	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<u>Documento</u>	<u>Código</u>	<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	<u>Dependencia</u>	<u>Aprobado</u>		<u>Pág.</u>
	<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>109</b>

### RESUMEN - TESIS DE GRADO

AUTORES	JESÚS LIBARDO QUINTERO CLARO YEIMY JOHANA RUEDAS PRADO		
FACULTAD	DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	HENRY EMIL TORRES		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y DEL RECURSO HUMANO		
<b><u>RESUMEN</u></b>			
<p>LA PRESENTE PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA, ABARCÓ EL PLANTEAMIENTO DE MÉTODOS ESTRATÉGICOS EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y DEL RECURSO HUMANO. PARA ELLO, SE ESTABLECIERON PROCEDIMIENTOS Y ESTRATÉGIAS ENCAMINADAS AL MEJORAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL SERVICIO AL ASOCIADO, Y SE DISEÑÓ UN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO A TRAVÉS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO DE TRABAJO.</p>			
<b><u>CARACTERÍSTICAS</u></b>			
PÁGINAS: 109	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 1	CD-ROM: 1



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL. OCAÑA N. DE S.  
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088  
[www.ufpso.edu.co](http://www.ufpso.edu.co)



**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP  
SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE  
PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y  
DEL RECURSO HUMANO**

**JESÚS LIBARDO QUINTERO CLARO  
YEIMY JOHANNA RUEDAS PRADA**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP  
SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE  
PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y  
DEL RECURSO HUMANO**

**JESÚS LIBARDO QUINTERO CLARO  
YEIMY JOHANA RUEDAS PRADA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de administrador de  
empresas.**

**Director  
HENRY EMIL TORRES  
Especialista**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

## CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	15
<u>1. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y DEL RECURSO HUMANO</u>	16
1.1 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	16
1.2 <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	17
1.3 <u>OBJETIVOS</u>	17
1.3.1 General.	17
1.3.2 Específicos	17
1.4 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	17
1.5 <u>DELIMITACIONES</u>	18
1.5.1 Delimitación geográfica.	18
1.5.2 Delimitación temporal	18
1.5.3 Delimitación conceptual.	18
1.5.4 Delimitación operativa.	18
<u>2 MARCO REFERENCIAL</u>	19
2.1 <u>ANTECEDENTES</u>	19
2.1.1 Investigación de mercados para conocer la Satisfacción de los usuarios de la antena parabólica san Jorge de Ocaña	19
2.1.2 Propuesta para la actualización del manual de funciones y procedimientos para la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge en Ocaña N.S.	19
2.2 <u>MARCO HISTÓRICO</u>	19
2.2.1 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa	19
2.2.2 Historia empresarial colombiana	21
2.2.3 Historia de la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge.	23
2.3 <u>MARCO CONTEXTUAL</u>	25
2.3.1 ASUCAP San Jorge de Ocaña.	25
2.4 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	27
2.4.1 Gestión administrativa.	27
2.4.2 Plan de mejoramiento.	27
2.4.3 Cliente.	28
2.4.4 Necesidad.	28
2.4.5 Motivación	28
2.4.6 Percepción	28

2.4.7 Servicio al cliente.	28
2.4.8 Remordimiento del comprador	28
2.4.9 Tarea	29
2.4.10 Obligación	29
2.4.11 Función	29
2.4.12 Puesto	29
2.4.13 Diseño del puesto.	29
2.4.14 Equipos de trabajo	30
2.4.15 Análisis del puesto.	30
2.4.16 Requisitos intelectuales	30
2.4.17 Requisitos físicos.	30
2.4.18 Responsabilidades adquiridas	30
2.5 <u>MARCO TEÓRICO</u>	30
2.5.1 Teoría clásica de la administración.	30
2.5.2 Teoría de la administración científica.	32
2.5.3 La conducta del consumidor desde la perspectiva de la psicología general	33
2.5.4 Teoría cognitiva	35
2.5.5 Teoría asociacionista	35
2.5.6 Teoría psicoanalítica.	36
2.5.7 Teoría del auto concepto	36
2.5.8 Teoría de los rasgos.	36
2.6 <u>MARCO LEGAL</u>	36
2.6.1 Autoridad Nacional de Televisión (ANTV).	36
2.6.2 Ley 14 de 1991	37
2.6.3 Ley 182 de 1995	37
3. <u>DISEÑO METODOLÓGICO</u>	43
3.1 <u>TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	43
3.2 <u>POBLACIÓN</u>	43
3.3 <u>TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.</u>	43
3.3.1 Fuentes primarias	43
3.3.2 Fuentes secundarias	43
3.4 <u>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	43
4. <u>PRESENTACION DE LOS RESULTADOS</u>	44
4.1 <u>MÉTODOS ESTRATÉGICOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE SERVICIO AL USUARIO</u>	44
4.1.1 Protocolo de atención al usuario.	44
4.1.2 Análisis de casos “cliente oculto”.	45
4.1.3. Resultados y discusiones del análisis de los casos “cliente oculto”	48
4.1.4. Diagnostico situacional.	54
4.1.5 Procedimientos para la unidad de Servicio al Usuario	55

4.1.6	Importancia de crear la unidad de servicio al usuario	62
4.1.7	Importancia de crear el cargo de coordinador de servicio al usuario.	63
4.1.8.	Presentación del cargo de coordinador de servicio al usuario.	64
4.1.9	Estrategias de mejoramiento continuo.	65
4.2	<u>SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>	66
4.2.1.	Diseño del formato de perfil de cargos	68
4.2.2.	Organigrama ASUCAP San Jorge de Ocaña	69
4.2.3.	Descripción y análisis de cargos de ASUCAP San Jorge de Ocaña	72
5.	<u>CONCLUSIONES</u>	96
6.	<u>RECOMENDACIONES</u>	97
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	98
	<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	99
	<u>ANEXOS</u>	100

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1.</b> Procedimiento para el servicio de televisión.	55
<b>Cuadro 2.</b> Procedimiento para el servicio de internet.	57
<b>Cuadro 3.</b> Procedimiento para peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	59
<b>Cuadro 4.</b> Perfil del cargo de coordinador de servicio al usuario	64
<b>Cuadro 5.</b> Estrategias de mejoramiento continuo	65
<b>Cuadro 6.</b> Formato de perfil del cargo.	68
<b>Cuadro 7.</b> Perfil del cargo del gerente de ASUCAP San Jorge de Ocaña	72
<b>Cuadro 8.</b> Perfil del cargo del secretario(a)	73
<b>Cuadro 9.</b> Perfil del cargo del jefe de personal	74
<b>Cuadro 10.</b> Perfil del cargo de auxiliar contable de ASUCAP San Jorge de Ocaña	75
<b>Cuadro 11.</b> Perfil del cargo de auxiliar contable ‘facturación’ ASUCAP San Jorge de Ocaña	76
<b>Cuadro 12.</b> Perfil del cargo de coordinador de servicio al usuario	77
<b>Cuadro 13.</b> Perfil del cargo del celador de ASUCAP San Jorge de Ocaña	78
<b>Cuadro 14.</b> Perfil del cargo de servicios varios de ASUCAP San Jorge de Ocaña	79
<b>Cuadro 15.</b> Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘redes y facturación’	80
<b>Cuadro 16.</b> Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘internet y publicidad’	81
<b>Cuadro 17.</b> Perfil del cargo del jefe operativo de redes e internet de ASUCAP San Jorge de Ocaña	82
<b>Cuadro 18.</b> Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘redes y TV’	83
<b>Cuadro 19.</b> Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘internet’	84
<b>Cuadro 20.</b> Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘almacén’	85
<b>Cuadro 21.</b> Perfil del cargo de operario de redes	86
<b>Cuadro 22.</b> Perfil del cargo de técnico en obra civil	87
<b>Cuadro 23.</b> Perfil del cargo de técnico instalador de internet	88
<b>Cuadro 24.</b> Perfil del cargo de coordinador de canal	89
<b>Cuadro 25.</b> Perfil del cargo del secretario(a)	90
<b>Cuadro 26.</b> Perfil del cargo de editor	91
<b>Cuadro 27.</b> Perfil del cargo de Camarógrafo	92
<b>Cuadro 28.</b> Perfil del cargo de auxiliar técnico y de sonido	93
<b>Cuadro 29.</b> Perfil del cargo de periodista	94
<b>Cuadro 30.</b> Perfil del cargo de presentador	95

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Organigrama ASUCAP San Jorge de Ocaña	27
<b>Figura 2.</b> Organigrama actual de ASUCAP San Jorge de Ocaña	70
<b>Figura 3.</b> Organigrama propuesto para ASUCAP San Jorge de Ocaña	71



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Tipo de cliente seleccionado para la evaluación del servicio.	48
<b>Tabla 2.</b> Calificación del servicio de acuerdo a la atención recibida.	49
<b>Tabla 3.</b> Motivo de la visita a TV San Jorge	50
<b>Tabla 4.</b> Satisfacción del cliente en cuanto a la respuesta del motivo de la visita	51
<b>Tabla 5.</b> Aspectos en los que TV San Jorge debe mejorar	52
<b>Tabla 6.</b> Fortalezas de TV San Jorge	53

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Grafico 1.</b> Tipo de cliente seleccionado para la evaluación del servicio.	49
<b>Grafico 2.</b> Calificación del servicio de acuerdo a la atención recibida.	50
<b>Grafico 3.</b> Motivo de la visita a TV San Jorge	51
<b>Grafico 4.</b> Satisfacción del cliente en cuanto a la respuesta del motivo de la visita	52
<b>Grafico 5.</b> Aspectos en los que TV San Jorge debe mejorar	53
<b>Grafico 6.</b> Fortalezas de TV San Jorge	54

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Carta de aceptación para la ejecución del proyecto en ASUCAP San Jorge de Ocaña	101
<b>Anexo B.</b> Cuestionario dirigido a los trabajadores de ASUCAP San Jorge de Ocaña.	102
<b>Anexo C.</b> Cuestionario dirigido a los clientes ocultos de TV San Jorge.	103
<b>Anexo D.</b> contrato de afiliación del usuario	105
<b>Anexo E.</b> hoja de vida del usuario	106
<b>Anexo F.</b> orden de servicio	107
<b>Anexo G.</b> minuta de trabajo	108
<b>Anexo H.</b> planilla de control de almacén	109

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como fin presentar una propuesta de fortalecimiento organizacional a la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica ASUCAP San Jorge de Ocaña, planteando métodos estratégicos que permitan mejorar la eficiencia en el área de servicio al usuario y del recurso humano, mediante la valoración de la calidad en el servicio que brinda la empresa desde la perspectiva del comportamiento del empleado frente al asociado y el diseño de un sistema de organización del recurso humano a través del análisis y descripción de cargos.

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó un diseño de investigación descriptivo, abordando cada uno de los factores antes mencionados, y utilizando la encuesta y la observación directa como las técnicas indicadas para la recolección de información objetiva y pertinente para el cumplimiento de los objetivos.

Se plantaron los métodos estratégicos indicados para mejorar la eficiencia en el área de servicio al usuario, pues se dividió el área de servicio al usuario, se creó el cargo de coordinador de servicio al usuario, se plantearon los procedimientos para el servicio de publicidad, de internet, de televisión por cable y de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, y finalmente, se identificaron las estrategias pertinentes de acuerdo a la valoración de la calidad de servicio al usuario, con el fin de mejorar los procesos organizacionales enfocados al asociado.

Así mismo, se organizó el recurso humano a través de un sistema de descripción y análisis de cargos, elaborando para cada puesto de trabajo, un documento en el que se especifica todo lo relacionado con los requisitos extrínsecos e intrínsecos que debe cumplir una persona para desempeñar un cargo en la empresa.

Finalmente, en el desarrollo del documento se abarcó conceptos relacionados con el área de servicio al cliente y la organización del recurso humano.

## INTRODUCCIÓN

La Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica ASUCAP San Jorge de Ocaña cuenta con más de catorce mil asociados, su portafolio de servicios comprende la oferta de 80 canales variados de televisión nacional e internacional, dos emisoras, la programación de producción propia de Tv San Jorge y los eventos que a favor del desarrollo de la ciudad se organizan. Así mismo, desde hace cinco años suministra el servicio de acceso a internet a los asociados.

La eficiencia en la administración de la junta directiva, el gerente y trabajadores de la compañía han logrado un fuerte posicionamiento en el mercado. Sin embargo, como toda organización presenta falencias que deben ser mejoradas para estar en mejoramiento continuo. Por ello, se vio la necesidad de la ejecución de una propuesta basada en el fortalecimiento organizacional, planteando métodos estratégicos que permitan la eficiencia en el área de servicio al usuario y de recurso humano.

Para la ejecución de la consultoría fue necesario la utilización de los métodos mixtos basados en combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis para una mayor eficiencia del resultado del trabajo. El método de la observación directa fue de utilidad para evaluar el comportamiento de los empleados encargados del servicio al usuario, la técnica consistió en hacerse pasar por un usuario de la empresa, simulando una compra para valorar los aspectos relacionados con la misma, generalmente a manera de valoración del servicio como el trato con el personal y otros aspectos relacionados con el servicio. El método del cuestionario fue útil para encuestar a los trabajadores con el fin de obtener información pertinente en lo referente al perfil del cargo que desempeñan. La combinación de los métodos permitió la obtención de resultados concretos y suficientes para la elaboración de un plan de gestión administrativa exitoso.

ASUCAP San Jorge es una asociación comprometida con el usuario, siempre está en busca del mejoramiento continuo a través de la satisfacción de los asociados. En general, la empresa es visionaria y trabaja continuamente para lograr los objetivos. No obstante, se encontraron errores como falta de capacitación del trabajador referente al conocimiento de la empresa en general y las funciones que desempeña, igualmente, el recurso humano no estaban organizado en cuanto a delegación de funciones y responsabilidades adquiridas. Para ello, se proponen mecanismos estratégicos como procedimientos, estrategias de mejoramiento y la organización del personal de acuerdo al puesto de trabajo y área a la que pertenece.

Finalmente, ASUCAP San Jorge agradeció a los estudiantes por el trabajo realizado. Es un documento que muestra la realidad de la empresa en cuanto al servicio al usuario y la organización del recurso humano, así mismo, propone los mecanismos estratégicos acorde a los resultados de la consultoría para el mejoramiento continuo y éxito de la asociación.

# **1. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y DEL RECURSO HUMANO**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica ASUCAP San Jorge de Ocaña es una empresa consolidada en el mercado de la región. Es una organización que cuenta con más de catorce mil (14.000) asociados. Tiene un amplio portafolio de servicios, 80 canales variados de televisión nacional e internacional, dos emisoras, la programación de producción propia de Tv San Jorge, y desde los últimos años cinco (5) suministran el servicio del internet. Actualmente es una empresa fuente de generación de empleo, tiene cuarenta y siete (47) empleados ubicados en las diferentes áreas de la empresa (administrativa, operativa y de producción de TV).

La eficiencia de la junta directiva y trabajadores de la compañía han logrado sus avances y desarrollo como empresa; sin embargo, presenta falencias en la gestión administrativa, especialmente en el servicio al usuario y organización del recurso humano. Carece de métodos estratégicos que permitan la eficiencia en el desarrollo de las operaciones en las áreas mencionadas.

El proceso de servicio al usuario funciona de manera empírica y rutinaria. Los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente no tienen en sus manos un documento donde se encuentre establecido las actividades, los responsables de la ejecución y la evidencia como constancia del trabajo realizado. No existen procedimientos que permitan el correcto funcionamiento de la unidad para el cumplimiento de los objetivos; dificultando la realización de auditorías periódicas para verificar la efectividad de las operaciones ejecutadas y el seguimiento de las actividades llevadas a cabo en la atención al asociado para la implementación de estrategias de mejora.

Igualmente, El recurso humano trabaja de forma empírica centrándose en la realización de sus actividades con base a la experiencia a lo largo de los años en su puesto de trabajo, utiliza una cultura de trabajo y aprendizaje ligada a métodos obsoletos que dificultan los procesos organizaciones, disminuyendo la eficiencia en el desempeño de los trabajadores. Adicionalmente, la empresa no tiene jefe de personal, las responsabilidades que a este le competen son ejecutadas por la auxiliar contable, el jefe de área operativa y la gerencia, dificultando en gran medida el desempeño de estas personas al realizar actividades ajenas a sus responsabilidades. Se presenta desorden en la delegación de responsabilidades, hay empleados que tienen un mayor número de tareas que otros en su mismo nivel, en casos especiales se le delegan funciones a trabajadores que no le corresponden dentro de su perfil de cargo. La rotación de personal se da a nivel subjetivo, mas no se lleva a cabo un procedimiento que permita asignar el empleado idóneo para cada puesto de trabajo. Se genera complejidad para la contratación de personal al no tener conocimiento sobre el perfil que debe tener la persona a contratar.

Anteriormente se mencionan las dificultades presentadas en ASUCAP San Jorge de Ocaña, las cuales necesita retroalimentación inmediata, de lo contrario, la asociación sufrirá grandes consecuencias a futuro, profesionalmente se encuentra el bajo desempeño y motivación del empleado en su puesto de trabajo, socialmente la pérdida de cliente por insatisfacción de sus necesidades y expectativas en relación al servicio que recibe y, por último, económicamente se afecta la empresa al reflejar una mala imagen en el mercado que la puede llevar al caos total, la disolución de la asociación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Será conveniente el planteamiento de métodos estratégicos para mejorar la eficiencia en la unidad de servicio al usuario y del recurso humano para su fortalecimiento organizacional?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Presentar una propuesta para el fortalecimiento organizacional de ASUCAP San Jorge de Ocaña, planteando métodos estratégicos que permitan la eficiencia en la unidad de servicio al usuario y del recurso humano.

**1.3.2 Específicos.** Plantear métodos estratégicos que permitan mejorar la eficiencia en la unidad de servicio al usuario, valorando la calidad en el servicio que brinda la empresa desde la perspectiva del comportamiento del empleado frente al asociado.

Diseñar un sistema de organización de recursos humanos a través del análisis y descripción de cargos, como método estratégico para mejorar la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

ASUCAP San Jorge de Ocaña presenta dificultades en la gestión administrativa, afectando el óptimo direccionamiento de la unidad de servicio al usuario y del recurso humano. Debilidades que afectan el cumplimiento de los objetivos y la prosperidad de la asociación en cuanto al desarrollo y crecimiento organizacional.

