores beneficios a los compradores actuales, potenciales y a los consumidores de medios de comunicación en general. De esta manera, el diseño y propuesta de estrategias de mejoramiento, contribuirán para que empresas del mismo nivel se beneficien de ideas de mejoramiento y que a la vez se puedan proyectar como aportantes a la labor de desarrollo y crecimiento de la región.

Fiabilidad

La fiabilidad para la organización ALPAVISIÓN, se plantea desde el mismo diseño de las estrategias, las cuales buscan suplir las distintas necesidades comerciales de una población, dado que se está pensando en el bienestar y beneficio de los mismos por la utilidad que representa en el uso de servicios de comunicación de calidad, puesto que se trata de publicidad que representan una garantía de consumo de un producto, por lo que se convierten en procesos fiables, planificados y organizados que aportan información a los clientes como a los mismos usuarios de los productos y servicios.

Confirmación (Objetividad)

Con este estudio, se están cotejando los datos de manera objetiva de tal manera que se confirma la respuesta a las necesidades de los clientes, que además de mostrar fiabilidad, representa la manera confiable de presentar los productos al mercado y es a través de los servicios de publicidad, donde las empresas muestran sus productos al mercado, lo cual constituye una forma de contribuir a los procesos de distribución y comercialización de otros productos. Es así, como cada uno de los procesos se ubica en el lugar apropiado para que el engranaje industrial, aporte a toda una comunidad, en los campos de la tecnología, la información y la comunicación.

Coherencia

La coherencia se muestra a través de cada uno de los nexos existentes y planteados desde la formulación del problema, hasta la aplicación y desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, los cuales conducen a la obtención de resultados favorables como aporte a la labor de estudio y de construcción del diseño organizacional.

Resultados Y Análisis

Los resultados representan el recorrido realizado por el análisis de la organización, y que van desde un diagnóstico, hasta la evaluación de cada una de las áreas, los puestos de trabajo y demás aspectos que inciden en el esquema funcional de ALPAVISIÓN, siendo los hallazgos los siguientes:

Hallazgos

Por medio de las distintas fuentes de información se logró identificar la integración de todas las áreas de forma funcional, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1

Dimensiones y componentes en el área funcional

DIMENSIONES	COMPONENTES	ELEMENTOS DE CADA COMPONENTE
	Industria y Sociedad	✓ Sector de televisión para el mercado de los medios de comunicación de la ciudad de Neiva
	Entornos	✓ Económico

Análisis estratégico (Diagnóstico)		✓	Demográfico
		✓	Geográfico
		✓	Ambiental
		✓	Competitivo
		✓	Social
		✓	Político
		✓	Cultural
	Sector de la actividad	✓	Información y comunicación
	DOFA	✓	Debilidades
		✓	Oportunidades
		✓	Fortalezas
		✓	Amenazas
	Filosofía empresarial	✓	Misión
		✓	Visión
		✓	Valores
		✓	Creencias
		✓	Principios
		✓	Calidad
	Políticas	✓	Medio ambiente
		✓	Tabaquismo y alcoholismo
Formulación estratégica		✓	Seguridad y salud en el trabajo
	Programas		

		✓	Salud y
	Objetivos	✓	seguridad en el trabajo
		✓	De Mercado
		✓	Financieros
	Estrategias	✓	Comerciales
		✓	Capital Humano
		✓	De Marketing
		✓	De posicionamiento
		✓	Defensivas y de
			desarrollo
		✓	De Participación en el
			mercado
	Estructura	✓	Organigrama de forma
	organizacional		plana
	Sistema de	✓	Indicadores
	seguimiento e indicadores y	✓	Caracterización
Implementación	cuadro de mando integral		proceso
de la estrategia		✓	Proceso HSEQ
		✓	Caracterización
	Desarrollo de planes		proceso de mantenimiento
		✓	Plan de acción 3 a 4
			años
		✓	Plan de trabajo anual
		✓	Presupuesto anual y
			plurianual

Fuentes: propias

De igual manera y conforme a lo preestablecido en el diseño metodológico de este trabajo de investigación, se aplicaron encuestas a clientes de la empresa ALPAVISIÓN, la cual tiene como propósito medir la satisfacción de los clientes y determinar la necesidad de diseñar una estructura organizacional.

De la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales serán analizados conforme a lo establecido en el diseño metodológico del presente trabajo de investigación. En relación a la primera pregunta sobre ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN? se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

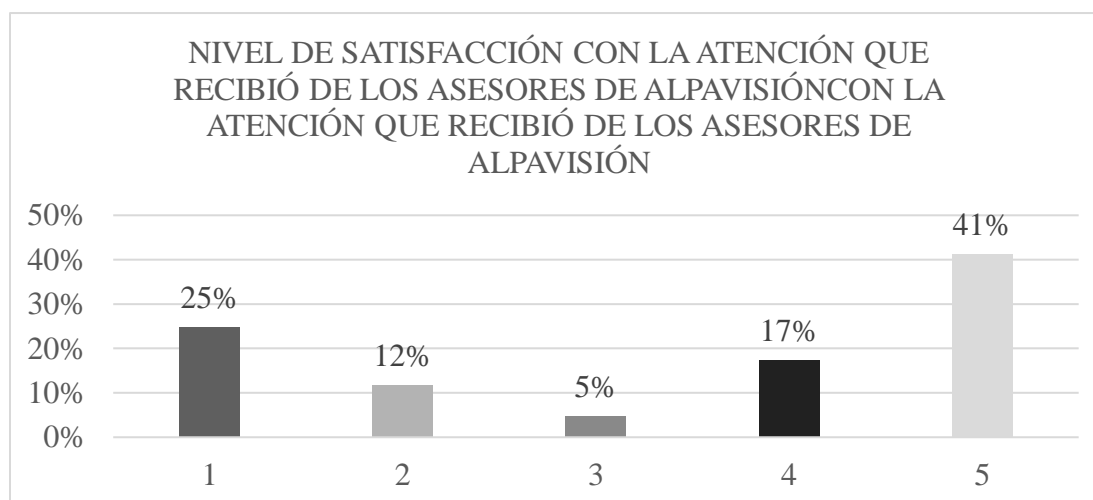
Nivel de Satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN

NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN QUE RECIBIÓ DE LOS ASESORES DE ALPAVISIÓN		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	124	25%
2	59	12%
3	24	5%
4	87	17%
5	206	41%
TOTAL	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas del nivel de satisfacción de los clientes por el servicio brindado los asesores, en donde 5 es el nivel de satisfacción más alto y 1 el más bajo. Fuente: elaboración propia (2022).

Figura 4

Nivel de satisfacción con la atención que recibió de los asesores de ALPAVISIÓN



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas del nivel de satisfacción de los clientes por el servicio brindado por los asesores, en donde 5 es el nivel de satisfacción más alto y 1 el más bajo. Fuente: elaboración propia (2022).

En relación a la primera pregunta que mide el nivel de satisfacción de los clientes, se crea una preocupación en el sentido que el 25% de los clientes manifiestan estar insatisfechos con la atención prestada por los asesores de la empresa. Asimismo, el 5% de los encuestados indicaron tener un nivel de satisfacción medio y el 41% de los que participaron de la encuesta manifestaron estar muy satisfechos. al tener un porcentaje tan elevado de personas insatisfechas Esto afectaría la competitividad, ingresos y finanzas.

En cuanto a la segunda pregunta donde se consulta a los clientes

¿Cuál es su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor? ¿muestra que tiene conocimiento de producto? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3

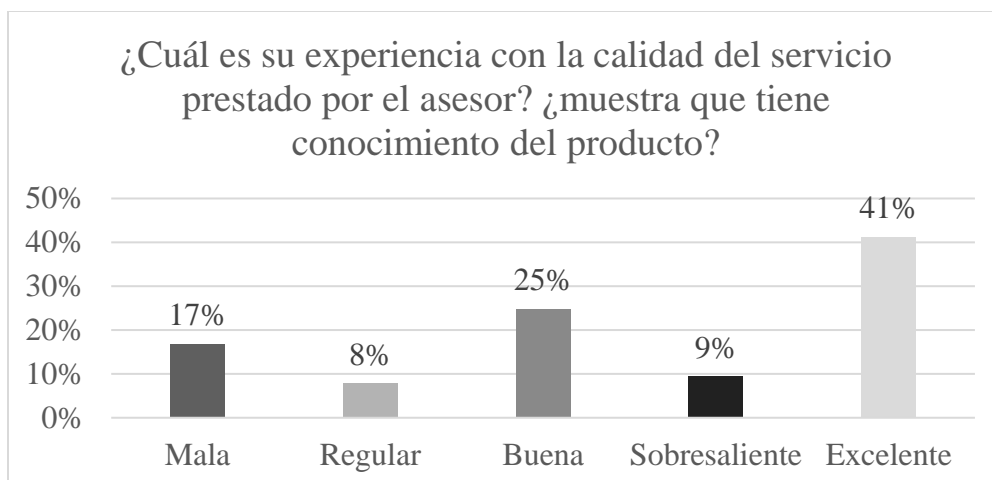
Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor-conocimiento del producto

¿Cuál es su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor? ¿muestra que tiene conocimiento del producto?		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mala	84	17%
Regular	39	8%
Buena	124	25%
Sobresaliente	47	9%
Excelente	206	41%
TOTAL	500	100%

Nota. La tabla muestra la experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor relacionado con las destrezas en conocimientos del producto, con frecuencias absolutas y relativas, en donde la respuesta va desde una mala calidad hasta una excelente. *Fuente:* *elaboración propia.*

Figura 5

Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor-conocimiento del producto



Nota: El gráfico muestra las frecuencias relativas de la experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor relacionado con las destrezas en conocimientos del producto, en donde la respuesta va desde una mala calidad hasta una excelente. *Fuente:* elaboración propia.

En cuanto a los resultados de la segunda pregunta se encontró que el 41% de los encuestados manifestaron que su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor le muestra que el conocimiento de este es excelente. No obstante, el 17% de los clientes manifiestan que la experiencia es mala, mientras que el 8% indicaron que es regular. Esto requiere que los trabajadores se capaciten en relación al conocimiento general de los servicios prestados por la organización.

En relación a la tercera pregunta, se indago con los clientes acerca de que si recomendarían a algún amigo o familiar adquirir los servicios ofrecidos por ALPAVISION, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 4

Recomendación para adquirir los servicios ofrecidos por Alpavisión.

¿Recomendarías a algún amigo o familiar adquirir los servicios ofrecidos por ALPAVISION?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si lo haría.	189	38%
No lo haría	228	46%
No sabe / no responde	83	17%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra si los clientes recomendarían a algún amigo o familiar adquirir los servicios ofrecidos por ALPAVISION, con frecuencias absolutas y relativas, en donde la respuesta va desde Si lo haría, no lo haría, o no sabe. *Fuente: elaboración propia.*

Figura 6

Recomendación para adquirir los servicios ofrecidos por Alpavisión.



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de la posible recomendación de los servicios ofrecidos por ALPAVISION *Fuente: elaboración propia.*

Haciendo un análisis minucioso de los resultados obtenidos con esta tercera pregunta donde el 46% de los encuestados indicaron que no recomendarían los servicios de la empresa alpavisión, mientras que el 38% indicaron que, si lo harían, se puede deducir que al tener una insatisfacción con la atención, los clientes no se sienten motivados para recomendar la adquisición de estos servicios. Es necesario tomar medidas oportunas para dar solución a esta situación y que de este modo la empresa sea cada vez más competitiva.

En la cuarta pregunta, teniendo claridad de que la mayor parte de los clientes se sienten insatisfechos, se consultó sobre la experiencia con la calidad del servicio prestado por el cliente en relación a la cortesía y amabilidad que estos deben presentar, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5

Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor- amabilidad y cortesía

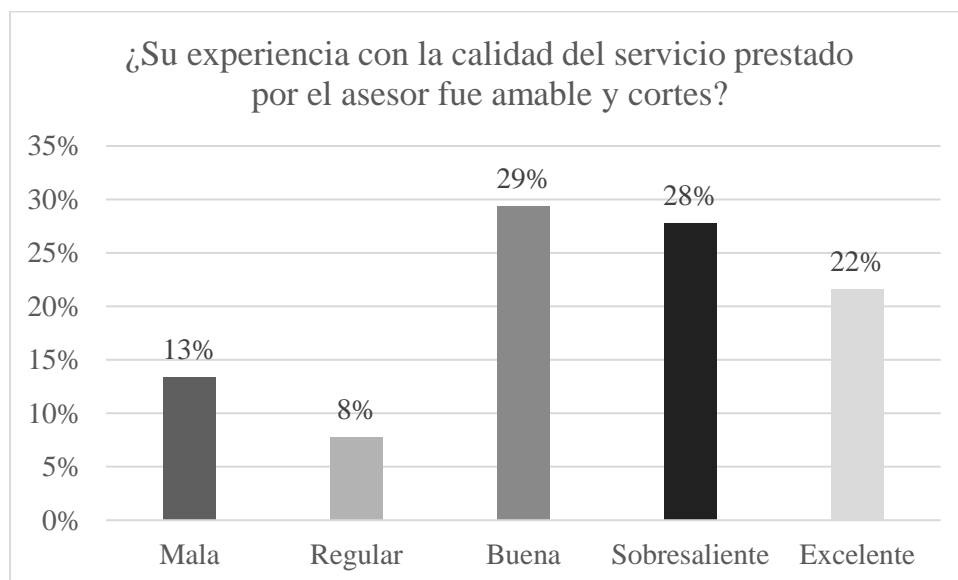
¿Su experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor fue amable y cortes?		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mala	67	13%

Regular	39	8%
Buena	147	29%
Sobresaliente	139	28%
Excelente	108	22%
TOTAL	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor, enfatizando en si este fue amable y cortes. *Fuente:* elaboración propia.

Figura 7

Experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor- amabilidad y cortesía



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de experiencia con la calidad del servicio prestado por el asesor, enfatizando en si este fue amable y cortés *Fuente:* elaboración propia.

En esta cuarta pregunta los resultados fueron similares en cuanto a los puntos porcentuales arrojados por cada alternativa. Sin embargo, el 8% de los clientes manifestaron que la atención de los asesores fue regular, el 13% indicaron que mala y el 29% manifestaron que buena, esto deja entrever que la experiencia con la calidad del servicio presenta un nivel bajo, lo cual repercute en la apreciación que el cliente tiene sobre la empresa.

La quinta pregunta indago acerca de la calificación del servicio teniendo en cuenta aspectos como características y beneficios del mismo, este arrojó los siguientes resultados:

Tabla 6

Calificación de servicio considerando aspectos (características y beneficios)

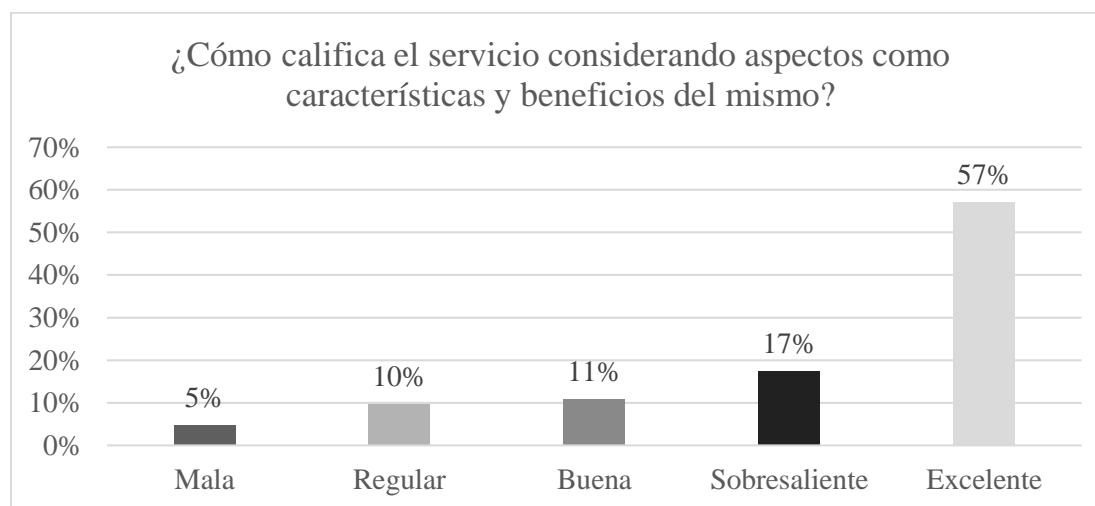
¿Cómo califica el servicio considerando aspectos como características y beneficios del mismo?		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mala	24	5%
Regular	49	10%
Buena	54	11%
Sobresaliente	87	17%
Excelente	286	57%

TOTAL	500	100%
--------------	-----	------

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de la calificación de servicio considerando aspectos como las características y beneficios tanto de televisión como de telefonía. *Fuente:* elaboración propia.

Figura 8

Calificación de servicio considerando aspectos (características y beneficios)



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de la calificación de servicio considerando aspectos como las características y beneficios tanto de televisión como de telefonía. *Fuente:* elaboración propia.

Los resultados de esta quinta pregunta indican que el 57% de los clientes califican como excelente la calidad del servicio prestado por la empresa y solo el 5% indicó que el servicio

prestado por ALPAVISIÓN es mala. Lo anterior deja en evidencia que, aunque el servicio es excelente (calidad del intento y de la televisión), la atención perjudica la percepción que tienen los clientes sobre la organización. De acuerdo a lo anterior, es necesario tener en cuenta que el diseño de la estructura organizacional debe estar enfocadas en el mejoramiento de la atención al cliente.

En la sexta pregunta se indagó acerca de la organización de los procesos de la empresa ALPAVISIÓN, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7

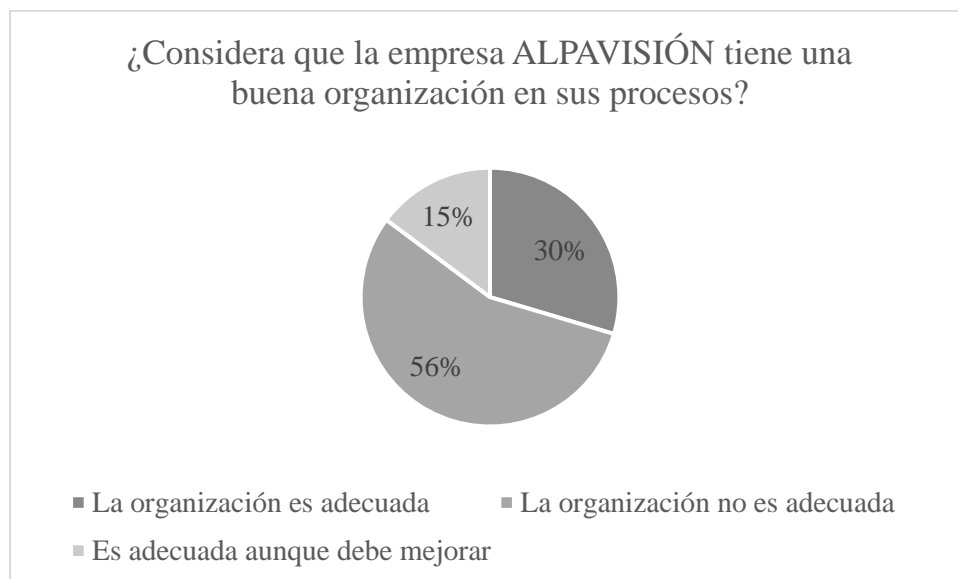
Organización en los procesos de la empresa Alpavisión

¿Considera que la empresa ALPAVISIÓN tiene una buena organización en sus procesos?		
Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La organización es adecuada	148	30%
La organización no es adecuada	278	56%
Es adecuada aunque debe mejorar	74	15%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de la consideración de los usuarios de la organización de los procesos. *Fuente: elaboración propia.*

Figura 9

Organización en los procesos de la empresa Alpavisión



Nota: El gráfico muestra las frecuencias relativas de la consideración de los usuarios de la organización de los procesos. *Fuente:* elaboración propia.

Haciendo un análisis de los resultados de esta pregunta donde el 56% de los clientes manifestaron que la organización de los procesos de la empresa ALPAVISION es inadecuada, mientras que el 15% de estos indicaron que los procesos son adecuados aunque deben mejorar un poco, esto deja entrever que los clientes tienen una mala percepción sobre los procesos desarrollados por la empresa, lo cual requiere el diseño de una estructura organizacional con la que se pueda dar atención a las problemáticas de la organización.

En cuanto a la séptima pregunta se buscó la consideración de los clientes frente a las acciones tomadas por la empresa para mejorar la estructura organizacional de la empresa, donde

con antelación se le explicó una a una las decisiones tomadas por ALPAVISION frente a la estructura organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8

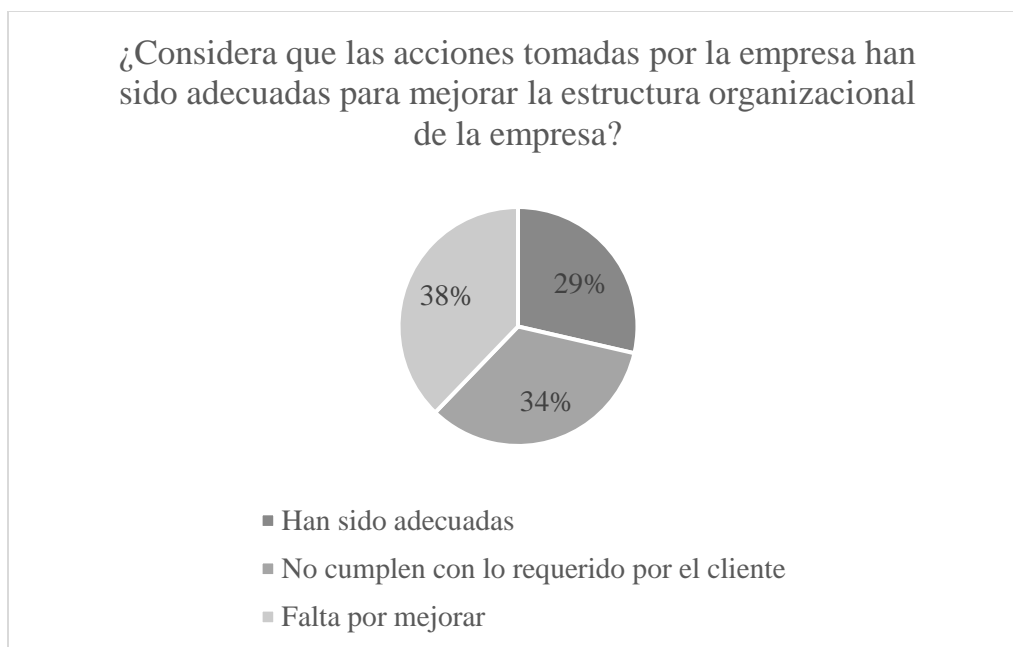
Consideración de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa

¿Considera que las acciones tomadas por la empresa han sido adecuadas para mejorar la estructura organizacional de la empresa?		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Han sido adecuadas	143	29%
No cumplen con lo requerido por el cliente	168	34%
Falta por mejorar	189	38%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de la consideración de los clientes acerca de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa. *Fuente: elaboración propia.*

Figura 10

Consideración de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa



Nota: El gráfico muestra las frecuencias relativas de acerca de la consideración de los clientes acerca de la contribución a la mejora de la estructura organizacional con las acciones tomados por la empresa. *Fuente:* elaboración propia.