La inexistencia de métodos estratégicos en el área de servicio al usuario afecta directamente el cumplimiento de los objetivos relacionados con el mantenimiento y desarrollo de nuevos clientes. Los trabajadores encargados de la ejecución de los procesos en el área mantienen un bajo desempeño en su puesto de trabajo porque no existen procedimientos establecidos ni estrategias implementadas para el control y mejoramiento en la ejecución las actividades, desmotivando al empleado para que preste un excelente servicio al usuario. Igualmente, la desorganización del recurso humano desmejora el desempeño del trabajador y la productividad de la empresa, presentando consecuencias negativas como seleccionar la persona equivocada para el cargo, tener alta rotación de personal o personal insatisfecho, falta de compromiso con la empresa, dificultad en el proceso de capacitación de personal o sencillamente que el empleado piense que su salario es injusto. Es por ello, que el presente

trabajo propende por el mejoramiento de la organización en el ámbito administrativo, principalmente en el fomento de la eficiencia y eficacia en la unidad de servicio al usuario y del recurso humano, proponiendo métodos que permitan el fortalecimiento organizacional de la asociación.

El diseño de métodos estratégicos en la unidad de servicio al usuario accede al mejoramiento de la imagen de la empresa en el mercado, posicionando su reconocimiento y su portafolio de servicio a través de la satisfacción y expectativas del asociado. Los usuarios sentirán la necesidad y el gusto de pertenecer a ASUCAP San Jorge de Ocaña con la iniciativa de adquirir sus servicios y sentirse comprometido y fiel a la empresa por la atención y la importancia que le dan como clientes.

El sistema de organización de recursos humanos es una herramienta estratégica que contribuye al mejoramiento profesional de los empleados, aumentando su productividad y satisfacción en el puesto de trabajo a través de la facilidad para administrar la fuerza laboral, identificando necesidades de capacitación y definiendo programas para cubrirlas, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, entre otros factores, que permiten la eficiencia en la toma de decisiones relacionadas con el recurso humano.

Por otra parte, para los estudiantes responsables del proyecto se convierte en una oportunidad para poner en práctica sus conocimientos adquiridos en el curso del programa de administración de empresas, demostrando sus capacidades profesionales para identificar problemas en el mercado empresarial, proponiendo estrategias para la eficiencia en el direccionamiento estratégico y éxito de la organización.

## **1.5 DELIMITACIONES**

**1.5.1 Delimitación geográfica.** El trabajo que concierne la elaboración del plan de gestión administrativa se llevará a cabo en las instalaciones de la Asociación de Usuarios de la Antena Parabólica “ASUCAP” San Jorge de Ocaña.

**1.5.2 Delimitación temporal.** La propuesta se ejecutará durante los meses de abril, mayo y junio del año 2014. Las actividades correspondientes al cumplimiento de los objetivos se programarán de acuerdo al tiempo y necesidades de los consultores.

**1.5.3 Delimitación conceptual.** Para la elaboración del plan se tendrán en cuenta conceptos relacionados con la satisfacción del cliente y organización del recurso humano.

**1.5.4 Delimitación operativa.** El tiempo disponible por parte del gerente y trabajadores de la empresa para atender a los consultores en la aplicación de la entrevista y la información que por políticas de la compañía no se puede facilitar a personas externas, serán factores incidentes en la complejidad para el desarrollo del trabajo.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 ANTECEDENTES

**2.1.1 Investigación de mercados para conocer la Satisfacción de los usuarios de la antena parabólica san Jorge de Ocaña<sup>1</sup>.** La realización de una investigación de mercados traerá para la antena parabólica San Jorge de Ocaña una propuesta de mejoramiento para su área comercial, porque inicialmente diagnostica la actual situación de mercadeo de la asociación, definiendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como evaluación de las prácticas de publicidad y promoción, portafolio de productos, distribución precios, canales televisivos para posteriormente proponer alternativas que optimicen las garantías comerciales de la Asociación ocañera.

La investigación arrojó resultados positivos. En las conclusiones del trabajo se menciona que “El 90% de los asociados de la antena parabólica San Jorge se sienten satisfechos por el servicio prestado por la empresa señalando cumplimiento, seriedad y responsabilidad Social en cada una de las actividades que emprende la empresa al servicio de la comunidad”.

Sin embargo, ASUCAP San Jorge presenta debilidades internas. “la planta de personal existente en la antena parabólica San Jorge específicamente en el área de redes es insuficiente para atender los requerimientos del cliente en lo referente a daños ocasionados dentro y fuera de las viviendas, por tal motivo se presentan falencias ocasionales en el servicio ofrecido impidiendo de esta manera operar de una manera eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades del Asociado”.

**2.1.2 Propuesta para la actualización del manual de funciones y procedimientos para la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge en Ocaña N.S.** Actualmente la administración de la antena parabólica San Jorge cuenta con un manual de funciones y procedimientos desactualizado para operar de una manera eficaz y eficiente como consecuencia al incremento de su planta de personal, a la ampliación de su cobertura comercial generando de esta manera dualidad de funciones y al mismo tiempo una desorganización en su estructura organizacional, generando un desconocimiento en los cargos y rangos de autoridad existentes.<sup>2</sup>

### 2.2 MARCO HISTÓRICO

**2.2.1 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa.** La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remoto, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y

---

<sup>1</sup> PALACIO ARENIZ, Marley Migrey; SALCEDO, Lisbeth Carlina. Investigación de mercados para Conocer la Satisfacción de los Usuarios de la Antena Parabólica San Jorge de Ocaña. [proyecto de grado]. Ed. Ocaña, Norte de Santander. 2011. p. 91

<sup>2</sup> ANGARITA CONTRERAS, Yizel Viviana. Propuesta para la actualización del manual de funciones y procedimientos para la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge en Ocaña N.S. [proyecto de grado]. Ed. Ocaña, Norte de Santander. 2009. p. 166

sus descendientes, indican el manejo de grandes número de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo., él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.<sup>3</sup>

**Administración en la Antigüedad, Roma, Grecia, China y Egipto.** Resulta evidente que las funciones del administrador contemporáneo tienen su antecedente en los tiempos más remoto de la historia. De ahí la problemática administrativa de los pueblos antiguos y los que se enfrentan hoy día al estado social del derecho y el mundo empresarial.

**Trascendencia en Roma:** a un perdura en roma su apego vocacional al derecho. La sociedad contemporánea ha heredado a ese derecho romano una extraordinaria cultura que ha influido notablemente en el contexto jurídico actual de nuestro pueblo. Se expresa sin lugar a equívoco que el lenguaje del derecho romano sea convertido en un idioma universal.

**Administración en la Edad Antigua.** La administración como disciplina es relativamente nuevo la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades.

Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil.<sup>4</sup>

**Administración en la Edad Media.** En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de

---

<sup>3</sup> MATOS, Luis. Gestión administrativa de una empresa comercial. (s.l.) [En línea] Septiembre 2 de 2013 [citado el 25 septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>. “sine loco”. “sine facta”.> p. 1

<sup>4</sup> *Ibíd.* p 2

alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas.

Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente.

Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

**Administración en la Edad Moderna.** Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como comeralistas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Comeralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública.

A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos.

**Administración en la Edad Contemporánea.** En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teoriza, principios y funciones administrativas.

En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo.

Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que ha parecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX.<sup>5</sup>

**2.2.2 Historia empresarial colombiana.** Al Empezar el siglo XX, a Colombia le quedaron del XIX, más que grandes y prósperas empresas, valiosas experiencias empresariales, no

---

<sup>5</sup> Ibíd. p.4

obstante el estruendoso fracaso de la mayoría de ellas debido a factores como exceso de optimismo, falta de capitales, inestable situación política, atraso tecnológico y carencia de vías, transportes, personal capacitado y mercado interno.

La célebre industria artesanal de textiles de Santander, con una tradición que se remontaba al siglo XVIII, también fracasó, por el comercio de importación de las telas inglesas buenas y baratas, que inundaron el país. Lo mismo ocurrió con los sombreros de “jipijapa” o “panamá”, elaborados en distintos lugares del país para el mercado inglés y norteamericano pero cuya producción se redujo cuando empezaron a ser producidos sombreros industriales o artesanales en otros lugares del mundo a más bajo precio que el colombiano. El comercio y los capitales acumulados con su ejercicio en el siglo XIX fueron el principio de lo que la sociología y la economía definen como empresario moderno. Los comerciantes ricos y medianos desarrollaron una considerable capacidad de asociación expresada en la constitución de sociedades por medio de las cuales se emprendieron empresas más riesgosas y complejas como las de minería de oro de veta; haciendas ganaderas, cafeteras y tabacaleras dedicadas a la exportación; compañías de navegación y constructoras de ferrocarriles; industrias de alimentos; bancos, compañías de seguros y casas comerciales de importación y exportación al por mayor. Es decir, los comerciantes iniciaron un proceso de expansión y diversificación de sus actividades, y dieron así un salto hacia las empresas manufactureras y transportadoras.

En ciudades como Medellín, Barranquilla o Manizales, los héroes no eran los militares-políticos y terratenientes como en Popayán o Bogotá, sino los empresarios. Su protagonismo en la escena nacional estuvo respaldado en la habilidad y rapidez con que ganaban dinero en negocios lucrativos y no ya en la mera posesión y arriendo de la tierra o en el desempeño de altos cargos burocráticos militares. En la costa atlántica, los comerciantes desarrollaron la navegación, la industria azucarera y la ganadería con miras a la exportación; en el Cauca, los ingenios y la ganadería; en Antioquia, la minería, la agricultura cafetera, la colonización de baldíos y los bancos; en Cundinamarca, el cultivo y exportación de tabaco yañil, la industria, la caficultora, la banca y la ganadería.

Las empresas mineras- especialmente las auríferas de veta y aluvión, casi siempre de propiedad de comerciantes- desde el punto de vista de la generación de ganancias y desarrollo tecnológico dominaron el panorama empresarial colombiano hasta bien entrado el siglo XX, aclarando sin embargo, que las empresas agropecuarias y de comercio eran las que concentraban el mayor número de empresarios y trabajadores. Particularmente se destacaron la sociedad el Zancudo- productora de oro y plata-, la Frontino and Bolivia Company, la Pato Mines y la Compañía Francesa de Segovia en Antioquia; y en el viejo Cauca Grande, la Compañía de Marmato. Todas, excepto la del Zancudo, estaban en manos de capitalistas europeos o norteamericanos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> PAREJA VALENCIA, Sandra Viviana. Historia de la economía a finales del siglo XIX. (s.l.) [En línea] Mayo 20 de 2012 [citado el 25 septiembre de 2014]. Disponible en internet en: [http://issuu.com/claudiagarcia/docs/actividad\\_8](http://issuu.com/claudiagarcia/docs/actividad_8) p. 2

El aporte de los extranjeros fue decisivo para incorporar a las empresas colombianas por primera vez, no solo capital extranjero sino una base tecnológica y administrativa. Parte de esa base fueron la máquina de vapor, los hornos de fundición, las dragas, los monitores y la energía eléctrica. Se dice que en Antioquia, en el comercio y la minería se desarrollaron las habilidades empresariales, y en la caficultura se acumularon los capitales para iniciar el proceso de industrialización en el siglo XX.

El deseo de producir hierro y acero, herramientas y maquinas, máxima expresión de los que en la historia económica es indicador de revolución industrial, fue un absoluto fracaso en términos de rentabilidad y mercado, como lo mostraron los intentos fallidos de las ferrerías de La Pradera y Pancho (Cundinamarca) y Amagá (Antioquia), que más que empresas capitalistas se desarrollaron como “empresas patrióticas” ante la intención ingenua del gobierno nacional y del de Antioquia, de emprender, a como diera lugar, un proceso de industrialización. Estas empresas surgieron de la ilusión-no del certero capitalismo industrial basado en el lucro, el mercado, la técnica, el capital y la administración eficiente-de abastecer de rieles a los ferrocarriles que se proyectas construir. El principal problema que encontraron los empresarios nacionales y extranjeros que operaron en el país en el siglo XIX y en el siguiente, fue el de las vías de comunicación.

Los costos del transporte eran exorbitantes. Las distancias y los pésimos caminos entre los centros de producción y los de consumo impedían la formación del mercado interno y restringían las opciones para transportar productos del país hasta los puertos de los dos litorales y luego, a los mercados externos.

Por lo anterior, ferrocarriles, navegación de vapor fluvial y marítima, construcción de caminos y puentes, tendido de cables aéreos y telégrafos, reconstituyeron en el campo de acción de prósperos negociantes que, como el cubano Francisco Javier Cisneros, hicieron fortuna en virtud de concesiones y privilegios estatales para construir ferrocarriles, puertos y establecer rutas fluviales por los ríos Magdalena, Cauca, Atrato, Sinú y Nechí. En este campo también se destacaron Francisco Montoya, Juan Bautista Marinero, Bartolomé Martínez y Juan Bernardo Elbers.<sup>7</sup>

**2.2.3 Historia de la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge.** La televisión y la Internet dejaron al siglo XX marcado para siempre como el siglo donde se acortaron las distancias y se dejó ver a toda la población mundial casi que al instante cada uno de sus movimientos, manifestaciones y nuevas hazañas. Cuando apenas nos reponíamos del frío y duro impacto que dejaron las guerras mundiales, aumenta la temperatura en nuestros hogares con la aparición de la televisión, una peculiar magia que regalaba el hombre sin que se presentase el más mínimo reproche por su aparición, al contrario, el efecto fue suficientemente sonoro cuando comenzó a industrializarse y extenderse ese campo por todos los rincones de la Tierra. La habilidad y la destreza de

---

<sup>7</sup> Ibíd. p.4

profesionales ya en la materia, hizo crear la mejor manera de llegar a muchas más personas en el menor tiempo posible.<sup>8</sup>

El sistema de distribución de señales se llevó al espacio y mediante satélites y antenas parabólicas, la producción de televisión hecha en cualquier país, comenzó a llegar con mayor potencia y mayor diversidad. Ocaña no fue indiferente a este revolucionario movimiento de las comunicaciones, desarrollando su tesis de grado exigida por la Universidad Industrial de Santander, los ingenieros electricistas Ciro Rodríguez y Raúl Rochels experimentaron en la Villa de Caro la puesta en operación de una antena parabólica que le diera a la ciudadanía recreación y esparcimiento a través de la televisión local, regional, nacional e internacional.

Ejecutado el proyecto, los dos ingenieros ofrecieron la idea y propusieron el proyecto a un grupo de dirigentes comunales que residían en los barrios Ciudad Jardín, Las Villas, El Lago, Buenos Aires, Primero de Mayo y La Primavera.

Para tal efecto, en principio mediante Asamblea General de socios fundadores, se creó la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge, “ASUCAP SAN JORGE” y se consiguió la personería jurídica.

Obtenido el soporte jurídico, la firma Ingepec Limitada concedió mediante documento escrito la administración del sistema parabólico a la comunidad organizada de ASUCAP SAN JORGE.

El barrio Ciudad Jardín sirvió como la primera casa de ASUCAP SAN JORGE, incluso el grupo de fundadores, de su propio bolsillo; hizo aportes individuales para cancelar los primeros gastos.

Para entonces, ASUCAP SAN JORGE comenzó la distribución de señales internacionales de gran prestancia como los canales Cinemax, Cartoon Network, Tv Azteca, Canal de las Américas, etc. El número de asociados fue creciendo y paralelamente se adquirieron mayores y potentes equipos.

Hay algo muy importante en la retina de quienes iniciaron todo este proceso de ASUCAP SAN JORGE: el nivel de impacto que tuvo en la población usuaria observar la televisión internacional con nitidez y gran variedad. Un impacto que se vislumbra aún con mucha claridad.

La Asociación adquirió independencia total de la concesión hecha inicialmente por los ingenieros Rodríguez y Rochels y procedió a multiplicarse en el tiempo y obligada a la ampliación de las condiciones técnicas y atención al público.

---

<sup>8</sup> ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE. (s.l.) [En línea] febrero 28 de 2000 [citado el 25 septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <<http://www.tvsanjorge.com/asucap/historia/>> p.3.

Un paso en firme para el sistema de televisión comunitaria fue la de consolidarse jurídicamente, el 31 de agosto de 1991, fecha precisamente que guarda especial recordación por la legalización del sistema en el orden nacional.<sup>9</sup>

La primera Junta Directiva en cabeza de Miguel Roberto Moros Muñoz, decidió invertir en el sostenimiento del proyecto, adquisición de antenas y luego nuevos dirigentes en la construcción de la sede propia en el barrio Buenos Aires.

El curso de esta génesis de ASUCAP TV SAN JORGE, cosechó principalmente la pertinencia del proyecto y la pertenencia de los asociados.

El modelo sólido y democrático con que se llevó el proceso inicialmente sirvió para que antes de finalizar la década de los noventa, ya se contara con línea 500, canal propio de televisión, ampliación de la sede y de los estudios, página web y una fuente permanente de generación de empleo.

En la actualidad ASUCAP TV SAN JORGE, cuenta con más de catorce mil asociados que creyendo en ésta gran empresa comunitaria, disfrutan diariamente en sus hogares de 80 canales variados de televisión nacional e internacional, dos emisoras, la programación de producción propia de Tv San Jorge y los eventos que a favor del desarrollo de la ciudad se organizan.

Así mismo tras cinco años de continua deliberación, estudios de factibilidad, consultas y diligenciar trámites de orden técnico y jurídico, nace ASUCAP SAN JORGE ON LINE, destinado a suministrar el servicio de acceso a internet a los asociados.

La Asociación posibilita con este nuevo y último servicio, acceder fácilmente a las múltiples herramientas de Internet de una manera ágil, segura y a bajo costo. Es otra gran realidad, Internet Social, que como el servicio de televisión, se extenderá y fortalecerá en el tiempo y en todo el territorio del municipio de Ocaña.<sup>10</sup>

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La consultoría se llevará a cabo en la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica “ASUCAP” San Jorge de Ocaña, Norte de Santander.

**2.3.1 ASUCAP San Jorge de Ocaña.** Actualmente la empresa cuenta con más de catorce mil asociados, su portafolio de servicios comprende la oferta de 80 canales variados de televisión nacional e internacional, dos emisoras, la programación de producción propia de

---

<sup>9</sup> Ibíd. p.5

<sup>10</sup> Ibíd. p.6

Tv San Jorge y los eventos que a favor del desarrollo de la ciudad se organizan. Así mismo, desde hace cinco años suministra el servicio de acceso a internet a los asociados.<sup>11</sup>

**Misión.** Prestar un servicio de excelencia en cuanto a provisión de señal y producción de televisión e internet utilizando tecnología de punta y personal idóneo; así como, satisfacer las necesidades sociales, culturales y ambientales de los asociados.