En relación a los resultados de esta pregunta se evidencia que el 38% de los clientes indicaron que aunque las decisiones tomadas han arrojado algunos resultados positivos, aún falta mucho por mejorar, mientras que solo el 29% afirman que estas han sido adecuadas. Se hace necesario aclarar que los resultados de las decisiones tomadas por la organización se reflejan en la satisfacción de los clientes.

En relación a la octava pregunta sobre si los clientes consideran que la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 9

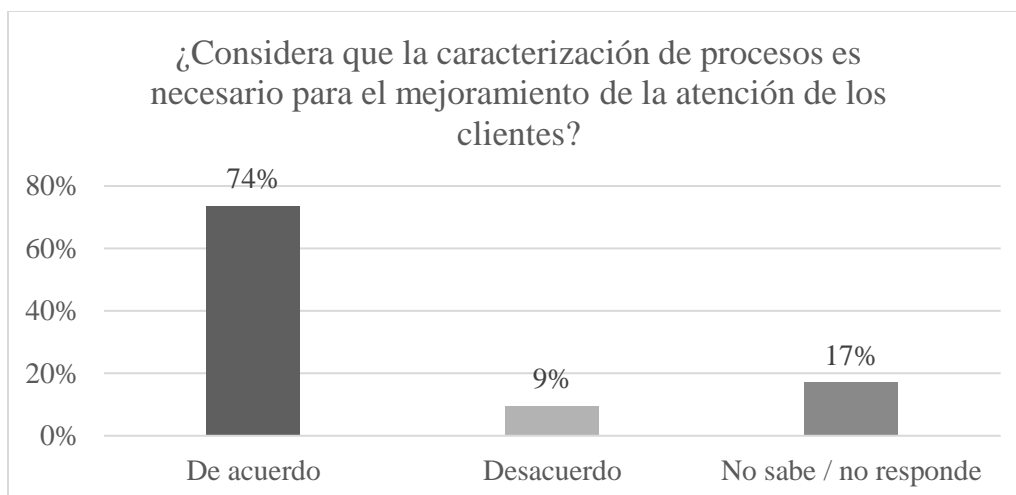
Opinión –la caracterización de los procesos es necesaria para el mejoramiento de la atención de los clientes

¿Considera que la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes?		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De acuerdo	368	74%
Desacuerdo	47	9%
No sabe / no responde	85	17%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de la consideración de los clientes acerca de la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes. *Fuente: elaboración propia.*

Figura 11

Opinión –la caracterización de los procesos es necesaria para el mejoramiento de la atención de los clientes



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de acerca de de la consideración de los clientes acerca de la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes. *Fuente:* elaboración propia.

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos con esta pregunta, se tiene que el 74% de los clientes están de acuerdo con que la caracterización de procesos es necesario para el mejoramiento de la atención de los clientes, mientras que el 9% indicaron estar en desacuerdo, esto deja en evidencia que dentro de las decisiones tomadas por la empresa se debe tener en cuenta una adecuada caracterización de procesos.

En la pregunta nueve se les consultó a los clientes si estaban de acuerdo con el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 10

Estructura organizacional-mejoramiento de la atención al cliente

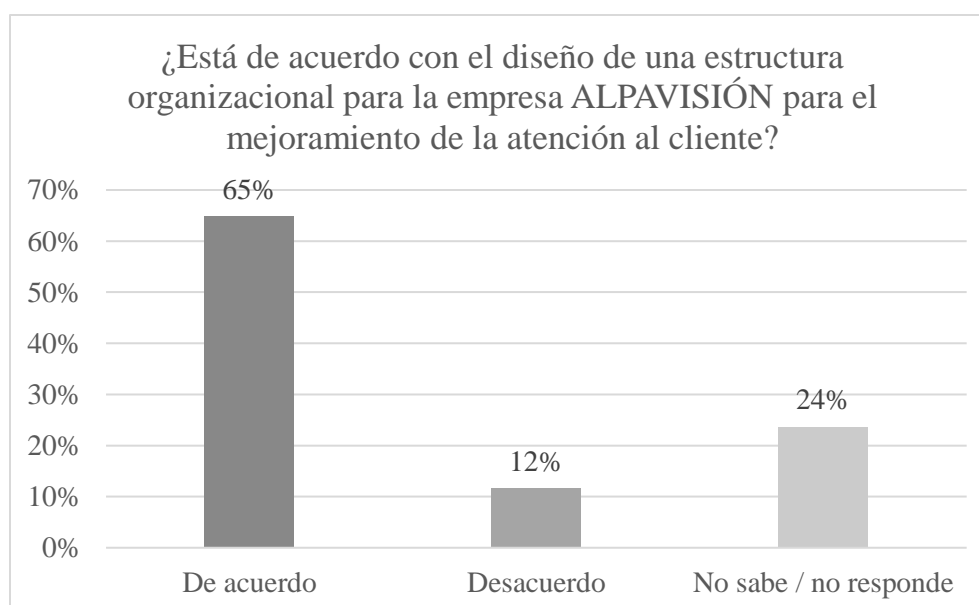
¿Está de acuerdo con el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De acuerdo	324	65%
Desacuerdo	58	12%
No sabe / no responde	118	24%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca del desacuerdo o acuerdo de los clientes con que el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente. *Fuente:* elaboración propia.

Figura 12

Estructura organizacional-mejoramiento de la atención al cliente



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de acerca del desacuerdo o acuerdo de los clientes con que el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente. *Fuente: elaboración propia.*

Esta pregunta arrojó que el 65% de los clientes indicaron estar de acuerdo con el diseño de una estructura organizacional para la empresa ALPAVISIÓN para el mejoramiento de la atención al cliente, mientras que solamente el 12% de los clientes manifestaron estar en desacuerdo. Lo anterior sirve de base para el diseño de una estructura organizacional para ALPAVISION en la cual se tenga en cuenta el mejoramiento de la atención al cliente, para lo cual se debe crear una oficina destinada a la atención de estos.

En todo proceso es necesario tener en cuenta las sugerencias de los clientes, por tal motivo en esta encuesta se les pidió las sugerencias que tienen para el diseño de la estructura organizacional, con lo que se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11

Sugerencias para el diseño de la estructura organizacional

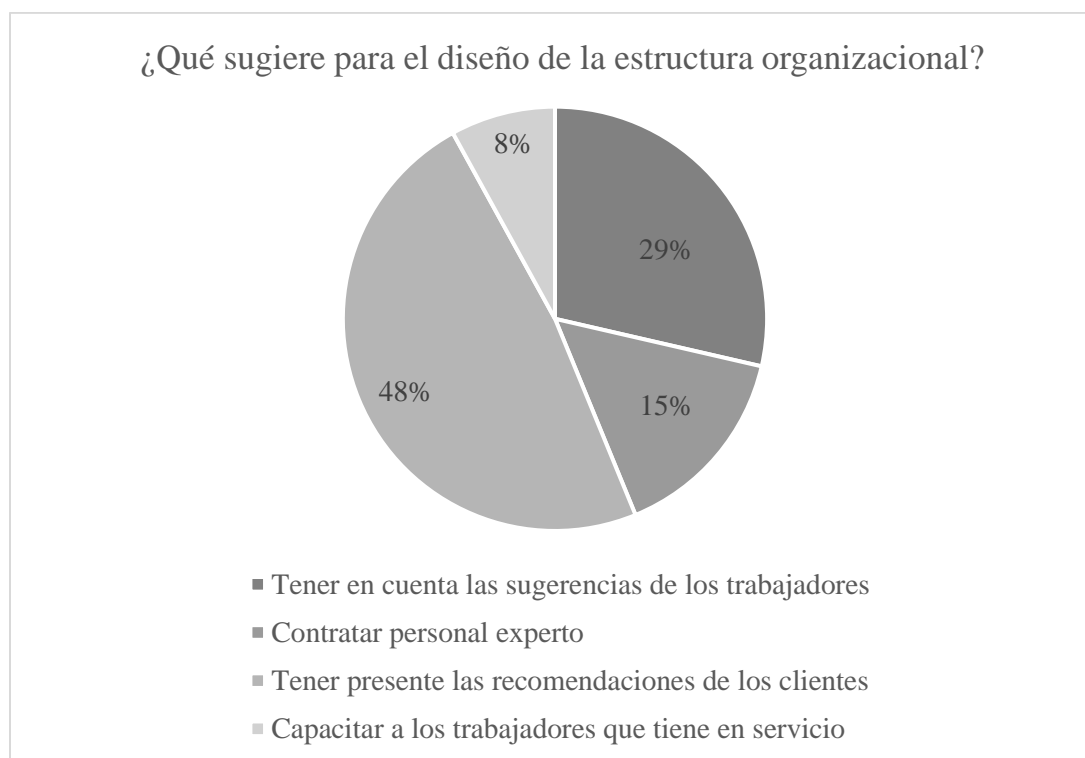
¿Qué sugiere para el diseño de la estructura organizacional?		
Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores	143	29%
Contratar personal experto	76	15%

Tener presente las recomendaciones de los clientes	241	48%
Capacitar a los trabajadores que tiene en servicio	40	8%
Total	500	100%

Nota. La tabla muestra las frecuencias absolutas y relativas acerca de las sugerencias de los clientes para el diseño de la estructura organizacional. *Fuente:* elaboración propia

Figura 13

Sugerencias para el diseño de la estructura organizacional



Nota: El grafico muestra las frecuencias relativas de acerca de las sugerencias de los clientes para el diseño de la estructura organizacional. *Fuente:* *elaboración propia.*


En esta última pregunta es necesario tener en cuenta que las sugerencias de los clientes deben ser tenidas en cuenta puesto que se busca mejorar la percepción que estos tienen frente a la empresa. De lo anterior, se tiene que el 48% de los clientes sugirieron tener presente sus recomendaciones, mientras que el 8% sugirió la capacitación de los trabajadores con que cuenta la organización ya que de este modo se puede diseñar una estructura organizacional de la mejor manera posible.

Sistemas de seguimiento e indicadores y cuadro de mando integral

Según, Evans (2007) los indicadores se definen como aspectos que se usan para la medición de cambios, estas mediciones se hacen de forma cualitativa o cuantitativa para así poder respaldar las políticas, y evaluar metas, además de esto, sirven para medir el cumplimiento, la gestión de la planeación estratégica. Los indicadores definidos para el caso de estudio orientados hacia el mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios en base a un diseño organizacional propuesto más adelante para la empresa ALPAVISIÓN son los siguientes:

Tabla 12


Caracterización de proceso planeación estratégica

		CARACTERIZACIÓN PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		Código:	Página
				Versión:	80/1
				Fecha:	
OBJETIVO		Brindar direccionamiento estratégico necesario para asegurar el logro de objetivos de la empresa ALPAVISIÓN			
RESPONSABLES		Gerencia General			
PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVDADES	SALIDAS	RECEPTORES	
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Legislación vigente • Informes y medición de indicadores. • Necesidades • Personal Idóneo • Documentos y registros controlados. • Acciones • Programa e informes de auditoría. • Materiales, insumos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de la misión y visión. ▪ Establecer objetivos de Calidad. ▪ Establecer la estructura organizacional. ▪ Determinar los requisitos legales. ▪ Identificación de requisitos del cliente. ▪ Seguimiento de indicadores y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas y recursos ▪ Seguimiento y cierre de contratos. ▪ Necesidades de personal. ▪ Necesidades de entrenamiento ▪ Necesidades de servicios o insumos ▪ Solicitud de acciones. ▪ Generación, ajuste y edición de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los procesos ▪ Clientes. ▪ Proceso de Recursos Humanos ▪ Proceso de seguridad y salud en el trabajo ▪ Proceso de Compras ▪ Proceso Gestión de la Calidad. 	

	metas de gestión.	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de recursos. ▪ Búsqueda y consecución de clientes y contratos nuevos. 	
DOCUMENTOS Y REGISTROS	INDICADOR	RECURSOS
Contratos con clientes nuevos	Utilidad	Humanos, financieros y de
Manual sistema de gestión	operacional /	infraestructura
calidad	productos y/o	
	Servicios prestados	
Fecha	Descripción del cambio	Versión
	Aprobación del documento	1

Tabla 13

Caracterización Proceso De Compras

		CARACTERIZACIÓN PROCESO DE COMPRAS	Código:	Página
				2/2
OBJETIVO	Garantizar la adquisición de productos y servicios de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente.			
RESPONSABLES	Gerencia general			
PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos • Proceso Planificació 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de servicios o insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de necesidad de compra o 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales, insumos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los procesos

<p>n Estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Proceso de recursos humanos • Proceso HSEQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Recursos • Información y documentos soportes • Materiales, insumos o servicios. • Personal competente. • Documentos y registros controlados. • Acciones. • Programas 	<p>contratación de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección de proveedores. ▪ Contratación o compra. ▪ Evaluación de proveedores. ▪ Reevaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratistas seleccionados ▪ Informes y medición de indicadores. ▪ Solicitudes de acciones, información, registros. ▪ Generación, ajuste y edición de documentos. ▪ Normas o conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de atención en salud ▪ Procedimiento en servicios de docencia e investigación. ▪ Proceso de recursos humanos ▪ Proceso de planeación estratégica ▪ Proceso HSEQ
DOCUMENTOS Y REGISTROS		INDICADOR	RECURSOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual SGI ▪ Listados de documentación 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultado reevaluación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos, financieros y de infraestructura 	
	Descripción del cambio			Versión
Fecha	Aprobación del documento			1

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 14

Caracterización Proceso HSEQ



CARACTERIZACIÓN PROCESO HSEQ

Código: **Página**
3/3

OBJETIVO Aumentar la satisfacción de las partes interesadas, cumpliendo los requisitos y otros legales en materia de administración del recurso humano, salud y seguridad laboral con la finalidad de afianzar posicionamiento, optimizar recursos y garantizar el desarrollo de procesos de forma segura.

RESPONSABLE Coordinador HSEQ

PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	RECEPTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Procesos • planeación • estratégica • Todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos, normas, decretos, resoluciones, acuerdos. • Directrices organizacionales • Necesidades de capacitación y divulgación de los procesos de HSEQ. • Necesidades de documentación • No conformidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar requisitos ▪ Apoyar procesos ▪ Caracterización de procesos ▪ Elaborar planes de trabajo ▪ Diseño de programas de gestión ▪ Elaboración informe de auditoria ▪ Matrices de identificación de riesgos, aspectos e impactos ambientales. ▪ Cronograma de actividades e implementación ▪ Programa de inspecciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de requisitos legales • Observaciones y asignaciones de tarea • Caracterización de proceso • Programas de auditoria • Programas de gestión • Actividades programadas • Indicadores de gestión • Documentos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos • Dirección y gerencia general de la empresa ALPAVISIÓN • Partes interesadas

<ul style="list-style-type: none"> • Planes de gestión • Fichas ambientales • Accidentes e incidentes de trabajo • Quejas y reclamos • Informes de auditoria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento a actividades desarrolladas ▪ Generación de indicadores ▪ Diseño de procedimientos ▪ Control de documentos y registros ▪ Realizar acciones de mejoramiento ▪ Informes a la gerencia ▪ Reporte e investigación de AT ▪ Realizar simulacros ▪ Atender quejas y reclamos ▪ Identificar no conformidades y generar acciones pertinentes ▪ Realización de informes de gestión 	<p>registros actualizados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos y registros nuevos • No conformidades solucionadas • Acciones de mejoramiento implantadas • Informes • Actividades ISO y ambientales • Documentos soportes • Quejas y reclamos cerrados
---	--	--

DOCUMENTOS Y REGISTROS

INDICADOR

RECURSOS

<ul style="list-style-type: none"> • Normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. • Políticas HSQ • Procedimiento de identificación de riesgos, aspectos e 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades ejecutadas/Actividades programadas • Requisitos legales cumplidos/Requisitos legales determinados • LTIF 	<p>Humanos, financieros y de infraestructura</p>
---	--	--

-
- impactos ambientales.
- N° conformidades ambientales del periodo
 - Procedimiento de inspecciones
 - Contratos con clientes
 - Manual sistema de gestión calidad

Fecha	Descripción del cambio	Versión
	Aprobación del documento	1

Fuentes: Elaboración propia

Tabla 15

Caracterización Proceso de Mantenimiento a Redes

	CARACTERIZACIÓN PROCESO DE MANTENIMIENTO A REDES	Código:	Pág4 /4
---	---	----------------	----------------

OBJETIVO Garantizar el estado de funcionamiento de equipos, herramientas e infraestructura de la empresa ALPAVISIÓN asegurando la disponibilidad y confiabilidad requerida para la comercialización y distribución de servicios de televisión e información

RESPONSA Gerencia general, Coordinador HSEQ.

BLES

PR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTE
OVEEDO				
R				

<ul style="list-style-type: none"> • roceso de atención en calidad • roceso Planificac ión Estratégic a • roveedore s • roceso de recursos humanos • roceso HSEQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad es de mantenimient o. • Inventario de equipos, herramientas e infraestructur a. • Políticas y Recursos • Informaci ón y documentos soportes • Materiales , insumos o servicios. • Personal competente. • Document os y registros controlados. • Acciones. • Programa de auditorías internas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspección del estado de equipos, maquinas, herramientas e infraestructura ▪ Identificaci ón de mantenimientos correctivos o preventivos. ▪ Cumplimie nto al programa de mantenimiento. ▪ Ejecución de mantenimientos. ▪ Informe y/o registro de mantenimientos efectuados. ▪ Seguimient o cumplimiento programa de mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimie nto programa de mantenimiento. ▪ Equipos, maquinas, herramientas e infraestructura en óptimas condiciones de funcionamiento . ▪ Necesidad de personal ▪ Informes y medición de indicadores. ▪ S olicitud de acciones, información, registros. ▪ G eneración, ajuste y edición de documentos. ▪ N o conformidades ▪ N ecesidades de insumos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ roceso atención calidad ▪ roceso de recursos humanos ▪ roceso de planeación estratégica ▪ roceso HSEQ ▪ roceso de compras
---	--	---	--	---

**DOCUMENTOS Y
REGISTROS**

INDICADOR

RECURSOS

- Manual del SGI
- Listados de documentación
- Cumplimiento programa de mantenimiento
- Humanos, financieros y de infraestructura

Tabla de	Descripción del cambio	Versión
control de cambios		
Fecha		
	Aprobación del documento	1

Matriz DOFA

El análisis DOFA, permite la descripción de variables tanto en aspectos internos que desarrolla la empresa como aspectos externos relacionados con el sector de la información y la tecnología siendo estos los siguientes:

-Estrategia FO: esta usa las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades externas, para así sacar provecho de las tendencias y los acontecimientos externos.

-Estrategia DO: esta tiene por objetivo mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades.

-Estrategia FA: esta usa las fortalezas de una organización para reducir el impacto de las amenazas externas.

-Estrategias DA: Son formas de defensa que tienen como propósito reducir las debilidades internas y así evitar las amenazas.

Tabla 16

Matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS -Calidad del servicio de las telecomunicaciones -Empresa local con larga trayectoria a través de los años	DEBILIDADES -Bajo nivel de satisfacción de los clientes por la atención recibida. -Deficiencia de una cultura organizacional -Baja presencia de la empresa en el mercado regional -Baja participación de la imagen corporativa de la empresa ALPAVISIÓN en el mercado -La falta de estrategias promocionales y publicitarias siendo ésta una empresa de medios -Falta mayor cobertura a la señal de comunicación -Programas de capacitación de personal reducidos - Falta de empatía, amabilidad, empatía con el cliente -Bajo presupuesto para la realización de actividades de capacitación, y marketing
	OPORTUNIDADES -Departamento del Huila es una alta oportunidad de negocio para la empresa - Programa de servicio al cliente con posibilidad de mejora	- Fortalecer los conocimientos de los trabajadores para mejorar la competitividad de la empresa Alavisión (CAPACITACIONES)	-Implementar acciones para mejorar las estrategias promocionales y de mercadeo para lograr un mayor reconocimiento a nivel nacional
	AMENAZAS -Competencia de otras organizaciones que brindan los servicios de telecomunicaciones -Las tecnologías limpias que se están implementado en otras empresas -Precios más reducidos -Mayor publicidad de las otras organizaciones -Promociones -Entornos cambiantes	-Garantizar un servicio más eficiente, de calidad y con mejores precios -Invertir en una buena imagen de la entidad e interacción con las distintas áreas para dar solución a las quejas y reclamos de los usuarios	-Ampliar la cobertura con tecnologías limpias y de calidad

Nota. Formulación de matriz DOFA a partir del análisis y diagnóstico inicial de la empresa Alpavisión de la ciudad de Neiva.

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se realiza un análisis estratégico que vincula los siguientes elementos:

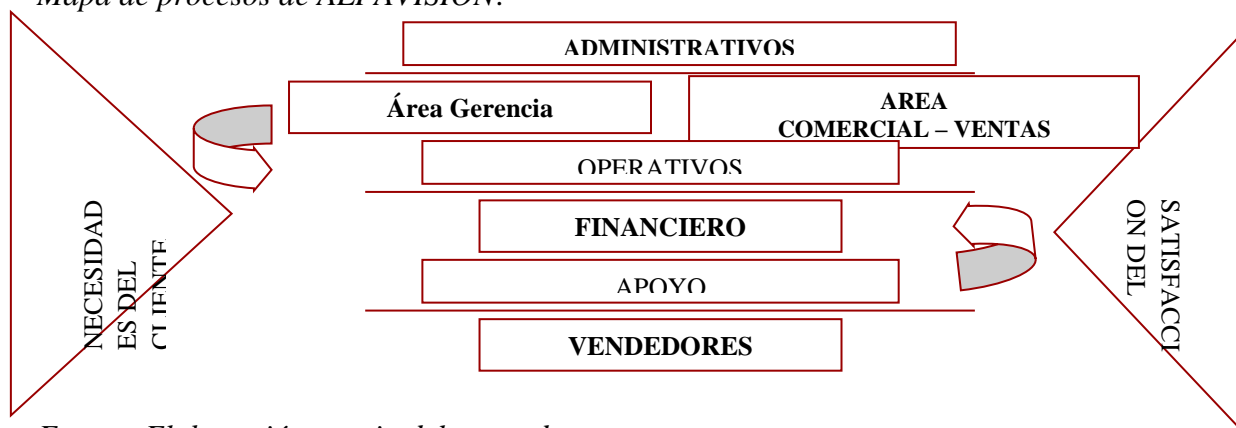
- Aspectos teleológicos: (misión, visión, creencias)
- Política de la empresa ALPAVISIÓN
- Análisis de las estrategias

Estructura Administrativa. Cuando se plantea la estructura organizativa de la empresa ALPAVISIÓN, según sus áreas misionales y de apoyo, conviene tener en cuenta tanto la estructura que se adoptará para la fase de implementación como para la fase de operación. En cuanto a la labor de servicio y accesibilidad, se tendrá en cuenta labores de planeación y organización tal y como se describe a continuación:

Elaborar y evaluar procedimientos que permitan identificar las necesidades de los clientes para adaptar los productos a la solución en distribución y comercialización de información y tecnología para los usuarios. Estos procedimientos se evalúan a través del mapa de procesos que se ha diseñado para la satisfacción del cliente.