**Visión.** Ser en el 2017 una empresa asociativa de telecomunicaciones, líder, competitiva y reconocida por proveer señales análoga y digital de televisión, además de producción propia de alta calidad a través del canal comunitario e internet a sus asociados. De igual forma, fortalecer la estructura organizacional con el fin de consolidarse en una empresa autónoma, solidaria y comprometida con el desarrollo de la región en el campo de las nuevas tecnologías, la información y las comunicaciones.

**Objetivos de la Empresa.** Fomentar y estimular la participación de la comunidad en aspectos culturales, laborales, deportivos y recreativos, con el fin de ser medio eficaz de comunicación en el cual se puedan concentrar aspectos de interés común.

Ser reconocida como la mejor empresa en Ocaña en cuanto a compromiso empresarial, responsabilidad social, apropiación de tecnología, eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios.

Garantizar el crecimiento y sostenimiento de la empresa mediante el suministro de publicidad para el sector comercial de Ocaña.

Incentivar el desarrollo económico, comercial y cultural a través de espacios para la industria y el comercio regional, mediante la difusión de sus estrategias comerciales y esfuerzos de mercadeo.

Desarrollar contenidos y programación a partir de la opinión de los televidentes para alcanzar los niveles de raiting requeridos.

Generar un clima laboral basado en el buen servicio donde el bienestar y el valor del talento humano que nos permita lograr las metas propuestas por la empresa.

**Valores de la Empresa.** Responsabilidad Social, honestidad, calidad humana, puntualidad, eficiencia y eficacia, transparencia e imparcialidad.<sup>12</sup>

---

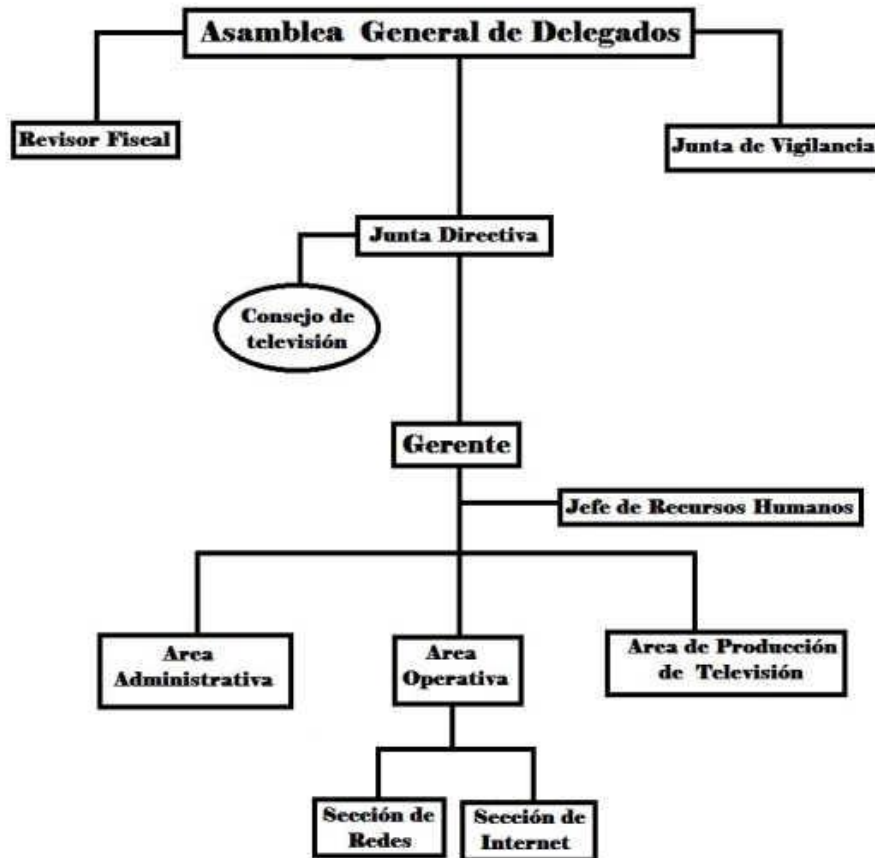
<sup>11</sup> DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE. (s.l.) [En línea] febrero 28 de 2000) [citado el 25 septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <<http://www.tvsanjorge.com/asucap/historia/>> p.10.

<sup>12</sup> Ibid. p.11



Organigrama.

Figura 1. Organigrama actual de ASUCAP San Jorge de Ocaña.



Fuente: ASUCAP San Jorge de Ocaña

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**2.4.1 Gestión administrativa.** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.<sup>13</sup>

**2.4.2 Plan de mejoramiento.** El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las

<sup>13</sup> , FRED R, David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (Décimo primera Ed.). México. Pearson Educación. p.2

desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.

**2.4.3 Cliente.** Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

**2.4.4 Necesidad.** Estado de carencia percibida que puede ser física (de alimento, abrigo, seguridad) o mental (de pertenencia, afecto conocimiento y autoexpresión) del que es difícil sustraerse porque genera una discrepancia entre el estado real (lo que es en un momento dado) y el deseado (que supone el objeto, servicio o recurso que se necesita para la supervivencia, bienestar o confort).

**2.4.5 Motivación.** La motivación de los consumidores es un estado interno que impulsa a las personas a identificar y comprar productos o servicios que satisfagan sus necesidades o deseos conscientes e inconscientes. La satisfacción de dichas necesidades puede motivarlos a repetir una compra o a buscar otros bienes y servicios para cubran mejor aquellas necesidades.

**2.4.6 Percepción.** En términos psicológicos generales, percepción es nuestra habilidad para realizar una especie de acercamiento a la realidad desde el estímulo sensorial externo al cual estamos expuestos. Distintos factores pueden influir nuestra percepción, causando que ésta cambie de determinadas formas. Por ejemplo, la exposición repetida a un cierto estímulo, puede volvernos híper sensibles o insensibles al mismo. Adicionalmente, el grado de atención que concentramos en algo, puede causar un cambio en nuestra percepción sobre éste.

**2.4.7 Servicio al cliente.** El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a AssetSkills, es "la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción". El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción post-compra.<sup>14</sup>

**2.4.8 Remordimiento del comprador.** El remordimiento del comprador, es un sentimiento fuerte de arrepentimiento que ocurre luego de que una compra se ha realizado. Es un caso específico de disonancia cognoscitiva, o el estado psicológico de preocupación o inquietud que viene al intentar ponerse de acuerdo con ideas, percepciones o motivos

---

<sup>14</sup> HEIZER, J. & RENDER, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones (7ª Ed.). México. Pearson Educación. p.5

en conflicto. El remordimiento del comprador ocurre por lo general luego de que el consumidor ha realizado una compra que ha llegado a lamentar. Generalmente, involucra el darse cuenta de que la oportunidad de comprar un producto o servicio en lugar de otro, de alguna manera sobrepasa el valor de la compra. En ese aspecto, ocurre cuando la percepción del consumidor sobre una compra, cambia después que ya ha invertido en ella.

**Valor y calidad.** El valor se refiere a las percepciones que un consumidor tiene sobre los beneficios de un producto al ser comparado con sus costos. El valor puede ser medido tanto de manera cualitativa -el placer emocional o psicológico del consumidor, derivado de un producto o servicio- y cuantitativa, en términos de la ganancia financiera real que obtienen. La calidad puede estar relacionada con el valor y podría ser tomada en cuenta al medir el valor de un producto o servicio. De manera más formal, se refiere a las formas en las que un producto o servicio se relaciona con sus competidores o bien conforma una serie de estándares de medición.

**2.4.9 Tarea.** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etc.

**2.4.10 Obligación.** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad distribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. una obligación es una tarea un poco más completa, mas mental y menos física.

**2.4.11 Función.** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercida de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisionalmente o definitivamente una función. Para que un conjunto de actividades desempeñe una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

**2.4.12 Puesto.** Es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

**2.4.13 Diseño del puesto.** Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> CHASE, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2005). Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. México. McGraw Hill. p.6

**2.4.14 Equipos de trabajo.** Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos.

**2.4.15 Análisis del puesto.** Estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

**2.4.16 Requisitos intelectuales.** Comprende las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación: Escolaridad indispensable, Experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.

**2.4.17 Requisitos físicos.** Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Considera también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida.

**2.4.18 Responsabilidades adquiridas.** Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos, del patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial.

**2.4.19 Condiciones de trabajo.** Comprende las relaciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.<sup>16</sup>

## **2.5 MARCO TEÓRICO**

**2.5.1 Teoría clásica de la administración.** Henry Fayol nació en Constantinopla en 1841. Se graduó en ingeniería de minas a los diecinueve años y comenzó a trabajar en la Sociedad Anónima Commentutry – Fourchambault et Decazeville, una empresa metalúrgica y carbonífera. En 1878 en el Congreso de París de la Sociedad Industrial Minera, en ocasión de la exposición Universal, Fayol presentó un informe sobre la alteración y la combustión espontánea de la hulla expuesta al aire. Este trabajo tuvo una gran acogida y lo consagró como un hombre de ciencia.

---

<sup>16</sup> ORTIZ, Alberto. (2005). Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico (2ª Ed.). Bogotá. McGraw Hill. p.47

En 1883 la Sociedad Anónima entró en una profunda crisis. Fayol, quien ocupó el puesto de Director General desde 1888 hasta el año en que se jubiló, logró revertir la situación y la empresa vivió un período de plena prosperidad. Él estaba convencido de que en la teoría de administración debe procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina y que la dirección es una actividad común para todas las realizaciones del hombre, no importa donde se verifiquen. En 1916, dos años antes de jubilarse, publicó en Francia el libro “Administración Industrial y General”, el primer intento de formular una teoría general de la administración. Es un texto fundamental de la economía de empresa que enfoca la técnica de la racionalización empresarial desde un punto de vista que se hizo mundialmente famoso: la doctrina administrativa conocida con el nombre de fayolismo.

En su teoría Fayol divide las operaciones de las empresas en: técnicas de producción, comerciales, financieras, contabilidad, seguridad y administrativas o de gerencia. Considera que las últimas están relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, que las coordinan y sincronizan, ubicándose siempre por encima de ellas.

La función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal. Fayol define el acto de administrar como:<sup>17</sup>

**Planear.** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan.

**Organizar.** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

**Dirigir.** Guiar y orientar al personal. Conducir la organización a funcionar. El objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

**Coordinar.** Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos, facilitando el trabajo. Sincronizar cosas y acciones en sus proporciones adecuadas y adaptar los medios a los fines.

**Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. El objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Como la función básica de la administración se dirige sólo al componente social es necesario establecer cierto número de condiciones y reglas para asegurar un buen funcionamiento, maleables y adaptables a cualquier circunstancia, tiempo o lugar. Los principios generales son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y duración del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la administración. Sexta edición. MacGraw Hill. 2000. p.104

Según él existe una proporcionalidad de las funciones administrativas, es decir que se reparten por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y no son privativas de la alta dirección. A medida que se desciende en la escala jerárquica aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa y, a medida que asciende, aumenta la extensión y el volumen de las funciones administrativas. Fayol afirmaba que en cualquier tipo de empresa la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de los altos directivos es la administrativa.

La teoría clásica afirma que la administración debe estudiarse de modo científico y tratarse a partir de técnicas. Fayol afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica, de carácter general para formar así mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales. Él consideraba que dado que la administración es una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades es posible y necesaria.

Fayol hacía hincapié en la diferencia entre la administración y organización. Explicaba que la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de la administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría. La organización se refiere solamente al establecimiento de la estructura y de la forma, es estática y limitada.

Henry Fayol siempre afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba. Se enfocó siempre en el gobierno de la empresa e hizo de la administración una teoría con pasos a seguir.

**2.5.2 Teoría de la administración científica.** Planteada por Frederick Wilson Taylor (1856-1915). El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.<sup>18</sup>

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en teoría. MacGraw Hill. Edición Thompson. 2009. p.34

Primera etapa de Taylor. Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración.1895; "A note on belting". "A piece Rate system".1903: "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).En esta publicación Taylor expresa:

Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.

Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados

Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.

Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.

Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segunda Etapa de Taylor.1911. "Principios de Administración Científica" La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

Racionalización del trabajo. "Entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo existe siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos se encuentran y perfeccionan mediante un análisis científico, y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).<sup>19</sup>

**2.5.3 La conducta del consumidor desde la perspectiva de la psicología general<sup>20</sup>.** Una de las perspectivas que más ha contribuido al conocimiento de la conducta del consumidor, es sin duda, la perspectiva psicológica. Prácticamente, desde su aparición como disciplina, la psicología ha aportado a la conducta del consumidor enfoques teóricos, métodos y técnicas de investigación, para responder a los múltiples problemas que plantea el estudio de la conducta del consumo: cuáles son los motivos del consumo, cómo se atiende, se percibe y se recuerda la información sobre estímulos comerciales, cómo se forman y modifican las preferencias hacia los productos, marcas, tiendas, anuncios, cómo se toman decisiones de consumo, por qué se ahorra, que factores están relacionados con la fidelidad de la marca o con la aceptación de las innovaciones, etc.

---

<sup>19</sup> PESTANA, María Fátima. La administración. Edición MacGraw Hill. 2012. P 54

<sup>20</sup> RIVAS, Javier Alonso. Comportamiento del consumidor. Universidad Autónoma de Madrid. Sexta edición revisada y actualizada. México, D. F. 2010. p. 51.

Frente a otras aproximaciones, el estudio de la conducta del consumidor desde la perspectiva psicológica pretende conocer los mecanismos y procesos que subyacen a las reacciones de cualquier consumidor ante los estímulos y las acciones comerciales, a partir del análisis del papel que juegan las variables psicológicas (la motivación, la emoción, la atención, la percepción, la memoria, el aprendizaje, el pensamiento o la personalidad) y psicosociales (las actitudes, el grupo, los valores o la cultura) en la conducta de la persona.

**Ley de la mente.** Sostiene que es mejor ser el primero en la mente que en los puntos de venta. Según los autores Al Ries y Jack Trout, es mejor ser el primero en la mente que el primero en los puntos de venta. Ser el primero en la mente es todo en marketing. Llegar el primero en las tiendas es importante solo en la medida que le permita penetrar primero en la mente.

**Ley de la percepción.** Defiende que no existe la realidad, solamente lo que se percibe, todo lo demás son ilusiones. Los consumidores compran percepciones, no productos, o estos son el soporte de las percepciones.

**Ley de cierre o clausula.** Los individuos tendemos a cerrar la percepción. Esto significa que cuando nos encontramos ante una situación que nos parece inacabada tendemos a forzarnos por concluirla para así evitar la tensión que nos provoca. Esto es utilizado en anuncios en los que se pretende dejar al consumidor con la intriga o la incógnita que intentara resolver.

**Ley de la semejanza.** Esta ley se apoya al hecho de que los estímulos semejantes tienden a formar grupos porcentuales.

En marketing esto será utilizado por los perseguidores del líder de un mercado ya que, al aproximarse a este, la calidad percibida por el consumidor será mayor. En ocasiones algunas marcas eligen su logotipo o la letra con la que escribe la marca de manera que se asemeje a otra marca de reconocido prestigio y así incrementar la atención del consumidor.

**Ley de buena continuidad.** Una buena primera impresión es fundamental para que el consumidor siga manteniendo su confianza en las prestaciones de una marca. También puede ocurrir que una mala impresión puede provocar que la marca no pueda “levantar cabeza” ante la mala percepción que tiene el consumidor de ella.

Para conseguir una buena continuidad puede ser importante llevar a cabo una buena política de servicio posventa y cuidar el servicio de atención al cliente.

**Ley de la membresía.** Se refiere a que un estímulo adquiere significados diferentes según los contextos en los que se observa.

En el marketing, este concepto aplica la importancia de la decoración de algunos locales comerciales, de su ubicación en una determinada zona comercial, o de la selección de los canales de distribución para algunos productos.



**2.5.4 Teoría cognitiva.** Asume que los compradores son seres inteligentes, pensantes, y destaca la importancia de la percepción, la solución cognitiva de los problemas y el discernimiento. Según esta teoría, el aprendizaje se realiza por descubrimiento de patrones de resolución de problemas, ya que cuando no se resuelve un problema, “no se cierra” la estructura cognitiva y se genera una tensión que nos motiva a buscar la solución.

Esta teoría es importante para el marketing porque explica que el comprador, para solucionar su problema a través de la compra, puede establecer un sistema corto o complejo, aunque el proceso es más agradable y preferido. Por eso, la publicidad estimula la rápida solución del problema porque la persona sabe dónde comprar con garantía. Igualmente, el precio, la proximidad física y el surtido son variables que le ayudaran a pensar menos y a aprender que la próxima vez que haya que comprar algo lo gaga en esa empresa.<sup>21</sup>

**2.5.5 Teoría asociacionista.** Se basa en considerar que los compradores pueden ser entrenados en sus conductas. Asimismo asume que si las personas son estimuladas suficientemente, podrán desarrollar una conexión entre los estímulos y la respuesta de compra.

Esta teoría tiene dos variantes: el condicionamiento clásico y el operante.

El condicionamiento clásico indica que se pueden desarrollar respuestas conductuales en los compradores por la asociación entre los estímulos (natural o incondicionado y artificial condicionado) para crear una respuesta natural.

El estímulo natural es la música imagen de personas exitosas, la respuesta natural es el sentimiento agradable. El estímulo condicional o artificial es la marca. De tal forma que cuando se asocia la música y la marca, puede llegar un momento en que las personas, solamente con ver la marca, sentirán una respuesta condicionada: agrado. Este tipo de aprendizaje se basa en la repetición de la asociación y explica las altas inversiones en publicidad que son necesarias para mantener esta asociación.

El condicionamiento operante o instrumental indica que las conductas se incrementan o disminuyen por las respuestas o consecuencias que generan. Así, si la conducta produce recompensas o respuestas agradables, esta se mantiene o incrementa. Pero si la conducta produce castigo, esta se reduce y tiende a desaparecer. Eso explicaría que, si una persona ha tenido mala experiencia comprando por teléfono, tienda a evitar esa conducta.

Este tipo de condicionamiento explica que las empresas invierten sumas importantes en promociones, regalos y en todas las recompensas necesarias para reforzar la compra de productos.

---

<sup>21</sup> GARCÍA GARCÍA, Emilio (2007). «Primera Ponencia, Teoría de la Mente y Ciencias Cognoscitivas». Nuevas perspectivas científicas y filosóficas sobre el ser humano. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. p. 19.

**2.5.6 Teoría psicoanalítica.** Basada en la perspectiva de Sigmund Freud, dice que la conducta humana se caracteriza por responder a las necesidades o impulsos inconscientes, y que los impulsos biológicos o sexuales son la parte central de la motivación y de la personalidad humana.