Figura 14

Mapa de procesos de ALPAVISIÓN.



Fuente: Elaboración propia del mapa de procesos

Planeación. A través del proceso de planeación, se establece tanto la forma de llegar al cliente como los presupuestos de compras, ingresos y gastos de la empresa. De igual forma, y si se tiene que rediseñar la logística de la planta física, con la planeación se desarrollan modelos y su respectivo presupuesto para la iniciación de un rediseño en planta.

Propuesta de la estructura organizacional

El nivel de satisfacción de los clientes con el servicio brindado tiene relación directa con la estructura organizacional de ALPAVISIÓN, dejando definido tanto funciones como procedimientos y mapa de procesos a través de manuales respectivos (Ver anexo 3). Es por esto que en pro de una mejora continua la empresa funcionará con una estructura de tipo horizontal, buscando que se integren cada una de las áreas y una vez se socialice la nueva estructura organizacional, se hará más participativa la acción y toma de decisiones teniendo en cuenta aspectos propios del entorno mismo.

Organigrama. Con el organigrama o gráfica estructural se busca la definición de las líneas de mando como se describió anteriormente en el punto anterior.

Por esto se implementó la estrategia desde un modelo de diseño institucional propuesto para la organización ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, dejando de lado la estructura vertical que traía y asumir un modelo para toma de decisiones plano, en el cual se hace necesario achatar la estructura.

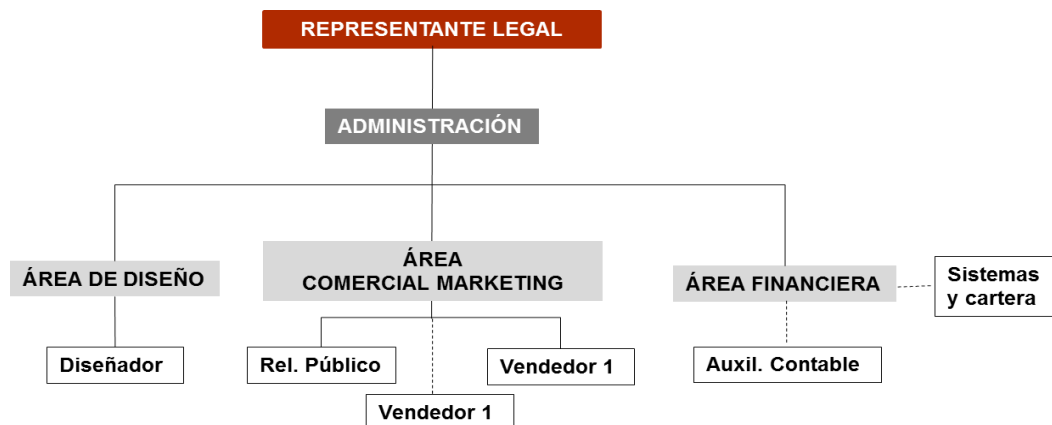
Según la teoría contemporánea de la administración y tratada por Sergio Hernández en el libro Fundamentos de la teoría Administrativa contemporánea, con el paso de los años las estructuras verticales van a desaparecer, teniendo en cuenta que no le permiten generar ideas a clientes internos y externos e incluso del entorno general, hoy con la evolución de los estilos y formas de administración ha surgido el achatamiento de las estructuras y ha generado mayor funcionalidad en las estructuras planas, por lo que la participación y flexibilidad de todos los miembros de la organización la hace más dinámica. (Hernández, 2005).

La empresa ALPAVISIÓN desde la etapa de inicio del objeto comercial, viene utilizando una estructura vertical, mostrando los niveles de autoridad y mando, pero, para lograr un posicionamiento de la marca con una cobertura que alcance el mercado regional y nacional se rediseñó su estilo y se pondrá a funcionar en la estructura de la planimetría de las organizaciones.

Figura 15

Estructura vertical etapa implementación del proyecto.

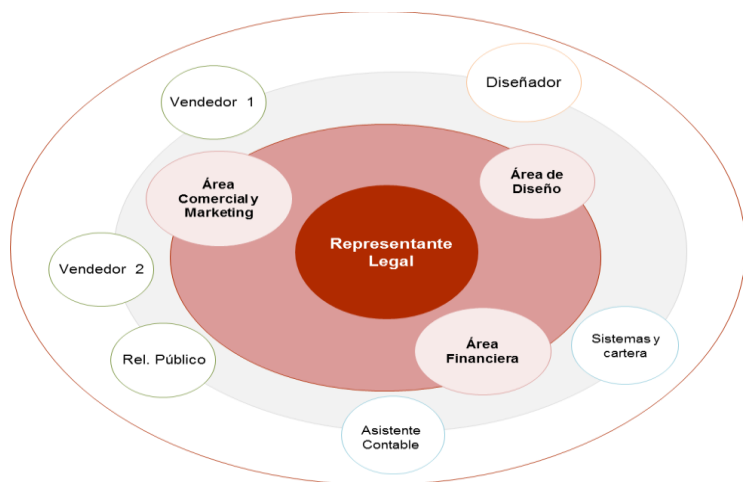




Fuente: ALPAVISIÓN, 2021

Figura 16

Estructura plana visión prospectiva.



Como se puede observar en la estructura plana, la dirección se ubica en el centro de la organización y receptiona toda clase de información general respecto a la empresa, de ahí que se

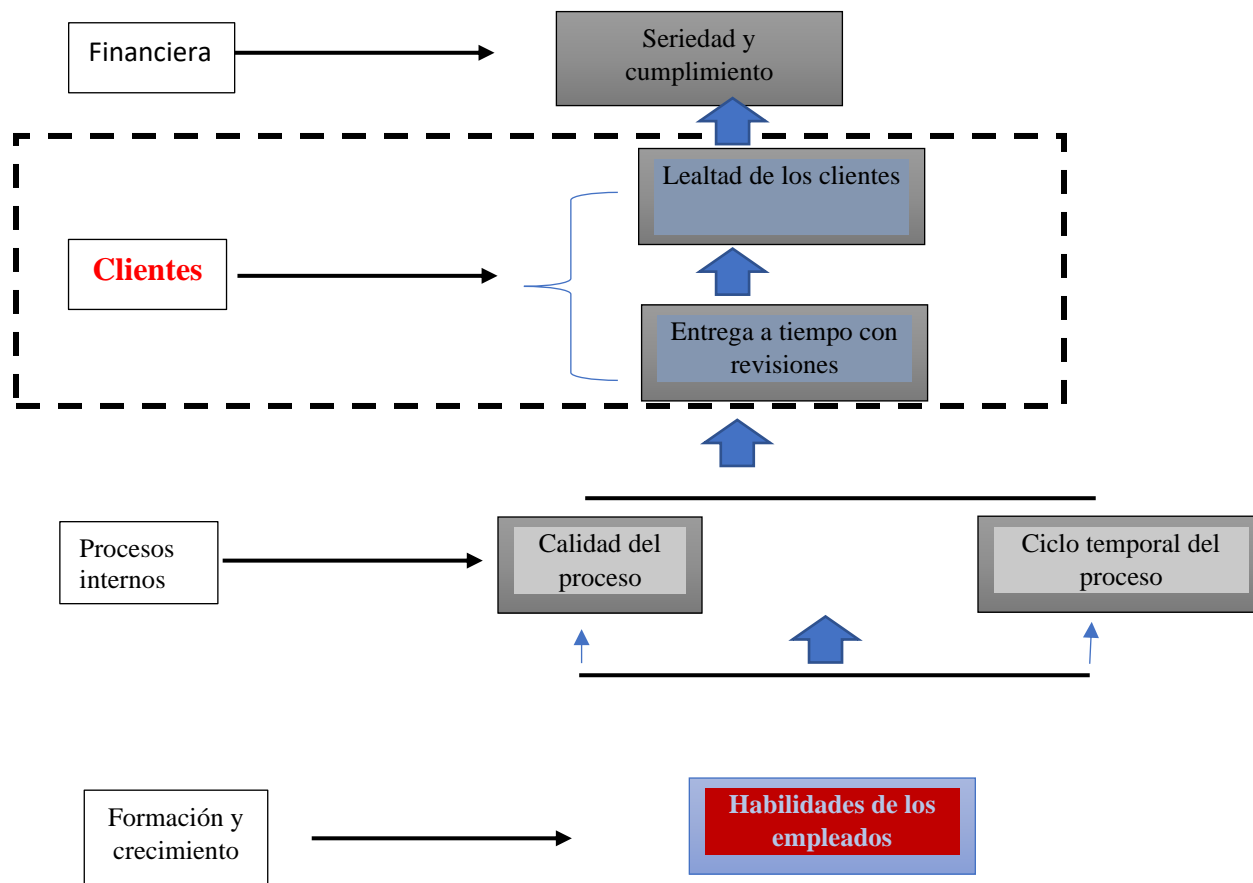
tenga en cuenta el análisis del entorno y la interacción con variables internas representadas en tres áreas principales que es la comercial o de marketing, la financiera y la de diseño y medio de comunicación.

De esta manera, la información se recepciona por la dirección y con la experiencia se llega a una toma de decisiones más acorde a la realidad, porque son las personas que tienen relación con los clientes de la empresa, las que mejor identifican los problemas y los pueden transmitir de una mejor forma, con el fin de contribuir a la toma de decisiones de la organización. De esta manera, se tejerán estrategias de competitividad para los cargos y se dará oportunidades a todas y cada una de las personas (plan de incentivos).

Manual de Funciones y Reglamentos. La elaboración de los Manuales de Procedimientos puede asumirse desde dos puntos de vista: el primero de ellos es el legal, que torna la obligación de contar con los Manuales y cuyo incumplimiento acarrea sanciones disciplinarias. El segundo está estrechamente relacionado con el uso de la razón. Esto engloba que toda organización en su gestión de gerencia debe tener unos manuales que estén muy bien documentados y avalados y deben ser acogidos por medio de un acto administrativo. Para el desarrollo de cada uno de los cargos en el ejercicio de la función administrativa y operativa, se ha diseñado el manual de funciones (Ver anexo 3)

Figura 17

Relaciones causa – efecto a través de las 4 perspectivas del Balancead Scordcare



Nota. La figura muestra como a través de la implementación de estrategias de capacitación y formación a los empleados se logra contribuir a la calidad de los procesos y por ende a la satisfacción de los clientes. *Fuente: Elaboración propia.*

Teniendo en cuenta que cada uno de los elementos está diseñado acorde a la situación actual de la empresa, el modelo presentado puede utilizarse siempre y cuando se haga un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado,

dado que, desde la base de las habilidades de los empleados, estos reciben capacitación permanente y se apoyan en los procesos de mayor demanda de personal idóneo y capacitado.