Esta teoría permite suponer que los compradores no solo están influenciados por variables económicas, sino también por los aspectos simbólicos del producto. De esta forma, puede explicarse la importancia que tiene el diseño del producto y los símbolos con los que se asocia para influir en las fantasías subjetivas del comportamiento del cliente.

**2.5.7 Teoría del auto concepto.** El auto concepto es la percepción que los consumidores tienen de sí mismos. Esta teoría indica que el individuo percibe, positiva o negativamente, los objetos del mundo exterior y de las experiencias externas de las que es protagonista, si refuerza o contradicen su auto concepto. Es decir, que valoran positivamente los productos si estos refuerzan el concepto que tienen sobre su cuerpo, sus valores, sus posesiones, sus amigos, etc. Esto explicaría que las personas compran las marcas publicitarias por un piloto de carreras si se perciben tan exitosas y triunfadores como él.

**2.5.8 Teoría de los rasgos.** Se centra en definir la personalidad en términos de características psicológicas específicas del individuo, denominadas rasgos. Podemos definir el rasgo como el elemento perceptible, relativo y constante respecto del cual un individuo es diferente de otro; es considerada una variable diferenciadora individual.

Esta teoría indica que los individuos tienen tendencias estables que difieren en el grado que los poseen, pero que se suponen estables en muchas situaciones. Aunque unos rasgos son comunes a todos, otros son exclusivos; unos pueden determinarse por la herencia, otros por el ambiente; y unos están relacionados con motivos y son dinámicos y otros se relacionan con la capacidad y con el temperamento.<sup>22</sup>

## **2.6 MARCO LEGAL**

**2.6.1 Autoridad Nacional de Televisión (ANTV).** Es la Agencia Nacional Estatal de Colombia que tiene por objeto brindar las herramientas para la ejecución de los planes y programas de la prestación del servicio público de televisión, con el fin de velar por el acceso a la televisión, garantizar el pluralismo informativo, la competencia y la eficiencia del servicio. Es, además, el principal interlocutor con los usuarios y la opinión pública en relación con la difusión, protección y defensa de los intereses de los televidentes. La ANTV está conformada por una Junta Nacional de Televisión, un Director y cuenta con el apoyo financiero del Fondo para el Desarrollo de la Televisión (Fontv).

---

<sup>22</sup> DÍAZ CABRERA. Ingrid. Teorías de la personalidad. (s.l.) [En línea] Septiembre 2 de 2013 [citado el 25 mayo 6 de 2011]. Disponible en internet en: [En línea]. Disponible en <<http://psikotemas.blogspot.com/2012/05/rasgos-y-personalidad-4h-y-5-n.html>> p 3

La Autoridad Nacional de Televisión se creó mediante la Ley 1507 de 2012 "Por la cual se restablece la distribución de competencias entre las entidades del Estado en materia de televisión y se dictan otras disposiciones"

**2.6.2 Ley 14 de 1991<sup>23</sup>.** Por la cual se dictan normas sobre el servicio de televisión y radiodifusión oficial.

Art. 14. Ingresos para el canal cultural de Inravisión para las organizaciones regionales de televisión y para la radiodifusión oficial. Inravisión podrá recibir aportes, colaboraciones, auspicios y patrocinios al canal de interés público operado por este Instituto y con destino también a la radiodifusora oficial. Las organizaciones regionales de televisión pueden recibir el mismo beneficio con destino exclusivo a los programas culturales.

En ningún caso podrá incluirse propaganda comercial en la cadena tres o canal de interés público de Inravisión o en la radiodifusora oficial, diferentes del simple reconocimiento al auspicio, la colaboración o el patrocinio. Este es aplicable también a los programas culturales que se difundan por las organizaciones regionales de televisión realizados con estos recursos.

Parágrafo.- El diez por ciento (10%) de los presupuestos publicitarios anuales de los organismos descentralizados se destinará, para los fines del presente artículo, distribuidos en la siguiente forma: el siete por ciento (7%) para el auspicio, colaboración o patrocinio de la cadena tres o canal cultural de Inravisión, y el tres por ciento (3%) para distribuirlo equitativamente entre las organizaciones regionales de televisión con destino a su programación cultural. Para efectos del presente articulado se entiende por organismos descentralizados los definidos en el artículo 1o. del Decreto Legislativo 1982 de 1974 o normas que lo reformen o adicionen.

Estos organismos deberán dar estricto cumplimiento a lo aquí dispuesto en la ejecución de sus presupuestos publicitarios. Ver la Sentencia C-011 de 2001 de la Corte Constitucional, Ver el Concepto del Consejo de estado 1460 de 2002

**2.6.3 Ley 182 de 1995<sup>24</sup>.** Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la comisión nacional de televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones"

---

<sup>23</sup>CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 14 de 1991. Por la cual se dictan normas sobre el servicio de televisión y radiodifusión oficial. (s.l.) [En línea] 2 septiembre de 2000 [citado el 25 septiembre de 2014]. Disponible en internet en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=266>>

<sup>24</sup>REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 182 de 1995. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la comisión nacional de televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones. 2011. Edición Norma. p 11

Artículo 2. Fines y principios del servicio. Los fines del servicio de televisión son formar, educar, informar veraz y objetivamente y recrear de manera sana. Con el cumplimiento de los mismos, se busca satisfacer las finalidades sociales del Estado, promover el respeto de las garantías, deberes y derechos fundamentales y demás libertades, fortalecer la consolidación de la democracia y la paz, y propender por la difusión de los valores humanos y expresiones culturales de carácter nacional, regional y local.

Dichos fines se cumplirán con arreglo a los siguientes principios:

La imparcialidad en las informaciones; La separación entre opiniones e informaciones, en concordancia con los artículos 15 y 20 de la Constitución Política; El respeto al pluralismo político, religioso, social y cultural; El respeto a la honra, el buen nombre, la intimidad de las personas y los derechos y libertades que reconoce la Constitución Política; La protección de la juventud, la infancia y la familia; El respeto a los valores de igualdad, consagrados en el artículo 13 de la Constitución Política; La preeminencia del interés público sobre el privado; y La responsabilidad social de los medios de comunicación.

Artículo 25. De las señales incidentales y codificadas de televisión y de las sanciones por su uso indebido. Se entiende por señal incidental de televisión aquella que se transmite vía satélite y que esté destinada a ser recibida por el público en general de otro país, y cuya radiación puede ser captado en territorio colombiano sin que sea necesario el uso de equipos decodificadores.

La recepción de señales incidentales de televisión es libre, siempre que esté destinada al disfrute exclusivamente privado o a fines sociales y comunitarios.

Las señales incidentales, no podrán ser interrumpidas con comerciales, excepto los de origen.

Previa autorización y pago de los derechos de autor correspondientes, y en virtud de la concesión otorgada por ministerio de la ley o por la Comisión Nacional de Televisión, los operadores públicos, privados y comunitarios y los concesionarios de espacios de televisión, podrán recibir y distribuir señales codificadas.

Cualquier otra persona natural o jurídica que efectúe la recepción y distribución a que se refiere el inciso anterior con transgresión de lo dispuesto en el mismo, se considerará infractor y prestatario de un servicio clandestino y como tal estará sujeto a las sanciones que establece el artículo anterior. Las empresas que actualmente presten los servicios de recepción y distribución de señales satelitales se someterán, so pena de las sanciones correspondientes a lo dispuesto en este artículo.<sup>25</sup>

PARÁGRAFO. Con el propósito de garantizar lo dispuesto en este artículo y el anterior, quienes estén distribuyendo señales incidentales deberá inscribirse ante la Comisión

---

<sup>25</sup> *Ibíd.* p 12

Nacional de Televisión y obtener la autorización para continuar con dicha distribución, mediante acto administrativo de la Comisión, para lo cual tienen un plazo de seis meses.

En el acto de autorización, la Comisión Nacional de Televisión determinará las áreas geográficas del municipio o distrito en las que puede efectuarse la distribución de la señal incidental. Quien sea titular de un área no puede serlo de otra.

La Comisión establecerá también las demás condiciones en que puede efectuarse la distribución de la señal.

Artículo 37. Régimen de prestación. En cada uno de los niveles territoriales antes señalados, el servicio público de televisión será prestado en libre y leal competencia, de conformidad con las siguientes reglas:

**Nivel Nacional.** Para garantizar que la competencia con los operadores zonales se desarrolle a partir del 10 de enero de 1998, en condiciones de igualdad efectiva y real, y prevenir cualquier práctica monopolística en la prestación del servicio, así como para velar por la protección de la industria de televisión constituida al amparo de la legislación expedida hasta la vigencia de esta Ley, el Estado se reservará, hasta dicha fecha, la prestación del servicio público de televisión en el nivel nacional, el cual estará a cargo del Instituto Nacional de Radio y Televisión. Este operará los canales nacionales que determine la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Televisión, de acuerdo con las posibilidades del espectro, las necesidades del servicio y la prestación eficiente y competitiva del mismo.

A partir del primero (lo.) de enero de mil novecientos noventa y ocho (1998), el servicio podrá ser prestado también nacionalmente por los operadores zonales mediante encadenamientos, o por extensión gradual del área de cubrimiento y de acuerdo con la reglamentación que sobre el particular expida la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Televisión.

Derogado por el art. 28, Ley 335 de 1996 Nivel Zonal: El servicio público de televisión será prestado por operadores particulares en cada una de las zonas definidas en el numeral dos del artículo anterior. El número de operadores de cada zona será determinado por la Junta Directiva de la Comisión Nacional de Televisión, de acuerdo con las posibilidades del espectro electromagnético, las necesidades del servicio y la prestación eficiente y competitiva del mismo.<sup>26</sup>

La prestación del servicio por parte de los operadores a que se refiere el presente numeral, deberá ocurrir dentro del año siguiente a la adjudicación respectiva. La apertura de las licitaciones correspondientes por parte de la Comisión Nacional de Televisión, se producirá dentro de los cuatro (4) meses siguientes a aquel en que se haya conformado la Junta Directiva de la Comisión o a la aprobación de la ley siempre y cuando se haya terminado el

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* p 13

estudio de asignación de frecuencias para televisión de acuerdo con el artículo 29 de la presente Ley.

A partir de la entrada en operación, el cubrimiento podrá ser gradual, pero a primero (1o.) de enero de mil novecientos noventa y ocho (1998) la zona deberá estar cubierta en su totalidad. Sin embargo, en ningún momento el cubrimiento podrá limitarse a los centros de mayor concentración demográfica de la respectiva zona. Cuando en dicha fecha hayan cubierto la totalidad de la zona, éstas podrán: 1) Encadenarse con los canales zonales de otras zonas, siempre y cuando estos también hayan cubierto la totalidad de su zona, o 2) Expandirse a otras zonas. Para iniciar el proceso de expansión a otras zonas, el concesionario, con el fin de obtener el otorgamiento de las frecuencias respectivas, requerirá autorización previa de la Comisión Nacional de Televisión. Para el efecto, éste deberá presentar a consideración de la Comisión, un programa de expansión, que incluya un cronograma y que garantice el cubrimiento total dentro de los dos años siguientes a la respectiva autorización.

El incumplimiento del cubrimiento acordado le acarreará al concesionario, multas que irán de tres mil (3.000) a seis mil (6.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes y la eventual cancelación de la concesión salvo fuerza mayor.

Con prescindencia del área de cubrimiento que les corresponda, los operadores zonales siempre deberán originar su programación desde uno de los municipios pertenecientes a la zona que cubren.

**Nivel Regional.** El servicio público de televisión también será reserva del Estado y será prestado por las organizaciones o Canales Regionales de Televisión existentes al entrar en vigencia la presente Ley y por los nuevos operadores que se constituyan con la previa autorización de la Comisión Nacional de Televisión, mediante la asociación de al menos dos departamentos contiguos, o en su nombre, de entidades descentralizadas del orden departamental o empresas estatales de telecomunicaciones de cualquier orden o bien del Distrito Capital, o entidades descentralizadas del orden distrital, salvo aquellos que estén funcionando a la fecha de la vigencia de la presente Ley. Los municipios y sus entidades descentralizadas también podrán participar como socios de estos canales.

Los canales regionales de televisión serán sociedades entre entidades públicas organizadas como empresas industriales y comerciales del Estado, vinculadas a la Comisión Nacional de Televisión, y podrán pertenecer al orden nacional o departamental, según lo determinen las Juntas Administradoras regionales en sus estatutos. Derogado por el art. 23, Ley 1507 de 2012.<sup>27</sup>

Los actos y contratos de los canales regionales de televisión, en materia de producción, programación, comercialización y en general sus actividades comerciales, en cumplimiento de su objeto social se regirán por las normas del derecho privado. Los canales regionales

---

<sup>27</sup> *Ibíd.* p 14

estarán obligados a celebrar licitaciones públicas para la adjudicación de los programas informativos, noticieros y de opinión y el acto de adjudicación siempre se llevará a cabo en audiencia pública. Estos canales podrán celebrar contratos de asociación bajo la modalidad de riesgo compartido. Los contratos estatales de producción, coproducción y cesión de derechos de emisión que se encuentren en ejecución o estén debidamente adjudicados a la fecha de promulgación de esta Ley, se ejecutarán hasta su terminación de acuerdo con las normas bajo las cuales fueron celebrados.

En la reasignación de frecuencias, se respetarán las mismas que han sido asignadas a los canales regionales. En caso de requerirse el cambio de las mismas, la Comisión Nacional de Televisión asumirá el costo para tal efecto.

En el acto de autorización la Comisión adjudicará la frecuencia correspondiente.

Los canales regionales de televisión harán énfasis en una programación con temas y contenidos de origen regional, orientada al desarrollo social y cultural de la respectiva comunidad.

Los canales regionales de televisión podrán encadenarse para la transmisión de eventos de interés regional.

Modificado por el art. 7, Ley 335 de 1996 Santafé de Bogotá, D.C., podrá tener canal regional en asocio con Cundinamarca y los nuevos departamentos. San Andrés y Providencia podrán tener un canal regional, sin requerir para ello entrar en asocio con otro ente territorial.

La comisión reglamentará los encadenamientos entre las organizaciones o canales regionales de televisión.

**Nivel Local.** El servicio de televisión será prestado por las comunidades organizadas, las instituciones educativas, tales como colegios y universidades, fundaciones, corporaciones y asociaciones sin ánimo de lucro y personas jurídicas con ánimo de lucro en municipios hasta de trescientos mil (300.000) habitantes, con énfasis en programación de contenido social y comunitario y podrá ser comercializado gradualmente, de acuerdo con la reglamentación que al efecto expida la Comisión Nacional de Televisión.<sup>28</sup>

Para los efectos de esta Ley, se entiende por comunidad organizada la asociación de derecho, integrada por personas naturales residentes en un municipio o distrito o parte de ellos, en la que sus miembros estén unidos por lazos de vecindad o colaboración mutuos para operar un servicio de televisión comunitaria, con el propósito de alcanzar fines cívicos, cooperativos, solidarios, académicos, ecológicos, educativos, recreativos, culturales o institucionales. El servicio de televisión comunitario será prestado, autofinanciado y

---

<sup>28</sup> *Ibíd.* p 15

comercializado por las comunidades organizadas de acuerdo con el reglamento que expida la Comisión Nacional de Televisión.

**Parágrafo 1o.** En la ciudad de Santafé de Bogotá, los operadores de televisión local con comercialización, no podrán exceder los límites de una localidad según reglamentación que expida la Comisión Nacional de Televisión.

**Parágrafo 2o.** Ningún concesionario de Inravisión, ni ningún operador de televisión zonal, podrán ser operadores de televisión local.

**Parágrafo 3o.** Las entidades competentes celebrarán contratos de concesión de canales y espacios de televisión o de programación regional con asociaciones o fundaciones privadas sin ánimo de lucro, para la explotación de la televisión cultural tal como ésta se entiende en la presente Ley; el cultivo de los valores ético-religiosos también estará comprendido en dicha televisión. Estos espacios podrán tener tarifas diferenciales a juicio de la Comisión Nacional de Televisión.

**Parágrafo 4o.** Ningún concesionario del servicio de televisión local podrá ser titular de más de una concesión en dicho nivel.



### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo utiliza una investigación descriptiva simple, será una investigación cuali cuantitativa. Investiga temas relacionados con la gestión administrativa de ASUCAP San Jorge con el fin de proponer nuevas herramientas estratégicas de organización del recurso humano y satisfacción del usuario.

Es cualitativa porque describe los factores extrínsecos e intrínsecos de los puestos de trabajo, haciendo un análisis de los factores de especificación necesarios para la organización del recurso humano. Así mismo, permite la evaluación del servicio al asociado desde la perspectiva del comportamiento del empleado frente al usuario. La investigación cualitativa se utilizará para registrar y tabular los datos sobre la reacción del usuario frente a la atención que le brindaron en la empresa.

#### 3.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio corresponde a los 47 empleados que conforman el recurso humano de la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica “ASUCAP” San Jorge de Ocaña.

#### 3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

A la población se les aplicará el instrumento de la encuesta con el fin de poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa.

Adicionalmente, se hará una observación directa sobre la forma de atención al usuario según los diferentes tipos de clientes, estableciendo los niveles de satisfacción del mismo.

**3.3.1 Fuentes primarias.** Para la recolección de datos se aplicará la encuesta debidamente orientada, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

**3.3.2 Fuentes secundarias.** Hace referencia a las informaciones complementarias, la cual es obtenida a través la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este anteproyecto.

#### 3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada será objeto de una clasificación y caracterización según los parámetros preestablecidos, se determinarán los instrumentos de valoración estadística y se condensará en cuadros y gráficas que permitan, de mejor manera, visualizar los resultados de la investigación.

## 4. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

### 4.1 METODOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL AREA DE SERVICIO AL USUARIO

**4.1.1 Protocolo de atención al usuario.** El servicio al asociado de ASUCAP San Jorge de Ocaña se trabaja de forma rutinaria. No existe un procedimiento establecido que muestre el proceso llevado a cabo en el área de atención al cliente, los empleados trabajan de acuerdo a la experiencia de los trabajadores antiguos de la empresa.

Cuando un asociado se acerca a las instalaciones de la empresa, el celador lo recibe invitándolo a tomar asiento en la sala de espera, le pregunta el motivo de la visita con el objetivo de orientarlo sobre el proceso a seguir de acuerdo a su necesidad, petición, queja, reclamo o sugerencia. El trabajador encargado atiende al asociado brindándole el servicio adecuado.

El asociado en promedio espera entre cinco (05) y quince (15) minutos para ser atendido. El ambiente en la sala de espera es cómodo y acogedor. Mientras espera tiene a su disposición un televisor en la sala para su entretenimiento. La atención por parte de los empleados hacia el asociado es amable y gentil, el celador al igual que los empleados que tienen contacto directo con asociado saluda de manera cordial y afectiva. Durante las visitas del consultor no se observó insatisfacción del asociado por el servicio, al parecer está de acuerdo con la atención recibida.

Cuando la petición, queja, reclamo o sugerencia se hace vía telefónica, la llamada la recibe el auxiliar operativo de redes y le da la información pertinente de acuerdo al caso o le transfiere la llamada al trabajador idóneo para responder a la solicitud. Si el motivo es por queja respecto al servicio, se registra en la base de datos y se le explica el proceso a seguir para corregir el inconveniente. El operario después de haber visitado al asociado para solucionar el problema, llama al auxiliar operativo de redes en la empresa para comunicarlo con el asociado para aplicarle la encuesta de satisfacción del mismo.

La encuesta consta de cinco (5) preguntas:

Nombre de la persona que atiende la llamada y parentesco con el asociado.

¿el operario que realizó la visita en su residencia se presentó como empleado de ASUCAP San Jorge y se identificó con la dotación y el carnet?

¿el tiempo que esperó para recibir el servicio fue satisfactorio?

¿el sitio de trabajo en el cual se realizó el servicio se dejó limpio y en las mismas condiciones que se encontraba?

¿Está satisfecho con el resultado del servicio solicitado?

¿La atención recibida por parte del operario fue buena, regular o mala?

¿Cuál fue el tiempo en promedio que utilizó el técnico para la realización del servicio?

Los resultados de la encuesta se entregan a la gerencia mediante un informe mensual.

Un consultor acompañó al auxiliar operativo de redes durante 6 horas distribuidas en una semana para observar la forma cómo se expresa en la comunicación con el asociado para la aplicación de la encuesta de satisfacción.

La persona encargada de realizar esta actividad maneja una comunicación bastante rutinaria. La realización de las preguntas es muy cuadrículada. El empleado al ejecutar en repetidas ocasiones esta actividad, memorizó las preguntas y habla de forma mecánica. Esta actitud convierte la comunicación en un proceso transformado, alejado de las buenas relaciones humanas. En efecto, el asociado responde de la misma forma y distorsiona la información que se desea captar para la toma de decisiones.

Es importante que el empleado de esta actividad realice la encuesta de satisfacción del asociado mediante una conversación normal que inspire confianza en la comunicación. Las preguntas deben hacerse de forma aleatoria, en un lenguaje que el encuestado entienda y responda con objetividad.

Por otra parte, los operarios de redes y telecomunicaciones que hacen la visita domiciliaria de acuerdo a la orden de servicio generada en la empresa. Después de realizada la actividad asignada llaman a al auxiliar operativo de redes para comunicarlo con el asociado y así aplicarle la encuesta de satisfacción, los trabajadores se retiran mientras la persona que los atiende contesta la encuesta; sin embargo, si el operario se mantiene cerca durante el transcurso del proceso, interfiere indirectamente en la comunicación y, en consecuencia, el encuestado se siente intimidado, mintiendo en la información que suministra, es incómodo hablar sobre la actitud inadecuada de una persona cuando está presente en la conversación. Por ejemplo, decirle al jefe del operario que éste dejó el sitio de trabajo sucio y en malas condiciones y, adicionalmente, que su actitud durante la realización de la actividad fue mala e inadecuada delante de él, es un acto incómodo y desagradable para todos, conllevando a la mentira en vez de la verdad. Esta falencia se puede corregir aplicando estrategias de comunicación, cuando el auxiliar operativo de redes se comunique con el asociado debe preguntarle de forma discreta si el operario se encuentra alejado para hablar tranquilamente. En llegado caso que el trabajador no respete este proceso se deben tomar medidas correctivas, pues se trata de conservar la fidelidad del cliente y la buena imagen de la empresa.

**4.1.2 Análisis de casos “cliente oculto”.** Para dar solución a esta variable se optó por analizar el comportamiento del empleado frente a los diferentes tipos de clientes. Se eligió varias personas que desempeñaran un rol diferente como asociado para que actuara de acuerdo a los casos más comunes que se presentan con los clientes en el mercado.

**Caso No. 01. Cliente normal.** Una persona visita la empresa para colocar un anuncio televisivo sobre un establecimiento comercial de tarjetería y detalles especiales. Es un cliente normal que quiere solicitar un servicio de la empresa.

**Análisis del caso.** El empleado que atendió el caso dio la información adecuada en lo referente al servicio solicitado. El cliente es bien atendido y se siente satisfecho con el servicio recibido.

Brindar información específica acerca del servicio al cliente y atenderlo de forma amable y cortés, genera satisfacción en el mismo y deseos de pertenecer a la asociación, siendo una estrategia viable para el desarrollo de nuevos usuarios.

**Caso No. 02. Cliente indeciso.** Una persona visita la empresa para solicitar el servicio de internet, pero no está seguro de adquirirlo.

**Análisis del caso.** El empleado que atendió el caso dio la información pertinente y adecuada referente al servicio solicitado, pero carece del poder de convencimiento para persuadir al cliente y convencerlo de adquirir el servicio. En efecto, el cliente seguirá buscando otras opciones en el mercado.

Es importante que se especifique los beneficios que obtiene si adquiere el servicio, para el ello el empleado debe estar capacitado en el tema para dominarlo y convencer al usuario que vincularse con la empresa es la mejor decisión que puede tomar; de lo contrario, será un cliente perdido y, por su insatisfacción, hablará mal del servicio de la empresa, desmejorando la imagen corporativa en el mercado.

**Caso No. 03. Cliente incognito.** En este caso una persona visita la empresa para solicitar el servicio de internet, pero le gusta que le expliquen todos los detalles respecto al servicio.

**Análisis del caso.** El empleado que atendió el caso dio la información del servicio a manera muy general, se limitó a pronunciar las mismas palabras que repite a todos los clientes. Aunque se le hicieron muchas preguntas para dar respuesta a las variables encontradas, el empleado se mostró incómodo en la función que le compete. El actor menciona quedar insatisfecho en cuanto a sus expectativas del servicio.

El conocimiento pleno de la empresa y del portafolio del servicio por parte del empleado es la mejor manera para responder a todas las inquietudes que se generen en los clientes. El cliente incógnito es muy exigente, los interrogantes generados son para verificar la excelencia y calidad del servicio que van a adquirir; si no se le da respuesta a todas las preguntas con seguridad y amabilidad, este entenderá que la empresa no está garantizando el servicio o que no tiene ningún valor que lo diferencie de la competencia, en efecto, la asociación decaerá en el desarrollo de nuevos usuarios.

**Caso No. 04. Cliente tímido.** La persona visita la empresa como un cliente tímido con el objetivo de cambiar la fecha para la cancelación de la factura porque el plazo se le venció. Es poco sociable y no se expresa fácilmente.

**Análisis del caso.** El celador lo atendió y le preguntó el motivo de la visita, el cliente le explicó y lo orientó sobre el proceso a seguir. Esta persona menciona satisfacción y cumplimiento de sus expectativas.

Los clientes tímidos tienen una personalidad aparentemente antisociable, no es un defecto, es solo la autenticidad que lo hace único y diferente de todos. Este cliente necesita una atención personalizada, se debe entablar una conversación con él para conocer lo que desea, de lo contrario, se retirará de la empresa desapercibidamente y ya encontrará dónde encontrarse cómodo y satisfecho con el servicio que desea obtener.

**Caso No. 05. Cliente grosero.** Una persona visita la empresa expresando rabia e insatisfacción porque le cortaron el servicio de parabólica equivocadamente.

**Análisis del caso.** El empleado mientras atendió el caso estuvo tranquilo, le pidió disculpas al cliente por el inconveniente presentado y le informó que consultaría la base de datos y llamaría a los operarios responsables del hecho para solucionar el problema. El cliente sintió que lo atendieron de forma adecuada y se inició el proceso correspondiente para corregir lo sucedido.

Tratar con clientes groseros no es nada fácil, es un proceso que necesita de paciencia y seguridad para tranquilizarlo sin contradecirlo en lo que dice y enseguida buscar una solución rápida y oportuna para satisfacerlo. ASUCAP San Jorge maneja muy bien este caso, lo cual es una estrategia para mantener al usuario contento.

**Caso No. 05. Cliente despistado.** Una persona visita la empresa para adquirir el servicio de parabólica fingiendo no entender nada de lo que se le está hablando.

**Análisis del caso.** El cliente menciona que aunque la información fue adecuada al servicio, le habló con las mismas palabras y de la misma forma que le hablaría a un cliente normal. Sintió que no fue atendido como debería, quedando insatisfecho con el servicio y sin ningún interés por adquirirlo.

A este tipo de clientes hay que explicarle en palabras y frases lo más sencillas posibles lo que la empresa le está vendiendo y cómo le beneficiará a él personalmente y a su compañía. De no ser así, el cliente irá directo a la competencia para satisfacer la necesidad que en ASUCAP San Jorge no encontró.

**Caso No. 07. Cliente perfeccionista.** Una persona visita la empresa para adquirir el servicio de internet, pero es muy minucioso, se fija en todos los detalles y adquiere el servicio solo si es atendido como él piensa que es correcto.

**Análisis del caso.** El empleado atiende este cliente de forma normal, le da la información con respecto al servicio sin ningún interés por convencerlo para que lo adquiriera. El cliente sintió que la información recibida no fue completa y prefiere visitar otra empresa que le brinde el mismo servicio con un valor agregado.

Los clientes perfeccionistas son algo complicados de complacer, por ello hay que atenderlos de la mejor forma, explicándole todo lo relacionado con el servicio que se le está vendiendo para que no sigan buscando otras opciones en el mercado y se incorpore a la asociación.

**Caso No. 08. Cliente orgulloso.** Una persona visita la empresa para adquirir el servicio de internet, le gusta que todo sea de calidad o tenga un valor agregado, es pretencioso, quiere de una u otra forma ser el mejor.

**Análisis del caso.** El empleado le da la información pertinente sobre el servicio a adquirir, pero no resalta los puntos importantes que lo diferencian de la competencia y los beneficios que obtendrá si adquiere el servicio. El cliente sintió que el servicio que brinda ASUCAP San Jorge es común y no tiene nada que lo diferencie, motivándolo a continuar buscando más opciones en el mercado.

En este caso hay que insistirle al cliente que el servicio que se les está ofreciendo es la mejor oferta en el mercado por sus características (las características se deben explicar de forma detallada)

Finalmente, un trabajador que tenga contacto directo con el cliente, necesita estar capacitado constantemente en cuando al portafolio de servicio que brinda la empresa como en las habilidades y destrezas que debe tener para atender a los diferentes tipos de clientes existentes en el mercado. Cada persona es única, tiene características que lo diferencia de la humanidad. Como seres humanos reaccionamos diferentes a la misma situación, dependiendo de la personalidad, estado de ánimo y ambiente en que se encuentre, por ello, para lograr la venta del servicio, es necesario compartir la misma cultura para llegar al cliente, cerrar una venta y alcanzar las metas propuestas en el desarrollo de nuevos usuarios.

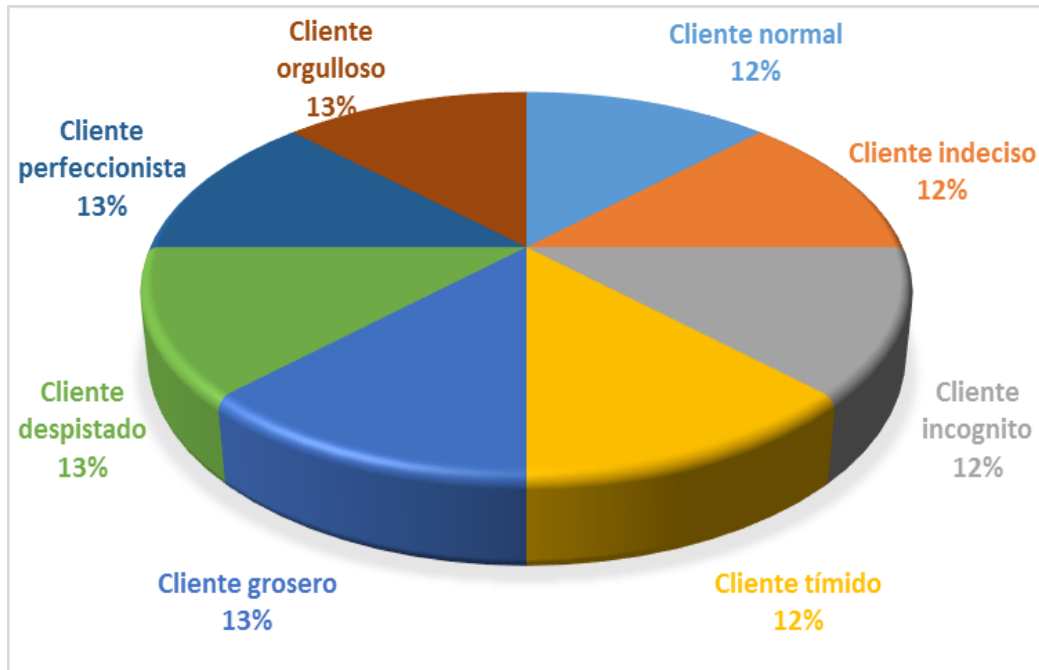
#### 4.1.3. Resultados y discusiones del análisis de los casos “cliente oculto”

**Tabla 1.** Tipo de cliente seleccionado para la evaluación del servicio.

ITEMS	FRECUECIA	%
Cliente normal	1	12,5%
Cliente indeciso	1	12,5%
Cliente incognito	1	12,5%
Cliente tímido	1	12,5%
Cliente grosero	1	12,5%
Cliente despistado	1	12,5%
Cliente perfeccionista	1	12,5%
Cliente orgulloso	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto

**Grafico 1.** Tipo de cliente seleccionado para la evaluación del servicio.



Fuente: Autores del proyecto

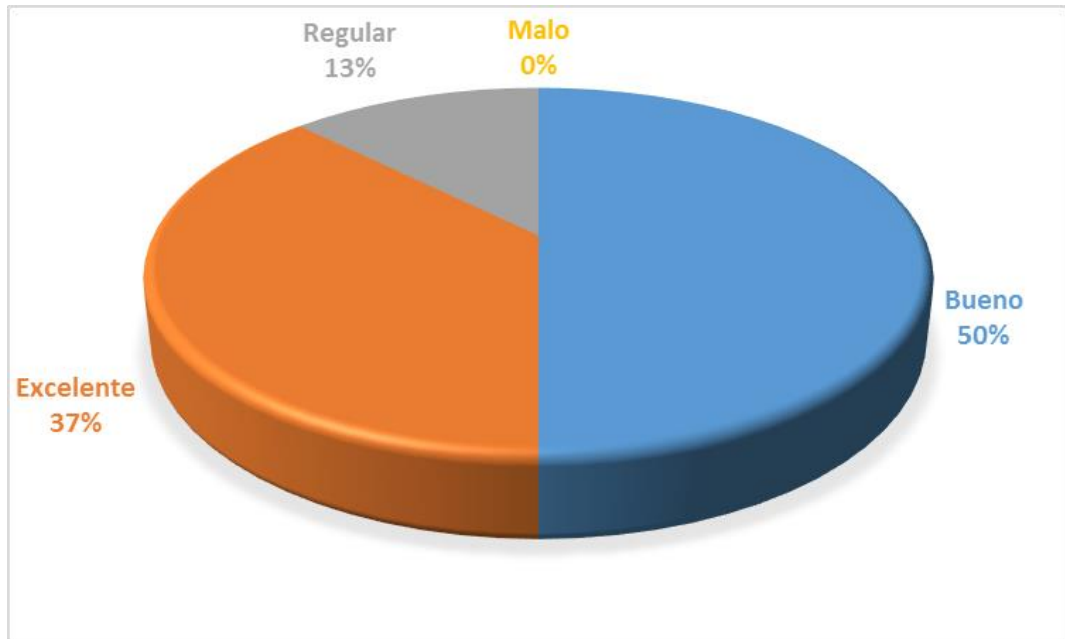
Con el objeto de valorar el servicio que brinda ASUCAP San Jorge de Ocaña, se optó por seleccionar ocho (8) clientes ocultos, cada uno de ellos representa un papel importante, cliente normal, cliente incognito, cliente tímido, cliente grosero, cliente despistado, cliente perfeccionista y cliente orgullo. Estas personas visitarán las instalaciones de la empresa, en el momento indicado donde el evaluador está observando los aspectos relacionados con la atención que le brindan al cliente.

**Tabla 2.** Calificación del servicio de acuerdo a la atención recibida.

ITEMS	FRECUECIA	%
Bueno	4	50%
Excelente	3	37%
Regular	1	13%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto

**Grafico 2.** Calificación del servicio de acuerdo a la atención recibida.



Fuente: Autores del proyecto

El 50% de los clientes ocultos seleccionados para la valoración del servicio mencionan que la atención recibida de acuerdo al servicio recibido es buena y el 37% dice que es excelente, ésta percepción concede al buen trato y amabilidad que reciben los usuarios desde la llegada a la empresa, pues los tratan de forma cordial y atenta. Sin embargo, un bajo porcentaje los tipos de clientes como los incognitos suelen ser minuciosos con las especificaciones y características del producto o servicio que le brindan, califican el servicio como regular, pues cree que no resolvió todas sus dudas o simplemente no era lo que esperaba.