Hallazgos y confrontación con la literatura revisada

Según lo establece la administración contemporánea el rediseño de una estructura organizacional dinámica que permita el aporte de cada uno de los miembros de la empresa, clientes internos y externos, es de vital importancia para poder alcanzar una visión más clara de lo que se quiere hacer con la organización teniendo en cuenta en donde esta y con que cuenta para poder alcanzar las metas futuras de la empresa, lo cual le facilitó enfrentar las circunstancias cambiantes del entorno y de esta manera lograr una mayor estabilidad y equilibrio en el mercado de las telecomunicaciones.

Se realizó una revisión de literatura, relacionada con administración contemporánea incluyo administración del recurso humano, y algunos aspectos de planeación estratégica, con el fin de establecer aspectos para el desarrollo de la propuesta en mención, lo que permitió que se analizaran las teorías y se hiciera frente a lo descrito en ellas, permitiendo de esta manera fortalecer y consolidar aspectos funcionales que conduzcan a los beneficios del cliente interno y externo.

Coherencia entre hallazgos y trabajos previos

La coherencia entre los hallazgos y trabajos previos, permitió establecer la propuesta de diseño estructural, siguiendo un modelo de direccionamiento estratégico, en el que tanto la planeación como la organización forman parte esencial para esta clase de organizaciones (Chiavenato, 2019), en la cual el grupo de clientes tanto internos como externos, son relevantes en el desarrollo de su función y crecimiento.

Aportes del trabajo

Los aportes del trabajo se fundamentan en un modelo o diseño organizacional perteneciente al enfoque de la teoría de la administración contemporánea en la que los recursos humanos, es decir el capital humano representan los cambios, las transformaciones y la riqueza intelectual de la organización, que requiere modificarse de forma permanente para satisfacer los grupos estratégicos e ir construyendo escenarios para de esta manera visualizar el futuro acorde con los cambios que trae el mundo.

Para el caso de ALPAVISIÓN, la tecnología y los servicios que puede ofrecer a través del canal, que satisfagan al cliente de los diferentes escenarios internos, se relacionan con etapas futuras creadas por un individuo en base a las relaciones. De ahí que sea tan importante la planeación por medio de escenarios, dado que distingue de otros enfoques tradicionales como el que traía la empresa ALPAVISIÓN y poder involucrar estrategias de aprendizaje continuo, que no se base solo en probabilidades, sino que también, se pueda realizar estudios de causa y efecto para ser más ajustado a la realidad.

Teniendo en cuenta que cada uno de los elementos está diseñado acorde a la situación actual de la empresa, el modelo presentado puede utilizarse siempre y cuando se haga un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado, dado que, desde la base de las habilidades de los empleados, estos reciben capacitación permanente y se apoyan en los procesos de mayor demanda de personal idóneo y capacitado.

Planes De Acción 3-4 Años

Se establecen a partir de los factores de mayor incidencia en cumplimiento de los objetivos de cobertura y participación en el mercado así

Tabla 17

Planes de acción 3 – 4 años.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	
	COBERTURA	PARTICIPACIÓN
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar la cobertura hacia mercados nacionales ✓ Llegar a todos los municipios del departamento del Huila 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retener los clientes actuales y conquistar, fidelizar nuevos clientes. ✓ Incrementar la participación en el mercado al 15% en el mercado regional y 8% en el mercado Nacional.
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los equipos y la maquinaria y adquirir maquinaria limpia con mayor capacidad de producción. ✓ Diseñar un plan comunicacional para aportar a la cobertura y posicionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los Estándares de calidad para la producción de información (canal de televisión) a nivel regional, nacional y local. ✓ Fortalecer esquemas de sistematización óptima para la realización de franjas de información, oportunas transmisiones y prontas entregas en los puntos de recepción o clientes (creación de un punto físico exclusivo para PQRS).

		✓ Creación de encuestas de satisfacción para aplicación rutinaria a los clientes de la organización
CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un plan de capacitación para los empleados (en donde se incluyan temas como: estándares corporativos, protocolo de saludo, imagen corporal, empatía y respeto, conocimientos generales de los servicios a ofrecer). ✓ Diseñar un plan de producción en planta. ✓ Diseñar un plan de mejoramiento continuo y de mantenimiento de las redes para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modificación en el esquema de estructura organizacional, hacia el achatamiento de las estructuras en un nivel plano, para que la toma de decisiones se realice de manera flexible y participativa con todos los niveles de la organización.
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar en eficiencia del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la productividad.

Fuente: Elaboración propia

Considerando las opiniones expresadas por los directivos de la organización, y según lo arrojado en las encuestas y entrevista, es importante diseñar estrategias en torno al cliente, precio, plaza y publicidad. El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico; Por esta razón y en desarrollo de su misión. El canal, tendrá como objetivos corporativos para los próximos dos años, los siguientes:

Objetivo Estratégico 1

Incrementar la participación en el mercado a un 15%, ya que en la actualidad se encuentra en un 5%, a través de la consolidación de sus servicios en el mercado actual, aprovechando la calidad y oportuna entrega de la información a sus respectivos clientes y usuarios del canal.

Para el presente objetivo, se han formulado los siguientes proyectos:

Proyecto estratégico 1: Optimización de medios de comunicación internos y externos

Para el presente proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Diseño de plan de medios de tal forma que contribuya con el logro del objetivo inicial.

Estrategia 2. Optimización de mecanismos de información para el cliente (creación de encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, punto físico exclusivo para PQRS, mejorar el uso de correo electrónico y sitio web)

Proyecto estratégico 2: Implementación de sistemas en el área financiera.

Para este proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Mejoramiento continuo en los mecanismos de comunicación (redes sociales, punto físico, pagina web, llamadas, entre otros).

Estrategias 2: Rediseño de los procesos para la fijación de políticas de crédito para la empresa.

Objetivo estratégico 2

Alcanzar un alto desarrollo tecnológico para el canal ALPAVISIÓN

Para el presente objetivo, se han formulado los siguientes proyectos:

Proyecto estratégico 1: Realizar reconversión de los equipos y programas de información, con renovación de espacios o franjas de información de alto interés para los usuarios de los servicios

Para el presente proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategia 1: Evaluación de equipos actualizados en tecnología limpia (fibra óptica en todos los barrios de la ciudad de Neiva en primera medida).

Estrategia 2. Adquisición e implementación de paquetes óptimos para el otorgamiento de créditos.

Proyecto estratégico 2: Modernizar y actualizar los equipos y sistemas de trabajo de acuerdo a la red óptima.

Para este proyecto se han planteado las siguientes estrategias:

Estrategias 1: Adquisición de sistemas y REDES de comunicación que contribuyan con la tarea eficaz en el desarrollo de asignación de políticas de comunicación y efectiva información para el cliente.

Presupuestos anuales y plurianuales

Tabla 18

Presupuesto anual 2022

	ACTIVIDAD	RECURSO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
1	Capacitación trimestral de personal de ALPAVISIÓN	Recurso humano	5000.000	Director recurso humano
2	Marketing relacional con proveedores y clientes de la empresa ALPAVISIÓN	Recurso humano y técnico	500.000	Director comercial y de recurso humano
3	Caracterización del producto con estrategias promocionales	Logística e infraestructura	800.000	Director comercial y de recurso humano
4	Diseños planos de ubicación puntos de venta y distribución (punto específico para PQRS)	Logística e infraestructura	5.000.000	Director comercial y Gerente
5	Impulso de los productos y servicios	Brochures	5.000.000	Director comercial
	Estrategia comunicacional	Página Web	1.300.000	Director comercial
		TOTAL	\$17.800. 000.oo	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Y Recomendaciones

Los servicios de las telecomunicaciones son un mercado amplio que al igual que el mundo en general están en constante cambio y requiere de antemano ajustes de reestructuración para acoplarse a las nuevas políticas, técnicas, servicios.

- Mediante el análisis estructurado se logró evidenciar falencias significativas en la calidad de la prestación de servicio al cliente en donde a pesar de que la calidad audiovisual y de red son excelentes, la atención brindada por los asesores y el conocimiento de estos para brindar un servicio de calidad no son las más óptimas, esto genera un impacto negativo en la competitividad, y finanzas de la empresa por la existencia de pérdida de clientes actuales y la poca capacidad de obtención de nuevos, además de esto existe una baja presencia de la empresa en el mercado regional, la falta de estrategias promocionales y publicitarias siendo ésta una empresa de medios, lo que genera menos satisfacción a los clientes.

- La falencia encontrada en las encuestas a los usuarios evidencio la necesidad de establecer una estructura organizacional encaminada al fortalecimiento del área del servicio al cliente para así mejorar la calidad de la atención y la percepción que tienen los clientes sobre la organización, mediante la capacitación continua y programada de los vendedores y asesores.

- Las estrategias establecidas garantizaran un mayor posicionamiento en el mundo de las telecomunicaciones y su implementación generara una minimización de las debilidades y las amenazas y un aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.
- La propuesta de diseño organizacional basada en la administración contemporánea “estructura plana” garantizara una adecuada participación de agentes internos y externos para la identificación de problemas, siendo esta una estructura con más dinamismo que genere mayores beneficios a la organización. Además, los planes a tanto a corto, mediano y largo plazo se diseñaron considerando estos objetivos y asignando rubros presupuestales a la ejecución de la estrategia, con el fin de obtener beneficios de implementación de la misma.
- En cuanto a la imagen corporativa, y al análisis de cada una de sus consecuencias, la empresa debe preparar acciones para evitar que se presente mayor pérdida de participación en el mercado, y atraer más a sus clientes. Aunque existen unos factores de relevante consideración que le muestran a la empresa el grado de peligrosidad al cual se enfrenta diariamente, que es la disminución en el presupuesto para realizar algunas actividades como la mayor capacitación en el personal para evitar la alta rotación del personal, por lo que se debe implementar programas de capacitación para el personal que se incorpore a la empresa ALPAVISIÓN y la red del canal.
- El presupuesto destinado para el desarrollo de actividades anuales a pesar de las falencias en el bajo presupuesto con el que cuenta la empresa, es posible destinarlo dado que con la implementación de la nueva tecnología (fibra óptica) se han incrementado el número de suscriptores en lo que va del año 2022, esto a aumentado el presupuesto, hay mayores ventas, estas son estrategias que deben ser prioritarias ara la

organización dado que el capital humano y la innovación es la puerta de entrada de los clientes, al tener más estrategias de marketing y un personal más capacitado en servicio al cliente, se mejorara la competitividad y el posicionamiento empresarial.