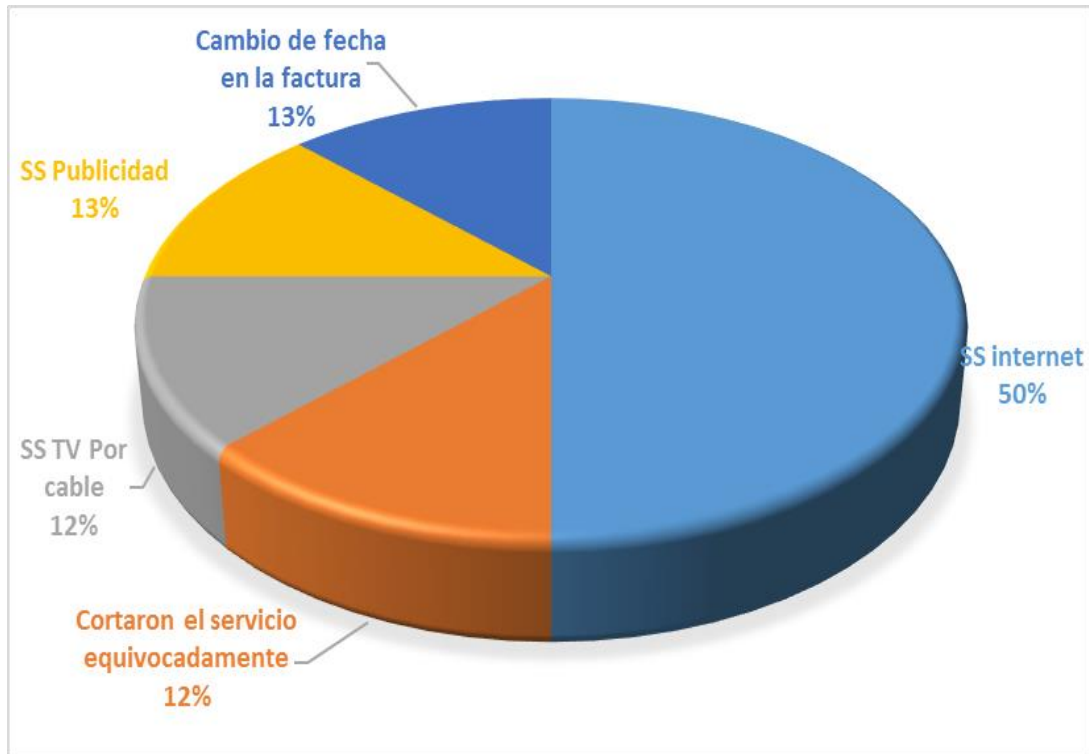
**Tabla 3.** Motivo de la visita a TV San Jorge

ITEMS	FRECUECIA	%
SS internet	4	
Cortaron el servicio equivocadamente	1	
SS TV Por cable	1	
SS Publicidad	1	
Cambio de fecha en la factura		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto



**Grafico 3.** Motivo de la visita a TV San Jorge



Fuente: Autores del proyecto

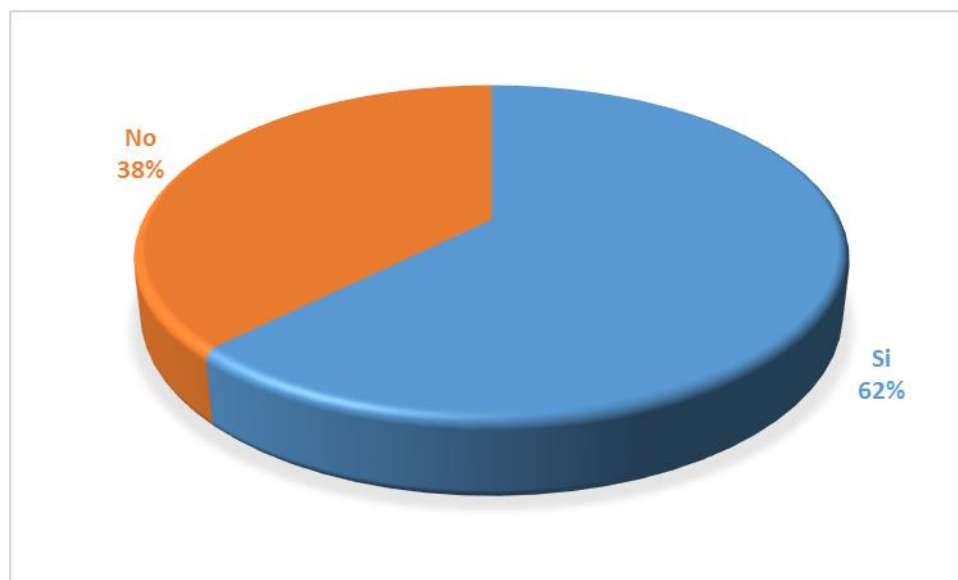
Con el fin de valorar el servicio en cuanto a la forma como se expresan los empleados a la hora de atender o solucionar una inquietud de un usuario, se optó por asignarle un motivo específico a cada cliente oculto, el 50% visitaron la empresa con el fin de solicitar el servicio de internet, el 12% porque le cortaron el servicio equivocadamente, el 12% para solicitar el servicio de televisión por cable, el 13% necesitaba el servicio de publicidad y finalmente, el resto de la población solicitó cambiar la fecha de la factura para el pago de la misma.

**Tabla 4.** Satisfacción del cliente en cuanto a la respuesta del motivo de la visita

ITEMS	FRECUECIA	%
Si	5	62%
No	3	38%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto

**Grafico 4.** Satisfacción del cliente en cuanto a la respuesta del motivo de la visita



Fuente: Autores del proyecto

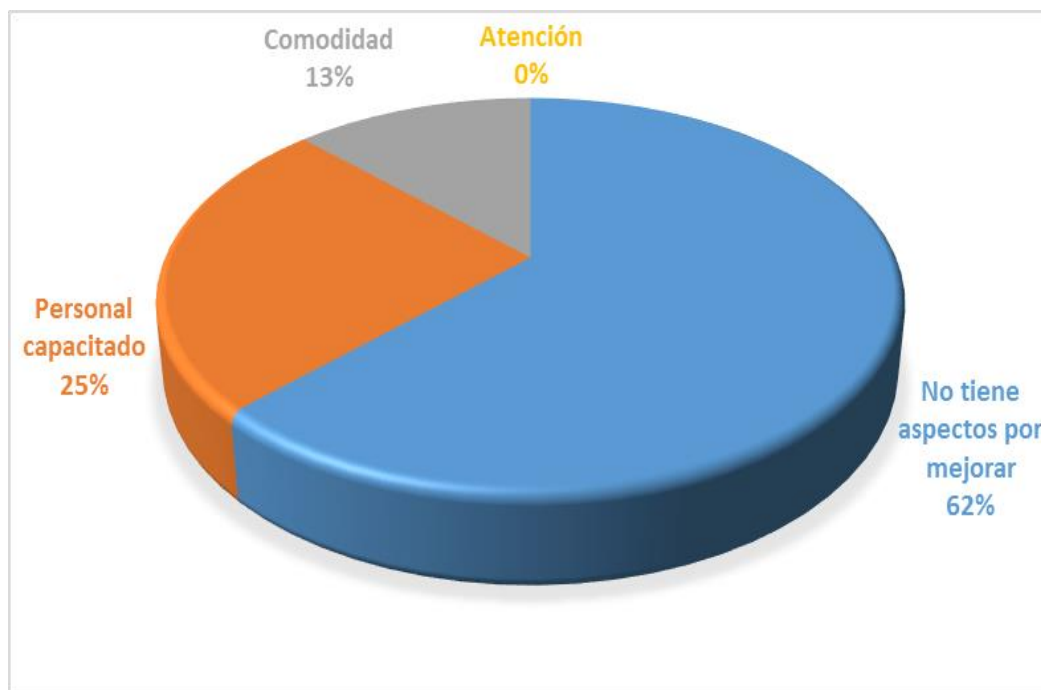
Teniendo en cuenta el motivo de la visita de cada cliente oculto, el 62% quedó satisfecho con la respuesta recibida y el 38% menciona insatisfacción ante la información que le suministraron. Es de mencionar que los clientes que quedaron insatisfechos son específicamente los clientes incognitos, despistados y perfeccionistas, ya que los mencionados necesitan una atención especial, la forma de expresarse ante ellos es diferentes, debe estar enfocada hacia el cumplimiento de las expectativas de los mismos.

**Tabla 5.** Aspectos en los que TV San Jorge debe mejorar

ITEMS	FRECUECIA	%
No tiene aspectos por mejorar	5	
Personal capacitado	2	
Comodidad	1	
Atención	0	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto

**Grafico 5.** Aspectos en los que TV San Jorge debe mejorar



Fuente: Autores del proyecto

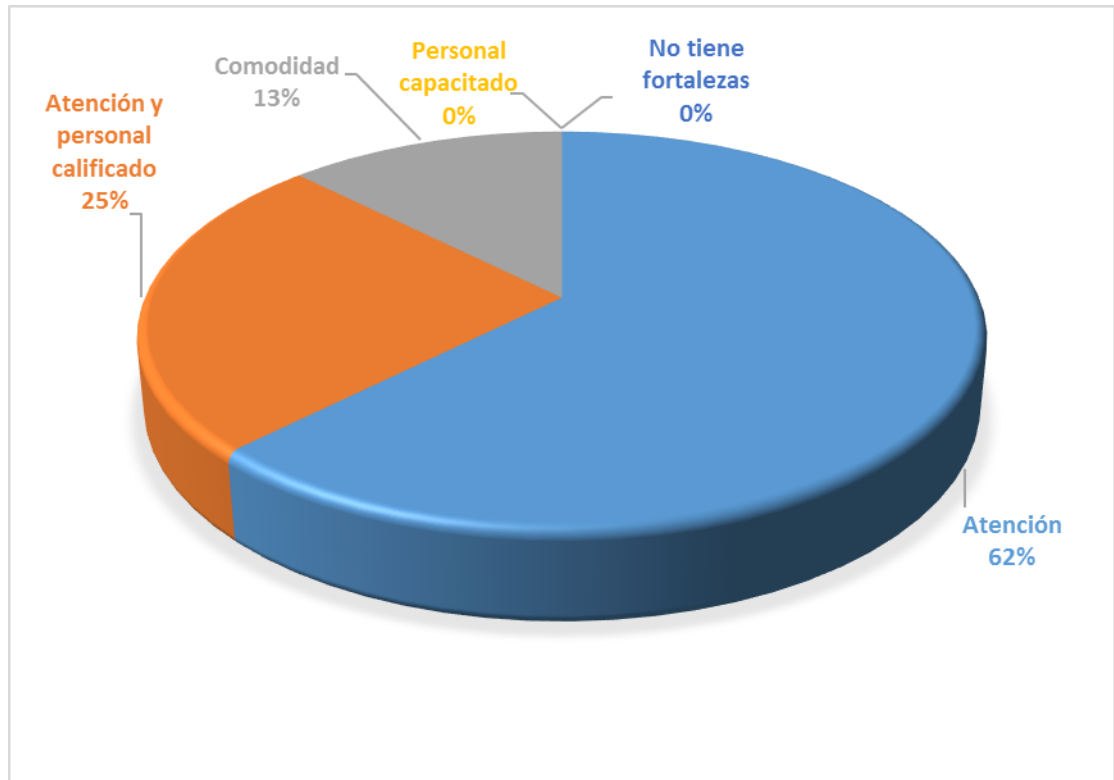
A nivel general, el 62% de los clientes ocultos perciben a ASUCAP San Jorge de Ocaña como una empresa que no tiene aspectos por mejorar, pues lo relacionado con la variable les parece bien. Sin embargo, los tipos de clientes especiales, incognitos, orgullosos, etc. dicen que ellos desean percibir un ambiente cómodo y necesitan de personal calificado para que se dirijan a los usuarios de la forma indicada según el tipo de cliente, por lo tanto, la organización debe mejorar en estos aspectos.

**Tabla 6.** Fortalezas de TV San Jorge

ITEMS	FRECUECIA	%
Atención	6	
Atención y personal calificado	2	
Personal capacitado	0	
Comodidad	0	
No tiene fortalezas		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autores del proyecto

**Grafico 6.** Fortalezas de TV San Jorge



Fuente: Autores del proyecto

El 62% de la población resalta la atención en la prestación del servicio por parte del personal que tiene contacto directo con el usuario como la fortaleza mayor de TV San Jorge y el restante menciona el personal calificado y la comodidad en la sala de espera como fortalezas destacadas en la empresa. lo anterior resalta el buen servicio que presta la organización y el compromiso para con la comunidad del municipio de Ocaña.

**4.1.4. Diagnostico situacional.** ASUCAP San Jorge de Ocaña mantiene un alto grado de compromiso frente al usuario, desde el momento de recibirlo hasta la partida de las instalaciones de la empresa la atención se destaca a cada momento, pues así lo afirman los clientes ocultos utilizados como método para la valoración del servicio en cuanto al comportamiento del empleado frente al usuario.

Para la eficiencia en la obtención de la información, cada cliente oculto representaba un tipo de cliente y un motivo específico para observar el comportamiento del empleado. A nivel general los clientes normales o bastante usuales en el mercado mostraron satisfacción ante la respuesta de la empresa según la solicitud realizada, pues dicen que se le brindó la información necesaria y la atención fue adecuada. Sin embargo, los clientes especiales como los orgullosos, los incognitos, perfeccionistas, entre otros, Señalan que los empleados

no están capacitados para atender este tipo de clientes, pues la forma de expresarse debe ser diferente para satisfacer sus necesidades y expectativas que éste espera de la empresa.

De acuerdo a las sugerencias de los clientes ocultos, ASUCAP San Jorge debe capacitar más empleados sobre la identificación y la forma de expresarse ante los diferentes tipos de clientes, pues no todas las personas tienen la misma personalidad y perspectiva de la empresa, la fidelización del usuario depende de la forma como se le brinde el servicio.


Finalmente, se resalta la atención y la comodidad en la prestación del servicio, pues los clientes ocultos mencionan estos factores como las fortalezas más fuertes de ASUCAP San Jorge que la hacen diferenciadora y competente en el mercado.

**4.1.5 Procedimientos para la unidad de Servicio al Usuario.** Recordando la importancia de la atención al cliente en las empresas, es necesario la implementación de planes de mejora para la satisfacción del cliente y éxito organización.

Para ASUCAP San Jorge, siendo una empresa de servicios, se proponen mecanismos estratégicos para la satisfacción, mantenimiento y desarrollo de usuarios. Para ello, se laboró una serie de procedimientos para el servicio de TV e internet y para el sistema de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, fortaleciendo la optimización de las actividades ejecutadas. De igual forma se propone la idea de dividir el área de servicio de al usuario y creación del cargo de coordinador de servicio al cliente para el éxito en la prestación del servicio y, finalmente, se identificaron estrategias claves para el mejoramiento continuo del área mencionada.

### Procedimientos para el área de servicio al usuario

**Cuadro 1.** Procedimiento para el servicio de televisión.

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA			
	Procedimiento para el servicio de televisión	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>	01-05-2014 1 de 1

NOMBRE	Procedimiento para el servicio de televisión.
OBJETIVO	Establecer un mecanismo estratégico que permita la eficiencia en la prestación del servicio de redes y televisión.
ALCANCE	El procedimiento abarca solo para el servicio de TV de ASUCAP San Jorge de Ocaña.
RESPONSABLE	Jefe operativo de redes e internet.

Cuadro 1. (Continuación)


DEFINICIONES		
<p>Programa wimax. Programa de ASUCAP San Jorge de Ocaña que permite tener un control sistematizado de las actividades realizadas en la empresa.</p> <p>Orden de servicio. Documento utilizado para el control y organización de las órdenes de servicio generadas en la asociación.</p> <p>Minuta de trabajo. Documento utilizado para el control y organización del soporte técnico.</p> <p>Hoja de vida del asociado. Documento donde se estipulan los deberes y derechos del usuario.</p> <p>Contrato de afiliación. Documento que acredita a una persona como usuario de ASUCAP San Jorge de Ocaña.</p> <p>Planilla de control. Documento para el control y organización de la ejecución de actividades de un área específica.</p>		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVIDENCIA
Recibir el cliente en las instalaciones de la oficina con amabilidad y respeto. Dirigirlo al lugar de destino según la necesidad.	Celador	Cámaras de seguridad.
Llenar el formulario de inscripción.	Auxiliar administrativo (publicidad y facturación)	Formulario de inscripción.
Ingresar el cliente al sistema como asociado de la empresa.	Auxiliar administrativo (Facturación y TV)	Hoja de vida del asociado
Realización del contrato de afiliación a la empresa. Incluyendo deberes y derechos del asociado.	Auxiliar administrativo (Facturación y TV)	Contrato de afiliación a la empresa.
Generar la orden de servicio.	Auxiliar administrativo (Facturación y TV)	Orden de servicio.
Asignación de los operarios a cargo de la instalación del servicio	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Minuta de Trabajo.

Cuadro 1. (Continuación)

Instalación del servicio y reporte de la actividad al auxiliar de redes y TV.	Operario	Minuta de trabajo.
Encuesta de satisfacción al asociado.	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Planilla de control de encuestas en formato Excel.
Control de órdenes de servicio.	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Planilla de control de órdenes de servicio.
Control del material gastado en la instalación.	Auxiliar operativo (Almacén)	Planilla control de almacén.
Ingresar las órdenes de trabajo al sistema.	Auxiliar contable (Facturación)	Programa Wimax.
Archivo de órdenes de servicio y de trabajo.	Auxiliar contable (Facturación)	Archivo de ordenes en un AZ, separado por periodos.
Reporte mensual de órdenes generadas al gerente, jefe operativo y coordinador de servicio al usuario	Auxiliar operativo y administrativo (Redes y TV)	Informe mensual.

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

Cuadro 2. Procedimiento para el servicio de internet.

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Procedimiento para el servicio de internet	PSI	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área operativa			1 de 1

NOMBRE	Procedimiento para el servicio de internet.
OBJETIVO	Establecer un mecanismo estratégico que permita la eficiencia en la prestación del servicio de internet.
ALCANCE	El procedimiento abarca solo el servicio de internet de San Jorge de Ocaña.
RESPONSABLE	Jefe operativo de redes e internet.
DEFINICIONES	

Cuadro 2. (Continuación)

<p>Programa wimax. Programa de ASUCAP San Jorge de Ocaña que permite tener un control sistematizado de las actividades realizadas en la empresa.</p> <p>Orden de servicio. Documento utilizado para el control y organización de las órdenes de servicio generadas en la asociación.</p> <p>Minuta de trabajo. Documento utilizado para el control y organización del soporte técnico.</p> <p>Contrato de afiliación. Documento que acredita la persona como usuario de ASUCAP San Jorge.</p> <p>Planilla de control. Documento para el control y organización de la ejecución de actividades de un área específica.</p>		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVIDENCIA
Recibir el cliente en las instalaciones de la oficina con amabilidad y respeto. Dirigirlo al lugar de destino según la necesidad.	Celador	Cámaras de seguridad.
Dar información adecuada al cliente sobre las condiciones del servicio. Tomar los datos del cliente.	Auxiliar administrativo (publicidad e internet)	Planilla de control de visitas.
Asignación del técnico para realización de la visita domiciliaria con el fin de evaluar la viabilidad de la instalación del servicio.	Auxiliar operativo (Internet)	Planilla de control de visitas.
Realización de la visita y reporte de la actividad al auxiliar operativo de internet.	Técnico de obras civiles	Planilla de control de visitas
Si la instalación del servicio no es viable, se llama al cliente y se le explica el motivo de negación del servicio.	Auxiliar operativo (Internet)	Planilla de control de visitas
Si es viable se realiza el contrato con el cliente. Se especifica los deberes y derechos del mismo. Se genera la orden de servicio.	Auxiliar administrativo (publicidad e internet)	Orden de servicio
Control de las órdenes de servicio.	Auxiliar operativo (Internet)	Planilla de control de órdenes de servicio




Cuadro 2. (Continuación)

Programación de la instalación del servicio.	Auxiliar operativo 'internet'	Minuta de trabajo
Realización de la instalación del servicio.	Técnico en obra civil	Orden de servicio
Encuesta de satisfacción del usuario	Auxiliar operativo 'internet'	Planilla de control de encuestas en formato Excel.
Autorización de la instalación del programa de navegación de internet.	Jefe operativo de redes e internet	VB jefe operativo
Instalación de programa de navegación de internet.	Técnico instalador de internet	Orden de servicio
Modificar y/o actualizar datos del usuario	Auxiliar operativo 'internet'	Programa wimax
Activación del plan de navegación de internet.	Auxiliar operativo 'internet'	Programa wimax
Reporte mensual de órdenes generadas al gerente, jefe operativo y coordinador de servicio al usuario	Auxiliar operativo y administrativo 'internet'	Informe mensual

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

Cuadro 3. Procedimiento para peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
Procedimiento para peticiones quejas, reclamos y sugerencias	PSI	01-05-2014	
<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>	
Área de servicio al usuario		1 de 1	

NOMBRE	Procedimiento para peticiones quejas, reclamos y sugerencias.
OBJETIVO	Establecer un mecanismo estratégico que permita la eficiencia en la prestación del servicio de ASUCAP San Jorge de Ocaña.
ALCANCE	El procedimiento abarca el área de servicio al usuario de ASUCAP San Jorge de Ocaña.
RESPONSABLE	Coordinado de servicio al usuario
DEFINICIONES	

Cuadro 3. (Continuación)

<p>Programa wimax. Programa de ASUCAP San Jorge de Ocaña que permite tener un control sistematizado de las actividades realizadas en la empresa.</p> <p>Orden de servicio. Documento utilizado para el control y organización de las órdenes de servicio generadas en la asociación.</p> <p>Minuta de trabajo. Documento utilizado para el control y organización del soporte técnico.</p> <p>Hoja de vida del asociado. Documento donde se estipulan los deberes y derechos del usuario.</p> <p>Contrato de afiliación. Documento que acredita a una persona como usuario de ASUCAP San Jorge de Ocaña. .</p> <p>Planilla de control. Documento para el control y organización de la ejecución de actividades de un área específica.</p>		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	EVIDENCIA
Recibir el asociado en las instalaciones de la oficina con amabilidad y respeto. Dirigirlo al lugar de destino según la necesidad.	Celador	Cámaras de seguridad
Recibir llamadas telefónicas de los usuarios y transferirla a la unidad correspondiente.	Coordinador de servicio al usuario	Satisfacción del usuario
Recibir comunicados vía web y transferir el documento descargado a la unidad correspondiente.	Coordinador de servicio al usuario	Satisfacción del usuario
Se genera la orden de servicio según la necesidad del asociado.	Auxiliar administrativo (publicidad e internet o facturación y TV)	Orden de servicio
La orden de servicio será transferida a la unidad correspondiente.	según sea el caso Coordinador de servicio al cliente	Relación de órdenes de servicio

Cuadro 3. (Continuación)

Si el servicio corresponde a la unidad de redes y TV.		
Generar la orden de servicio.	Auxiliar administrativo (Facturación y TV)	Orden de servicio.
Asignación de los operarios a cargo de la instalación del servicio	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Minuta de Trabajo.
Instalación del servicio y reporte de la actividad al auxiliar de redes y TV.	Operario	Minuta de trabajo.
Encuesta de satisfacción al asociado.	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Planilla de control de encuestas en formato Excel.
Control de órdenes de servicio.	Auxiliar operativo (Redes y TV)	Planilla de control de órdenes de servicio.
Control del material gastado en la instalación.	Auxiliar operativo (Almacén)	Planilla control de almacén.
Ingresar las órdenes de trabajo al sistema.	Auxiliar contable (Facturación)	Programa Wimax.
Archivo de órdenes de servicio y de trabajo.	Auxiliar contable (Facturación)	Archivo de ordenes en un AZ, separado por periodos.
Reporte mensual de órdenes generadas al gerente, jefe operativo y coordinador de servicio al usuario	Auxiliar operativo administrativo (Redes y TV)	Informe mensual
Si el servicio corresponde a la unidad de internet		
Generar la orden de servicio.	Auxiliar administrativo (publicidad e internet)	Orden de servicio
Control de las órdenes de servicio.	Auxiliar operativo (Internet)	Planilla de control de órdenes de servicio
Programación de la instalación del servicio.	Auxiliar operativo 'internet'	Minuta de trabajo
Realización de la instalación del servicio.	Técnico en obra civil	Orden de servicio
Encuesta de satisfacción del usuario	Auxiliar operativo 'internet'	Planilla de control de encuestas en formato Excel.

Cuadro 3. (Cotinuación)

Autorización de la instalación del programa de navegación de internet.	Jefe operativo de redes e internet	VB jefe operativo
Instalación de programa de navegación de internet.	Técnico instalador de internet	Orden de servicio
Modificar y/o actualizar datos del usuario	Auxiliar operativo 'internet'	Programa wimax
Activación del plan de navegación de internet.	Auxiliar operativo 'internet'	Programa wimax
Reporte mensual de órdenes generadas al gerente, jefe operativo y coordinador de servicio al usuario	Auxiliar operativo y administrativo 'internet'	Informe mensual

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**4.1.6 Importancia de crear la unidad de servicio al usuario.** La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tiene para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar puede convertirse en una amenaza.

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una 'cultura cliente' para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

El mercado se ha hecho de repente más global y fuertemente competitivo, la calidad en la atención ha pasado pronto a ser un imperativo del siglo XXI y por ello, empresas como ASUCAP San Jorge de Ocaña deben implementar este sistema de servicio al usuario como parte fundamental para el mantenimiento y desarrollo de los usuarios y, en efecto, el éxito organizacional.

Las personas que conforman la empresa de ASUCAP San Jorge deben tener claridad sobre el coste de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al coste de conseguir uno nuevo y a su vez sensiblemente menor al de recuperación de un cliente perdido. Es tal su grado de importancia que estratégicamente se aconseja sea un departamento independiente para no sufrir presión alguna. El personal que lo componga debe ser flexible e innovador en

las ideas que le permitan evolucionar profesionalmente de forma paralela a las necesidades de los usuarios.

**4.1.7 Importancia de crear el cargo de coordinador de servicio al usuario.** Un coordinador de servicios al cliente es alguien que está a cargo del departamento de ventas de una organización. Los coordinadores de servicio al cliente establecen metas de ventas y políticas, la contratación y capacitación de un equipo de servicio al cliente a reunirse con ellos. Los coordinadores de servicio al cliente ayudan a sus equipos a negociar con clientes y gestionar cuentas, revisar la producción general de su personal y la asignación de territorios.

Es de vital importancia que empresas como ASUCAP San Jorge de Ocaña implementen desde un principio el coordinador de servicio al cliente ya que estos deben ser seguros, organizados, persistentes y asertivos. Necesitan ser expertos en dirigir a otros a través de comunicación fuerte y capaz de resolver problemas. También deben entender la misión de la compañía y ser apasionados de sus productos y servicios. Encima de esas cosas, los coordinadores de servicio al cliente necesitan poseer habilidades analíticas básicas y dependiendo de la industria.

El coordinador es conocedor del funcionamiento general de cada departamento de la empresa y de las actuaciones o posibilidades de cada trabajador; son los que pueden afirmar que "conocen la empresa en la que trabajan" porque se implican con el proceso y con las personas que lo desarrollan. Creen y confían en lo que su empresa hace y en cómo lo hace, y eso es algo que los compañeros y los clientes notan y aprecian.

Los coordinadores de servicio al cliente deben ser seguros, organizados, persistentes y asertivos. Necesitan ser expertos en dirigir a otros a través de comunicaciones fuertes y capaces de resolver problemas. También deben entender la misión de la compañía y ser apasionados de sus productos y servicios. Encima de esas cosas, los coordinadores de servicio al cliente necesitan poseer habilidades analíticas básicas y dependiendo de la industria, pueden necesitar tener un agarre firme de matemáticas y computación relacionadas con las ventas.


Finalmente, En el mundo en el que día a día la innovación y la tecnología es lo que marca la pauta para competir dentro de las organizaciones, y especialmente dentro de las la competencia debe medirse en términos de servicio, calidad y cumplimiento; el producto como tal se asume que ya tiene que cumplir con unos estándares de calidad e innovación. Actualmente son los clientes quienes determinan los niveles de servicio y lo evalúan de acuerdo a los estándares que para ellos es importante medir siendo oportunidad, accesibilidad, facilidad, asesoría y acompañamiento y otros que le permitan aumentar su posicionamiento, con el reconocimiento que obtengan de sus propios clientes. Para esto se requiere de un área de Servicio al Cliente que lidere y dirija el Servicio hacia lo que los clientes realmente necesitan para así mismo dar más y obtener más beneficios tanto de crecimiento como de utilidades dentro de la organización. ASUCAP San Jorge debe implementar el cargo de coordinador de servicio al usuario que este liderado por un unidad

que implemente estrategias de servicio que permitan tener en cuenta las necesidades de los usuarios y esto se vea reflejado en las utilidades de la asociación.

**4.1.8. Presentación del cargo de coordinador de servicio al usuario.** Conociendo la importancia del área de servicio al cliente, se propone para ASUCAP San Jorge la creación del cargo de coordinador de servicio al usuario, quien su ocupante será una persona con destrezas y habilidades en mantener y desarrollar usuarios.

En el perfil del cargo se menciona la descripción y análisis del cargo, especificando funciones, requisitos y responsabilidades adquiridas para la eficiencia en el desempeño de sus actividades laborales.

**Cuadro 4.** Perfil del cargo de coordinador de servicio al usuario

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i> Perfil del cargo del coordinador de servicio al usuario	<i>Código</i> PCCSC	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	<i>Área</i> Área de servicio al usuario	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Título del puesto	Coordinador de servicio al usuario
Área o departamento	Área de servicio al usuario
Jefe inmediato	Gerente
Descripción genérica	Garantizar la ejecución de las actividades asociadas al mantenimiento y desarrollo de los usuarios.
Descripción específica (Funciones)	
Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa. Representar la autoridad para resolver problemas que afectan a los clientes directa o indirectamente. Verificar la efectividad en la ejecución de las actividades. Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de los usuarios. Prevenir las causas de conflictos con los usuarios. Recibir y dar solución a las quejas y reclamaciones. Analizar posibles procesos que afecten a los clientes de la organización. Realizar sugerencias de soluciones a dichos procesos. Generar y exhibir resultados sobre las mediciones de la satisfacción del usuario. Estudiar las causas de insatisfacción de los usuarios. Ofrecer sugerencias para lograr contrarrestarlas. Realzar otras funciones asignadas por el jefe inmediato	

Cuadro 5. (Continuación)

ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnólogo en ciencias administrativas o comerciales.
	Experiencia	Un año en cargos relacionados con el contacto directo con el cliente.
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, analítico, persistente y asertivo
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Ninguno
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Auxiliar administrativo de facturación y TV y auxiliar administrativo en publicidad e internet.
	Por área o departamento	Servicio al usuario
	por métodos o procesos	Procedimientos del área de servicio al usuario.
	Por material y/o equipo	Un computador, un teléfono.
	Por dinero o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**4.1.9 Estrategias de mejoramiento continuo.** En aras de mantener un comportamiento eficiente y oportuno en el área de servicio al usuario, se identificaron estrategias de mejoramiento continuo que a continuación se mencionan.

Cuadro 5. Estrategias de mejoramiento continuo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE EJECUCIÓN
Reconocimiento al mejor empleado.	Incentivar al recurso humano a ser excelentes en su trabajo.	Personal directivo y gerencia	Mensual
Investigación acerca de la satisfacción del empleado respecto a su puesto de trabajo.	Mejorar el clima laboral y ambiente de trabajo.	Jefe de personal	Semestral
Capacitación al recurso humano en temas relacionados con su ocupación laboral.	Mejorar el desempeño y eficiencia del trabajador en su puesto de trabajo.	Jefe de personal	Semestral

Cuadro 5. (Continuación)

Seguimiento del proceso y procedimientos en las áreas de redes, internet y servicio al usuario.	Verificar la efectividad de las operaciones.	Jefe de redes, jefe de internet y Coordinador de servicio al usuario	Trimestral
Fijación de objetivos, metas y estrategias en el área de atención al usuario.	Fomentar el crecimiento y desarrollo de la asociación.	Coordinador de servicio al usuario y gerencia	Anual
Investigaciones acerca del comportamiento del mercado y satisfacción del usuario con el servicio.	Implementar acciones de mejoramiento continuo en el área.	Coordinador de servicio al usuario	semestral
Continuar con las jornadas de playas de ventas en los diferentes barrios de la ciudad.	Acaparar nuevos mercados (clientes potenciales) para posicionamiento y permanencia de la empresa.	Jefe de redes, jefe de internet y gerencia.	Semestral
Continuar con la encuesta de satisfacción del usuario después de un servicio prestado (área de redes y área de internet)	Posicionar la imagen corporativa de la empresa en el mercado.	Auxiliar de redes y auxiliar de internet.	después de un servicio prestado

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

#### 4.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La descripción y análisis de puestos de trabajo es una herramienta que permite la organización del recurso humano. Muestra una relación en las tareas, y responsabilidades del puesto y los requisitos del mismo para su ocupante. Detalla de manera impersonal el contenido para el trabajador. Por otra parte, para la organización le es importante porque le permite determinar las condiciones del recurso humano en cuanto a educación, experiencia, iniciativa, etc.

Antes de analizar los puestos de trabajo de ASUCAP San Jorge de Ocaña, es necesario comprender algunos términos referentes al diseño del formato del perfil del cargo.

**Función<sup>29</sup>.** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercida de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital de las organizaciones. Novena edición. Maestro y doctor en administración, City University of Los Ángeles. México. P. 172



puesto, desempeñe provisionalmente o definitivamente una función. Para que un conjunto de actividades desempeñe una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

**Puesto.** Es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

**Diseño del puesto.** Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

**Equipos de trabajo.** Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos.

**Análisis del puesto.** Estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

**Requisitos intelectuales.** Comprende las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación: Escolaridad indispensable, Experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.

**Requisitos físicos.** Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Considera también la complejidad física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complejidad física requerida.

**Responsabilidades adquiridas.** Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos, del patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial.

**Condiciones de trabajo.** Comprende las relaciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.


**4.2.1. Diseño del formato de perfil de cargos.** El formato del diseño del perfil de cargo para los puestos de trabajo de ASUCAP San Jorge se presenta en un cuadro, especificando el logotipo y nombre de la empresa, el nombre y código del documento, el área al cual pertenece, la aprobación de la máxima autoridad de la organización y la fecha de elaboración, con el fin de diferenciarlos entre los diferentes documentos utilizados en la empresa.

La descripción del puesto de trabajo muestra el título del puesto, el área o departamento, el jefe inmediato, el objetivo general o descripción genérica y las funciones o descripción específica del cargo.

El análisis del puesto de trabajo muestra los requisitos intelectuales y físicos como características del trabajador para ocupar el cargo, igualmente, señala las responsabilidades adquirirá en su nuevo puesto de trabajo y las condiciones y riesgos a los que se expone como trabajador.

Finalmente, los diseños del perfil del cargo de los puestos de trabajo estarán expuestos a modificaciones en el contenido del documento cuando los directivos, gerente o junta directiva así lo requieran. Los nuevos documentos deberán estar aprobados por la máxima autoridad en la empresa con su respectiva fecha de actualización.

**Cuadro 6.** Formato de perfil del cargo.

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
Título del puesto	
Área o departamento	
Jefe inmediato	
Descripción genérica	
Descripción específica (Funciones)	

Cuadro 6. (Continuación)

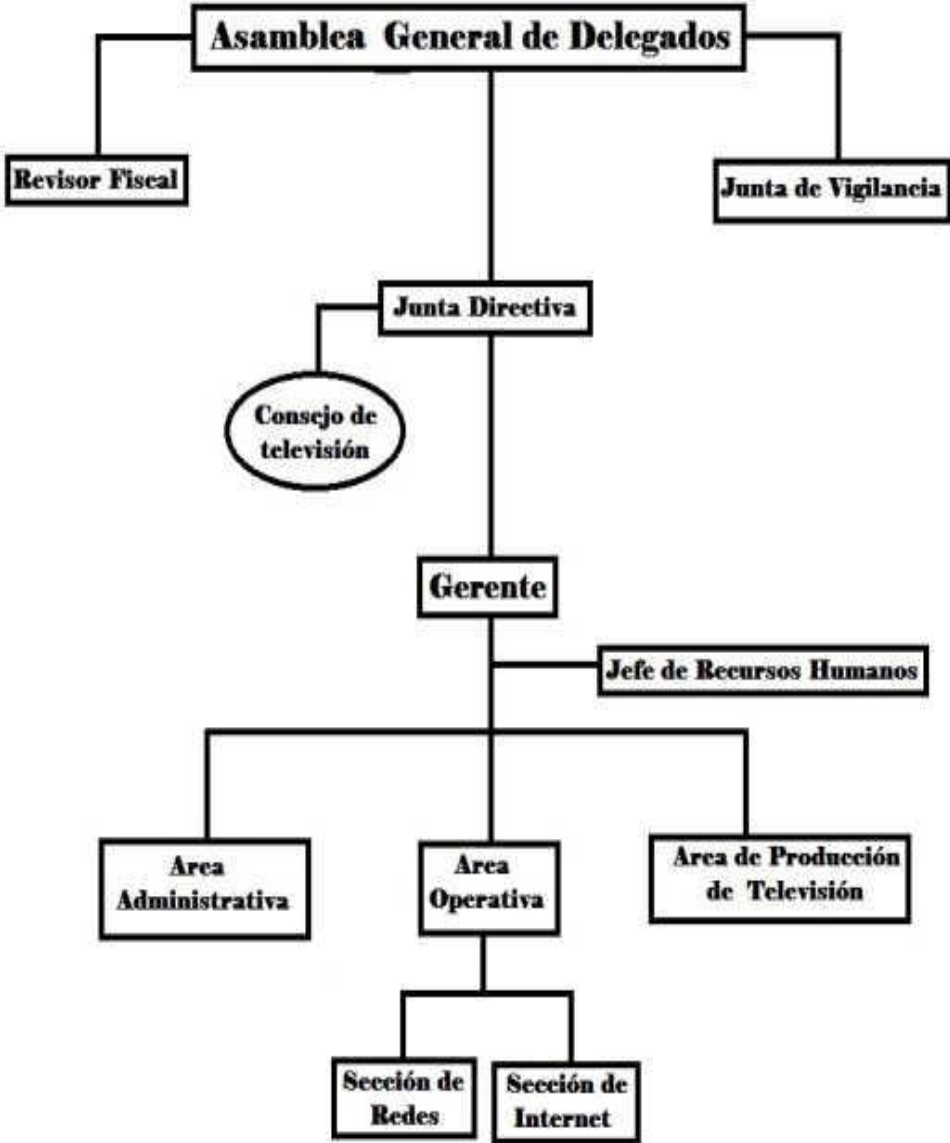
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	
	Experiencia	
	Aptitudes y/o habilidades personales	
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	
	Concentración visual	
	Complexión física	
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	
	Por área o departamento	
	por métodos o procesos	
	Por material y/o equipo	
	Por dinero, títulos o documentos	
	Por información confidencial	
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	
	Riesgos	

Fuente: Autores del proyecto

**4.2.2. Organigrama ASUCAP San Jorge de Ocaña.** Con el objeto de organizar el recurso humano para el mejoramiento en la delegación de funciones y fomento de un ambiente de laboral óptimo para el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo, se realizaron modificaciones en las áreas y puestos de trabajo con el ánimo de llegar a la excelencia sin afectar los procesos organizacionales trabajados hasta la actualidad.