Bibliografía

- Abad, M. G. (2014). *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf>
- Álvarez; Guarín & Bermeo. (2020, p. 5). Reingeniería del proceso administrativo de gestión inmobiliaria telecomunicaciones. *Profundidad*, 10.
- Bernal. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, D.C: Pearson.
- Bernal. (2010, p.194). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Carachule, L. M. (2018). "La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018". Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3031/Lucero%20Gonzales_Elena%20Huanca_Tesis_Titulo%20Profesional_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CHAVEZ, D. S. (2016). *PROPUESTA DE MEJORA AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA NANCY.R.CHAVEZ- REFRIGERACIÓN INDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE PALMIRA PERIODO 2016-2017*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82167/1/TG01576.pdf
- Chiavenato. (2019). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: McGrawHill.
- Deutsch. (2012). Política y Gobierno. *Fondo de Cultura económica mundial*, s/n.
- Garbanzo. (2016, p.4). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 20.
- Hernández. (2005). *Fundamentos de la teoría administrativa contemporánea*. México D.F: McGrawHill.
- Hernandez Villamizar, E. (2014). *La sociología de la organización*. Mexico.
- Hernández, et al. (2015, p.365). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGrawHill.
- Hernandez, S. (2012). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Bogota: McGrawHill.
- Jimenez. (2014, p. 3). Internacionalización, desarrollo y gestión pública territorial: experiencias en Colombia. *Investigación Colombiana*, 18.
- Katz, Kahn. (2005). *Escuela de Sistemas*.
- Miklos. (2013, p. 33). Estudio de prospectiva para el diseño de modelos de organización para la Administración Pública Federal. *Instituto Nacional de Asesoría Especializada*, 52.

- MORALES, D. A. (2014). *ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE PARA LA*. Villavicencio. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014_estrategias_calidad_servicio.pdf
- MORENO, N. E. (2017). *NUBIA ESPERANZA GAITÁN MORENO*. Bogota. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>
- MORENO, N. E. (2017). *PROYECTO DE MEJORA DE SERVICIO AL CLIENTE*. Bogota. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>
- Moyano. (2011, p. 11). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 18.
- Punina, Á. P. (2016). *MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Ecuador. Obtenido de https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/#redalyc_511653788007_ref20
- Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos. (2015, p. 15). La modernización de la organización gubernamental. *Revista del CLAD reforma y democracia*, 44.
- Silva. (2011, p.6). Comunicación organizacional. *Pensamiento y Comunicación*, 15.

Anexos

Anexo 1

Carta de solicitud para trabajar en la empresa ALPAVISIÓN

Neiva, 1 de agosto de 2021

Señores

ALPAVISIÓN

Neiva

Referencia: Solicitud para autorización desarrollo actividades académicas

Cordial saludo:


Nosotros, Alejandro Mora Calderón, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.072.715.862 Expedida en Chía Cundinamarca, y Lloran Andrés León Vargas, identificado con la cedula de ciudadanía No 1.75.294.592 expedida en Neiva, Huila, comedidamente nos permitimos solicitarle se sirva dar autorización para realizar trabajos de campo con los empleados de la empresa ALPAVISIÓN que usted muy gentilmente dirige, dado que en este momento me encuentro cursando el último semestre de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la Universidad Antonio Nariño, sede Neiva, Huila y requiero de la realización de actividades que fortalezcan mi labor investigativa.

Agradezco su cordial y positiva respuesta

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

ALEJANDRO MORA CALDERON

Estudiante – Investigador

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized initial 'Y' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

YHORDAN ANDRES LEON VARGAS

Estudiante – Investigador

Anexo 2

Consentimiento informado



INFORMACIÓN Y CONSENTIMIENTO INFORMADO AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Julián Gil Hernández, mayor de edad, identificado con C.C. No 1.075.233.736 Jefe de personal de la empresa ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, departamento del Huila, declaro que el autor del proyecto: "Diseño Organizacional para la empresa ALPAVISIÓN de la ciudad de Neiva, Huila" de la Universidad Antonio Nariño, sede Neiva, me ha explicado el estudio y ha contestado mis preguntas. He sido informado que el propósito de este estudio es establecer el estudio del diseño de estructura organizacional a la empresa ALPAVISIÓN y acepto participar voluntariamente en esta investigación.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de este estudio es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito diferente al establecido en el presente proceso investigativo, sin mi previo consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo considere necesario, sin que mi negativa conlleve sanción o pérdida de beneficio alguno.

Entiendo que una copia de este oficio me será entregada y que se entregará un informe general a la institución/organización sobre los resultados de este estudio cuando el proceso investigativo haya concluido. Mi firma en este documento certifica que soy mayor de edad, que tengo capacidad legal para decidir y que otorgo consentimiento voluntario para participar en este estudio.

Para constancia se firma a los 29 días del mes de octubre de 2021

ANDRES JULIAN GIL H

Firma del Jefe de personal
CC 1.075.233.736 de Neiva

"He conocido el contenido de este oficio con los firmantes"

Firma del investigador

Anexo 3

Entrevista al gerente de la organización Alpavisión

1. *¿Qué servicios presta la empresa? ¿A Quiénes?*

“La empresa alpavisión es una organización que presta servicios de telecomunicaciones (televisión e internet), en el departamento del Huila, ya estamos en Neiva, Ibagué y espinal, claro todavía nos falta llegar a muchos más municipios, pero estamos en ese proceso “

2. *¿Considera usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteado? ¿Por qué no?*

“Pues en general consideró que si, estamos tratando de avanzar lo que más podemos y con los recursos que tenemos, pero nos falta mejorar muchas áreas que mejores nuestra competitividad, que nos dé a conocer más al mercado, incluso internacional, ¿Por qué no?

3. *¿Considera que el personal que labora en la empresa es el adecuado?*

“Si, al momento de realizar una contratación nos percatamos de tener en nuestro equipo de trabajo competitivo, respetuoso, que genere confianza al cliente, en donde prime el trabajo en equipo, claro que hay momentos en donde como todo las personas se salen de sus Casillas o no tienen un buen día, pienso que si sería muy necesario y de mucho aporte lograr encontrar la forma de implementar más espacios de capacitación a nuestros empleados, para reforzar los conocimientos y mejorar las actitudes de trabajo, solo así se podría satisfacer al cliente en su totalidad”

4. *¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la organización?*

“No, en realidad los recursos que témenos son muy reducidos para todo lo que

queremos hacer, tal vez ese sea el mayor impedimento para lograr posicionarnos mejor”

5. *¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de los servicios?*

“Pues ya como lo venía diciendo, considero que nos quedamos cortos en las estrategias para aumentar la competitividad, nos quedamos cortos en las estrategias publicitarias, en el marketing, además que no hemos podido esparcirnos por el departamento como quisiéramos., los recursos no nos dan, lastimosamente”

6. *¿Cuál es el grado de nivel tecnológico con el que cuenta la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las distintas actividades?*

“Pues ahí estamos por implementar el próximo año una estrategia que nos generara un mejor posicionamiento en cuanto a tecnologías, se trata del cambio de las redes de RF o cable coaxial por fibra óptica que traerá muchos beneficios para los servicios que llegan a cada una de las casa de nuestro clientes, ya que mejorara la velocidad del internet, la televisión será de mejor calidad , también pues en el tema de salud, es algo mucho mejor ya que estas señales no penetran la piel humana , esto se ira implementando poco a poco en cada barro y municipio”

7. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos y negativos?*

“Pues actualmente manejamos una estructura muy tradicional, en donde pues las decisiones solo parten de nosotros como gerencia, y creo que ahí también estamos fallando como empresa, necesitamos un cambio que genere unas decisiones más equitativas , en donde participemos todos , porque en realidad quien más conoce las necesidades de los clientes


son los empleados, los vendedores que tienen contacto con ellos”

8. *¿Quién toma las decisiones en la empresa?*

“Solo la gerencia”

Anexo 4

Organización y definición del puesto de trabajo.

	MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	EJECUTIVO
Denominación del Empleo:	Gerente General
Dependencia:	Administrativa
Cargo del jefe Inmediato:	Junta de socios
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir, organizar, formular políticas y adoptar los planes, programas y proyectos de la empresa, para contribuir con el desarrollo económico, tecnológico, social y ambiental de la organización, en cumplimiento de la función, misión, visión y objetivos institucionales instaurados en el marco de la normativa legal.</p>	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES	
<p>Ejercer la Representación Legal de canal ALPAVISIÓN</p> <p>Realizar las revisiones programadas del sistema de gestión de calidad y facilitar los medios que garanticen la mejora continua.</p> <p>Dirigir y controlar el sistema de gestión de calidad y cumplir con todas las responsabilidades dispuestas por la norma internacional al respecto.</p> <p>Realizar un adecuado manejo de relaciones públicas con el ánimo de facilitar la gestión comercial y Bancaria.</p> <p>Celebrar los contratos y convenios con entidades públicas o privadas que sean necesarios para la gestión institucional.</p> <p>Dirigir y administrar el personal de la entidad y administrar los recursos necesarios para garantizar un adecuado ambiente de trabajo.</p> <p>Realizar estudios de satisfacción al cliente.</p> <p>Aprobar oportunamente los pagos que haga la empresa por todo concepto.</p>	

Elaborar el proyecto de presupuesto anual.
Asignar el presupuesto de inversión necesario para el correcto mantenimiento de los procesos identificados en la empresa.
Velar por la adecuada preparación y presentación de los Estados Financieros.
Mantener estricta confidencialidad de los asuntos relacionados con la empresa y que en ejercicio de sus funciones sean de su conocimiento.
Evaluar los diferentes contratos y de servicios.
Asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa a todas a las cuales hubiese sido citado.
Evidenciar completa armonía y comprensión con los clientes y compañeros de trabajo, en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor.
Cumplir plenamente con espíritu de lealtad, colaboración y disciplina con la organización.
Realizar propuestas de trabajo.
Recibir el material para los ajustes necesarios previos a la impresión (diagramación, diseño o montaje)
Hacer aprobar por parte del cliente los diseños.
Hacer seguimiento a los trabajos en proceso.
Manejo administrativo del personal a cargo en cuanto a permisos, licencias, programación vacaciones.

Las demás funciones señaladas en los Estatutos y todas aquellas que se requieran para el adecuado funcionamiento de ALPAVISIÓN

IV. SUPERVISION EJERCIDA SOBRE EL PUESTO

Información de políticas de CANAL ALPAVISIÓN
Revisión de controles actualizados especialmente el área financiera.

V. SUPERVISION QUE EJERCE EL PUESTO

Quien ocupe el cargo controla permanentemente a: jefe de comunicación. Se les supervisa en instrucciones específicas, cumplimiento de metas y en la fijación de objetivos.

VI. REQUERIMIENTOS FISICOS DEL CARGO

Los requerimientos físicos que exige el cargo son toma de decisión, establecimiento de relaciones, iniciativa, asertividad, liderazgo, delegar responsabilidades.

VII. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Ser Profesional en análisis financieros, con el fin de emitir Informes, gestión, logro de objetivos, desarrollo de estrategias de planeación.

VIII. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Por Equipos: El funcionario deberá ser responsable por la adecuada custodia y conservación de los bienes de la empresa. Responder durante la jornada laboral, por el manejo y conservación de los elementos y equipos de oficina entregados para el cumplimiento de sus funciones.

Por informes: Realizar informes Trimestrales de la gestión institucional y preparar informes anuales.

Por formatos y documentos: Los Establecidos en este manual en cuando al cumplimiento de las funciones y procedimientos de cada uno de los procesos de comercialización.

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

Este tipo de cargo se desarrolla permanentemente en oficina, donde el mobiliario y los materiales presentan buenas condiciones.

Las condiciones de trabajo en estos lugares son cómodas ya que la iluminación, ventilación y temperatura son buenas.

En cuanto a las condiciones objetables que se pueden llegar a presentar son: polvo, suciedad, frío, humo, vibraciones, humedad, exceso de agua, emanaciones toxicas y materiales explosivos pocas veces y calor, olores y ruido en ocasiones.

Las exigencias emocionales que se experimentan en este cargo son, el contacto con el público en general, el contacto con los clientes, fechas de entrega bajo presión y viajes excesivos que se presentan pocas veces.

X. RIESGOS POSIBLES

En cuanto a enfermedades profesionales los riesgos que presenta son de tipo ergonómico y algunos accidentes eléctricos por mala disposición de equipos en el lugar de trabajo.

En cuanto a accidentes de trabajo tampoco existe riesgo alto sobre el cargo.

XI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

REQUISITOS

ESTUDIOS

Título de profesional Universitario relacionado con la Administración de Empresas y afines

Especialización en Administración, y/o en mercadeo y ventas.

Es necesario manejar el idioma español e inglés.

Cursos adicionales referente a: administración, contratación, función pública, gestión de la calidad, Interventoría y logística.

EXPERIENCIA

3 años de experiencia en cargos gerenciales

Mínimo 1 año de experiencia en cargos comerciales.



MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	MERCADEO Y VENTAS
Denominación del Empleo:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN
Grado:	Operativa
Dependencia:	Gerencia General
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Asistir y ayudar a inspeccionar las actividades de comercialización, obra y/o contratos a ejecutar y velar por el correcto desarrollo de estas actividades en pleno cumplimiento de sus funciones.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 1.Coordinar las movilizaciones de producto desde la producción artesanal para la comercialización y venta en el punto de oferta de servicios del canal ALPAVISIÓN
 2. Coordinar y programar con el Gerente general las actividades a desarrollar.
 - 3.Cumplir con las políticas y procedimientos de la empresa, establecidos en el marco del sistema de gestión de calidad de los productos.
 - 4.Controlar los procesos productivos desde la gestión del diseño hasta la entrega.
 - Velar por la optimización de los costos de producción generales
 - Llevar a cabo la actualización tecnológica de la planta de producción (diseño, prensa y acabados).
 - Dar apoyo a la gerencia de diseño de los servicios de información en red.
 - Propender por la minimización de costos de producción.
 - Investigar y desarrollar sobre nuevos productos.
 - Liderar los procesos de capacitación del personal a cargo.
 - Crear indicadores de gestión de la productividad del personal a su cargo.
 - Efectuar mantenimiento y repuestos que se encuentren a su cargo.
 - Colaborar plenamente en la programación de los trabajos de impresión y acabados
 - Asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa y a las citas.
 - Evidenciar completa armonía y comprensión con los clientes, con sus superiores y el equipo de trabajo en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor.
 - Cumplir permanentemente con espíritu de lealtad colaboración y disciplina.
 - Las demás funciones señaladas por el Gerente y todas aquellas que se requieran para el adecuado funcionamiento de la empresa.
-

IV. SUPERVISION EJERCIDA SOBRE EL PUESTO

Se establecen controles generales sobre el diseño de la presentación de la información y control del manejo de materiales y equipo.

V. SUPERVISION QUE EJERCE EL PUESTO

Quien ocupe el cargo supervisa y controla permanentemente a:

Diseñador de franjas y espacios
 Manejo de cámaras y espacios publicitarios
 A todos los nombrados anteriormente se les supervisa en instrucciones específicas y en la fijación de objetivos.

VI. REQUERIMIENTOS FISICOS DEL CARGO

Realizar recorridos durante el desarrollo del trabajo para verificar el estado de las actividades desarrolladas por la empresa.

Revisión de actas y documentos involucrados en el desarrollo de contratos vigilando que se cumplan los requerimientos del cliente.

VII. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Poder de decisión (toma de decisiones) y aplicación de la Planeación estratégica para el cumplimiento de sus actividades

Verificación y aplicación de calidad y mejoramiento continuo en sus actividades.

VIII. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Por Equipos: Por el buen uso y optimización de maquinaria, equipos y materiales dispuestos en la actividad diaria, responder durante la jornada laboral, por el manejo y conservación de los elementos de protección personal y equipos de oficina que se han entregado para el cumplimiento de sus actividades.

Por Informes: Presentar a la gerencia técnica un informe mensual de las actividades.

Por documentos: Manejo de la documentación técnica del contrato y el uso adecuado de los diseños entregados al cliente. La gestión de los documentos de tipo contractual y/o legal que se requieran para la adecuada ejecución de los proyectos

Por toma de decisiones: Las decisiones que se toman en el desarrollo de este son de impacto medio en la organización ALPAVISIÓN

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

Este tipo de cargo se desarrolla permanentemente en oficina, donde el mobiliario y los materiales presentan buenas condiciones.

Las condiciones de trabajo en estos lugares es la gran mayoría con presencia de polvo, agua, humedad.

En cuanto a las condiciones objetables que se pueden llegar a presentar son: polvo, suciedad, frío, humo, vibraciones, humedad, exceso de agua, emanaciones toxicas y materiales explosivos pocas veces y calor, olores y ruido en ocasiones.

Las exigencias emocionales que se experimentan en este cargo son, el contacto con el público en general, el contacto con los clientes, fechas de entrega bajo presión y viajes excesivos que se presentan pocas veces.

X. RIESGOS POSIBLES

-
1. En cuanto a enfermedades profesionales presentan riesgos físicos, ergonómicos.
 2. En cuanto a accidentes de trabajo tampoco existe riesgo alguno.
-

XI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

REQUISITOS

ESTUDIOS

EXPERIENCIA

Profesional en Ingeniería industrial
Técnico en impresión offset o certificado en
competencias laborales similares o 5 años de
experiencia en medios de comunicación.

Experiencia mínima de 5 años en
el sector de las artes gráficas, medios de
comunicación.



I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	OPERATIVO
Denominación del Empleo:	Diseñador
Dependencia:	Producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de producción

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar la oficina de diseño generando propuestas novedosas y creativas.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES

1. Diseño de nuevas propuestas según requerimiento del cliente.
2. Asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa a las y citas.
3. Evidenciar completa armonía y comprensión con los clientes, con superiores y compañeros de trabajo en sus relaciones personales y en la ejecución de su labor.
4. Cumplir permanentemente con espíritu de lealtad, colaboración y disciplina.
5. Cumplir con los procesos establecidos en el sistema de gestión de calidad y propender a su mejora continua.
6. Todas aquellas que tengan relación directa y/o indirecta con las funciones ya señaladas y las demás que imponga la empres

IV. SUPERVISION EJERCIDA SOBRE EL PUESTO

La supervisión ejercida sobre el cargo es del tipo general sobre la empresa y la realiza el jefe de producción y el Gerente Administrativo.

V. SUPERVISION QUE EJERCE EL PUESTO

Auxiliar de impresión y acabados en la propuesta de diseños y piezas gráficas.

VI. REQUERIMIENTOS FISICOS DEL CARGO

Los requerimientos físicos que exige el cargo son exposición a largas jornadas frente al computador, experimentación de materiales, y salidas de campo.

VII. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

características Iniciativa, asertividad, trabajo en equipo, astucia, desarrollo personal

VIII. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

1. **Por Equipos:** Entre las responsabilidades que exige el cargo se encuentran arma para realizar la labor que tienen un valor aproximado de 1 salario mínimo mensual.
2. **Por Contacto con el Público:** Las responsabilidades del cargo por contacto con el público, son con el público en general y con empleados.
3. **Por dinero:** Este cargo no responde directamente por dinero.
4. **Por toma de decisiones:** Las decisiones que se toman en el desarrollo de este son de impacto nulo en la organización

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

Este tipo de cargo se desarrolla permanentemente en oficina, donde el mobiliario y los materiales presentan buenas condiciones.

Las condiciones de trabajo en estos lugares son cómodas ya que la iluminación, ventilación y temperatura son buenas.

En cuanto a las condiciones objetables que se pueden llegar a presentar son: polvo, suciedad, frío, humo, vibraciones, humedad, exceso de agua, emanaciones tóxicas y materiales explosivos pocas veces y calor, olores y ruido en ocasiones.

Las exigencias emocionales que se experimentan en este cargo son, el contacto con el público en general, el contacto con los clientes.

X. RIESGOS POSIBLES

En cuanto a accidentes de trabajo existe riesgo con el manejo de algún tipo de herramienta que esté en listado de riesgos por manipulación.

XI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

REQUISITOS

ESTUDIOS

Tecnólogo en publicidad o área afines.
 Profesional en publicidad o áreas afines
 Profesional del diseño de espacios

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en manejo de software de diseño en plataforma MAC o PC



MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS

I. IDENTIFICACIÓN

Nivel:	OPERATIVO
Denominación del Empleo:	Vendedor y/o comercializador
Dependencia:	Jefe de producción
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de producción

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Realizar las diferentes tareas de apoyo a la operación de comercialización.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Realizar periódicamente la lubricación y la limpieza de las piezas ubicadas en lugar de exhibición.

Organizar diariamente las áreas de trabajo y disponerlas para las ventas.

Verificar listados de inventarios y disponer de cantidades óptimas en stock para cada uno de los productos.

Intercalar formatos.

Asistir puntualmente a las reuniones que efectúe la empresa y a las citas.

Cumplir permanentemente con el espíritu de lealtad, colaboración y compromiso para con el cliente.

Cumplir con procesos establecidos en el sistema de Calidad y propender por la calidad de los productos todas aquellas que tengan relación directa y/o indirecta con las funciones ya señaladas y las demás que imponga ALPAVISIÓN

IV. SUPERVISIÓN EJERCIDA SOBRE EL PUESTO

La supervisión ejercida sobre el cargo es del tipo general sobre la empresa y la realiza el jefe de producción y el Gerente Administrativo.

V. SUPERVISIÓN QUE EJERCE EL PUESTO

Ninguno

VI. REQUERIMIENTOS FÍSICOS DEL CARGO

Los requerimientos físicos que exige el cargo son exposición a largas jornadas frente al mostrador o en el sitio de exhibición, ejercicios de piernas, muñecas, brazos y antebrazos.

VII. REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

características Iniciativa, asertividad, trabajo en equipo, astucia, desarrollo personal

VIII. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO

Por Equipos: Entre las responsabilidades que exige el cargo se encuentran arma para realizar la labor que tienen un valor aproximado de 1 salarios mínimos mensuales.

Por Contacto con el Público: Las responsabilidades del cargo por contacto con el público, son con el público en general y con empleados.

Por dinero: Este cargo no responde directamente por dinero

Por toma de decisiones: Las decisiones que se toman en el desarrollo de este son de impacto nulo en la organización ALPAVISIÓN

IX. CONDICIONES DE TRABAJO

Este tipo de cargo se desarrolla permanentemente en oficina, donde el mobiliario y los materiales presentan buenas condiciones.

Las condiciones de trabajo en estos lugares son cómodas ya que la iluminación, ventilación y temperatura son buenas.

En cuanto a las condiciones objetables que se pueden llegar a presentar son: polvo, suciedad, frío, humo, vibraciones, humedad, exceso de agua, emanaciones toxicas y materiales explosivos pocas veces y calor, olores y ruido en ocasiones.

Las exigencias emocionales que se experimentan en este cargo son, el contacto con el público en general, el contacto con los clientes.

X. RIESGOS POSIBLES

En cuanto a enfermedades profesionales no se presenta mucha exposición al riesgo físico tan solo al ergonómico.

En cuanto a accidentes de trabajo existe riesgo con el manejo de algún tipo de máquina o herramientas.

XI. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

REQUISITOS

ESTUDIOS

Bachiller profesional técnico de las ventas

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en ventas