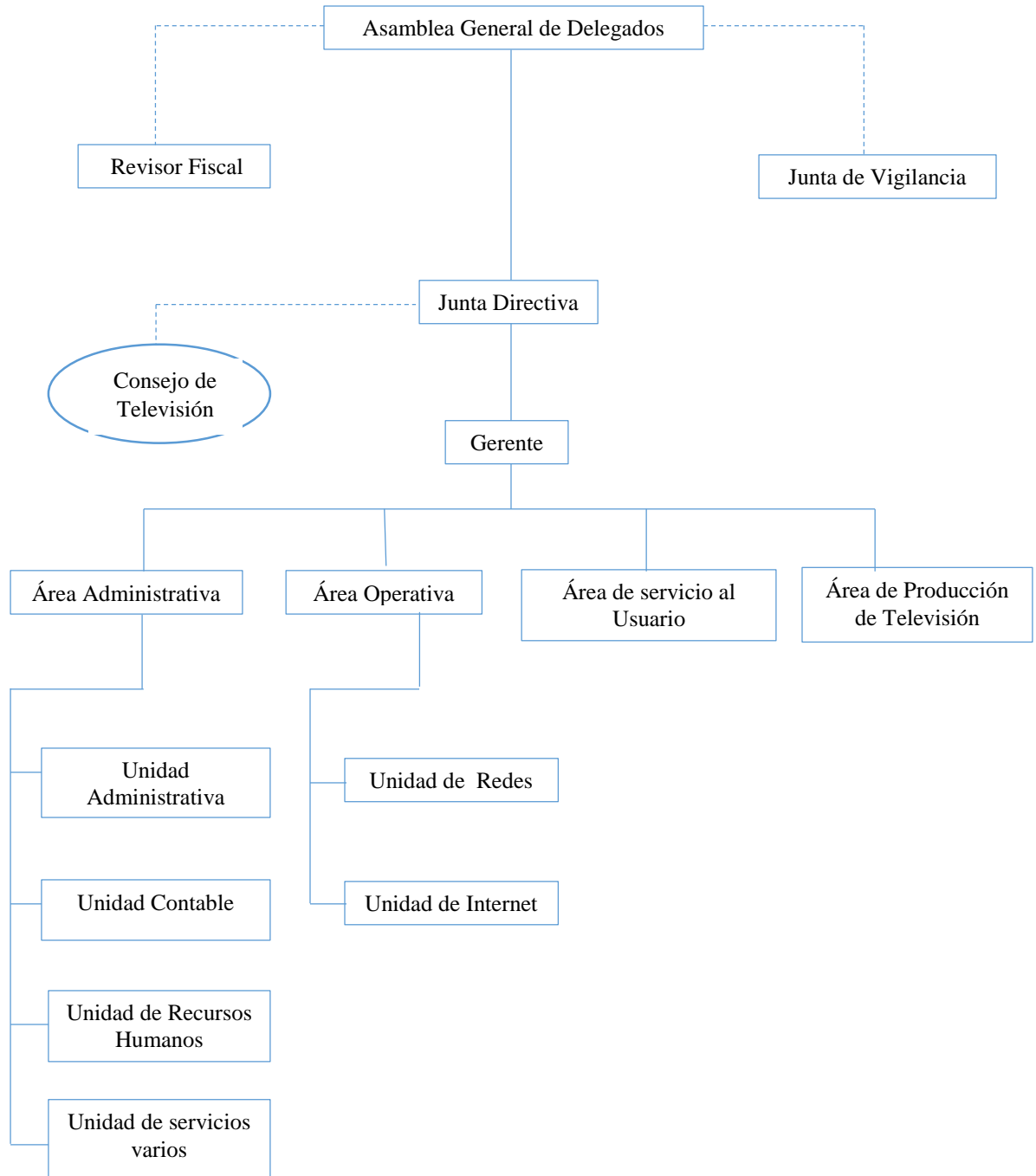
Teniendo en cuenta lo anterior, se propone anexar la unidad de servicio al usuario como se expone en el plan de mejora, eliminar algunos cargos y crear otros, permitiendo el trabajo con el mismo personal que labora actualmente en la organización, pero estructurado eficientemente para el logro de los objetivos.

Figura 2. Organigrama actual de ASUCAP San Jorge de Ocaña



Fuente: ASUCAP San Jorge de Ocaña

**Figura 3.** Organigrama propuesto para ASUCAP San Jorge de Ocaña




Fuente: Autores del proyecto

### 4.2.3 Descripción y análisis de cargos de ASUCAP san Jorge de Ocaña.

#### Área administrativa


**Cuadro 7.** Perfil del cargo del gerente de ASUCAP San Jorge de Ocaña

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	Perfil del cargo del gerente	<i>Documento</i> PCG	<i>Código</i> aprobado
Área administrativa	<i>Área</i>		<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Gerente	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Junta directiva	
Descripción genérica	Administrar los procesos organizacionales (organización, planeación, control y dirección) de ASUCAP San Jorge de Ocaña.	
Descripción específica (Funciones)		
<p>Formular y desarrollar planes, programas y proyectos que optimicen la prestación del portafolio de servicios de la empresa.</p> <p>Velar por la aplicación de las normas que regulan la televisión comunitaria en Colombia.</p> <p>Utilizar eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros de la asociación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Adaptar la asociación, con capacidad de respuesta, para los cambios organizacionales en pro del mejoramiento de la misma en cuanto a excelencia, calidad y competitividad.</p>		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en administración de empresas o ingeniero industrial.
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, estratégico, líder, visionario y seguro. Conocimientos en empresas de economía solidaria
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Trabajadores de ASUCAP San Jorge de Ocaña
	Por área o departamento	ASUCAP San Jorge de Ocaña
	por métodos o procesos	Organización, control, planeación y dirección de ASUCAP San Jorge de Ocaña
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero o documentos	Documentos de interés organizacional
	Por información confidencial	Información confidencial de interés organizacional
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 8.** Perfil del cargo del secretario(a)

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo del secretario(a)	<i>Documento</i>	<i>Código</i> PCS	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área administrativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Secretario(a) gerencia	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Apoyar al gerente en la elaboración y organización de documentos y actividades para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	
Descripción específica (Funciones)		
Preparar, tramitar, y controlar la documentación generada en la gerencia general. Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, informes, facturas, y documentos en general. Convocar a sesiones o reuniones. Llevar el control de la agenda del gerente. Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la empresa. Evacuar las consultas que estén a su alcance. Preparar los informes que se le soliciten. Llevar controles administrativos vía expedientes, archivos, catálogos, computador u otros similares. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines.
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico o auxiliar administrativo
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, responsable, excelente redacción, facilidades en expresión verbal y escrita.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Títulos y documentos de gerencia
	Por información confidencial	Documentos propios de gerencia
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 9.** Perfil del cargo del jefe de personal


	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo del jefe de personal	<i>Documento</i>	<i>Código</i> <b>PCJP</b>	<i>Fecha</i> <b>01-05-2014</b>
	Área administrativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> <b>1 de 1</b>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	jefe de personal	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Administración del recurso humano de ASUCAP San Jorge de Ocaña. Organización, planeación, control, selección, contratación y capacitación de personal.	
Descripción específica (Funciones)		
Identificar y gestionar la necesidad de contratación de nuevo personal. Administrar el personal de la asociación. Selección, contratación, capacitación y mantenimiento del recurso humano. Supervisar que el reglamento interno se cumpla debidamente. Supervisar el cumplimiento de las prestaciones de ley para con los empleados. Autorizar los permisos laborales y vacaciones de los trabajadores con el visto bueno del jefe inmediato. Coordinando los procesos de remplazo oportuno. Supervisar la entrega y uso de dotación de los empleados. Solucionar inquietudes y problemas de clima laboral de los empleados. Realizar y reportar ante la gerencia llamados de atención por incumplimiento al reglamento interno y políticas de la asociación.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional o tecnólogo en recurso humano o ciencias administrativas.
	Experiencia	Seis meses en cargos directivos
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, facilidades de expresión verbal y escrita, líder, seguro. Con conocimiento en manejo de personal.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complejión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Trabajadores de ASUCAP San Jorge de Ocaña
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Proceso y procedimientos relacionados con el recurso humano
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Nómina, contratación y capacitación de recurso humano
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría




**Cuadro 10.** Perfil del cargo de auxiliar contable de ASUCAP San Jorge de Ocaña

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo de auxiliar contable	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Área administrativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
			PCAC	01-05-2014
				1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Auxiliar contable	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Ejecutar los asientos contables de la empresa y efectuar los análisis y conciliaciones de los ingresos y egresos de la empresa.	
Descripción específica (Funciones)		
Elaborar los estados financieros, verificados y firmados por el contador externo para gerencia, junta directiva, asamblea o la ANTV. Mantener actualizados los registros contables de la asociación, compras, servicios, depreciaciones y nóminas. Elaborar comprobantes de egresos. Pagar canales de codificación. Preparar la información requerida por y para la DIAN. Pagar impuestos. Comprar las herramientas y materiales requeridos para la asociación. Mantener discreción y reserva sobre los asuntos confidenciales tramitados en la institución y los que conozca por razón de sus funciones. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas, contables, económicas o financieras
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, organizado y hábil. Con conocimientos en contabilidad
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilities adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguna
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Proceso y procedimientos contables de la empresa
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero o documentos	Estados financieros de la empresa
	Por información confidencial	Estados financieros de la empresa
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 11.** Perfil del cargo de auxiliar contable ‘facturación’ ASUCAP San Jorge de Ocaña

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Perfil del cargo de auxiliar contable ‘facturación’	PCACF	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área administrativa			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	auxiliar contable ‘facturación’	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Generar, controlar y verificar las facturas de cobro de los usuarios de la empresa por el servicio adquirido.	
Descripción específica (Funciones)		
Realizar la remisión de las órdenes de servicio del área operativa de redes e internet. Generar los costes del servicio del área de redes e internet. Revisar el estado, activo o desactivo, de los usuarios. Modificar y actualizar los datos de los usuarios. Generar la facturación mensual del área operativa de redes e internet. Hacer entrega de los recibos al mensajero externo para que os reparta al usuario correspondiente. Controlar los procesos de facturación, evitando errores en el valor de los servicios. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas, contables, económicas o financieras
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, organizado y hábil. Con conocimientos en contabilidad
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguna
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Procedimientos de facturación de las operaciones organizacionales
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 12.** Perfil del cargo de coordinador de servicio al usuario

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	Perfil del cargo del coordinador de servicio al usuario	<i>Documento</i> PCCSC	<i>Código</i> 01-05-2014
	Área de servicio al usuario	<i>Área</i> aprobado	<i>Fecha</i> 01-05-2014  <i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Coordinador de servicio al usuario	
Área o departamento	Área de servicio al usuario	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Garantizar la ejecución de las actividades asociadas al mantenimiento y desarrollo de los usuarios.	
	Descripción específica (Funciones)	
	Ser el canal de comunicación entre las necesidades de los clientes y las operaciones de la empresa. Representar la autoridad para resolver problemas que afectan a los clientes directa o indirectamente. Verificar la efectividad en la ejecución de las actividades. Realizar mediciones para conocer el grado de satisfacción de los usuarios. Prevenir las causas de conflictos con los usuarios. Recibir y dar solución a las quejas y reclamaciones. Analizar posibles procesos que afecten a los clientes de la organización. Realizar sugerencias de soluciones a dichos procesos. Generar y exhibir resultados sobre las mediciones de la satisfacción del usuario. Estudiar las causas de insatisfacción de los usuarios. Ofrecer sugerencias para lograr contrarrestarlas.	
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnólogo en ciencias administrativas o comerciales.
	Experiencia	Un año en cargos relacionados con el contacto directo con el cliente.
	Habilidades personales	Organizado, analítico, persistente y asertivo
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Auxiliar administrativo de facturación y TV y auxiliar administrativo en publicidad e internet.
	Por área o departamento	Servicio al usuario
	por métodos o procesos	Procedimientos del área de servicio al usuario.
	Por material y/o equipo	Un computador, un teléfono.
	Por dinero o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 13.** Perfil del cargo del celador de ASUCAP San Jorge de Ocaña

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA			
	Perfil del cargo del celador	<i>Documento</i>	<i>Código</i> PCC	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área administrativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Celador	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Velar por la seguridad de la asociación.	
Descripción específica (Funciones)		
Efectuar las rondas y controles en las horas establecidas. Informar oportunamente al gerente sobre las novedades que se presenten durante e el turno de vigilancia. Emplear adecuadamente el arma a su cargo e informar oportunamente al inmediato superior cuando haga uso de la misma. Solicitar oportunamente los elementos que requiera para desempeñar eficientemente su labor. Llevar adecuadamente de acuerdo a las instrucciones los libros de entrega de implementos de turno y el de minutas. Organizar el parqueadero de la asociación para el estacionamiento de vehículos. Podar el jardín cuando sea requerido. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Bachiller con un curso corto en seguridad y vigilancia, y atención al cliente
	Experiencia	Ninguno
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, Seguro, ágil y perceptivo. Con conocimientos en vigilancia y atención al cliente.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Seguridad de la empresa
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 14.** Perfil del cargo de servicios varios de ASUCAP San Jorge de Ocaña


	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
Perfil del cargo de servicios varios	PCSV	01-05-2014	
<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>	
Área administrativa		1 de 1	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Servicios varios	
Área o departamento	Área administrativa	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Mantener en orden, organizado y limpio las instalaciones de ASUCAP San Jorge de Ocaña.	
Descripción específica (Funciones)		
<p>Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.</p> <p>Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.</p> <p>Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.</p> <p>Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.</p> <p>Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.</p> <p>Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.</p> <p>Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.</p>		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Bachiller
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, organizad(a), honesto(a) y amable.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Medio
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

## Área de servicio al usuario


**Cuadro 15.** Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘redes y facturación’

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘redes y facturación’	PCAAR	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área de servicio al usuario			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Auxiliar administrativo ‘redes y facturación’	
Área o departamento	Área de servicio al usuario	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Realizar con cortesía y responsabilidad los contratos con el usuario del servicio de redes y TV.	
Descripción específica (Funciones)		
<p>Atender al público con respeto y cortesía.                      Recibir peticiones, quejas, reclamos o sugerencias de los usuarios, relacionarlos, generar la orden de servicio, y entregarlos al auxiliar operativo ‘redes y TV’ para ejecutarlas.                      Brindar asesoría e información al usuario sobre el servicio de redes y TV.                      Realizar los contratos con los usuarios del servicio de redes y TV.                      Efectuar contratos con el cliente de redes y TV.                      Generar la orden de servicio para la instalación del servicio de redes y TV.                      Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo. }</p>		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines
	Experiencia	Seis meses en cargos relacionados con el cliente
	Aptitudes y/o habilidades personales	Respeto, seguridad, facilidades para expresarse y sociable. Con conocimiento en atención al cliente
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Documentos de facturación e información de los usuarios
	Por información confidencial	Información de los usuarios
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 16.** Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘internet y publicidad’


	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Perfil del cargo de auxiliar administrativo ‘internet y publicidad’	PCAAI	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área de servicio al usuario			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Auxiliar administrativo ‘internet y publicidad’	
Área o departamento	servicio al usuario	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Realizar con cortesía y responsabilidad los contratos con el usuario del servicio de internet y publicidad ‘tele anuncios’	
Descripción específica (Funciones)		
<p>Atender al público con respeto y cortesía.                      Recibir peticiones, quejas, reclamos o sugerencias de los usuarios, relacionarlos, generar la orden de servicio, y entregarlos al auxiliar operativo ‘internet y publicidad’ para ejecutarlas.                      Brindar asesoría e información al usuario sobre el servicio de internet y publicidad.                      Realizar los contratos con los usuarios del servicio de internet.                      Efectuar contratos con el cliente de publicidad.                      Generar la orden de servicio para la instalación del servicio de internet o publicidad.                      Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.</p>		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines
	Experiencia	Seis meses en cargos relacionados con el cliente
	Aptitudes y/o habilidades personales	Respeto, seguridad, facilidades para expresarse y sociable. Con conocimiento en atención al cliente
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Documentos de facturación e información de los usuarios
	Por información confidencial	Información de los usuarios
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

## Área operativa

**Cuadro 17.** Perfil del cargo del jefe operativo de redes e internet de ASUCAP San Jorge de Ocaña


	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Perfil del cargo de jefe operativo de redes e internet	PCJORI	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área operativa de redes			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Jefe operativo	
Área o departamento	Área operativa de redes	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Administrar el área operativa de redes e internet, velando por la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios a cargo.	
Descripción específica (Funciones)		
Organizar las instalaciones del servicio de internet. Coordinar las expansiones de redes e internet suministradas por la asociación. Implementar nuevas tecnologías en el área de servicio de redes e internet. Verificar el funcionamiento de la parrilla del canal de TV. Verificar que el servicio de redes 'TV' cumpla con los parámetros de medida solicitados por la ANTV. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Ingeniero de sistemas, electrónico o de telecomunicaciones
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, líder, seguro. Con conocimientos avanzados en redes e internet.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Auxiliar operativo 'redes' y auxiliar operativo 'internet'
	Por área o departamento	Área operativa de redes e internet
	por métodos o procesos	Proceso y procedimientos propios del área
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría




**Cuadro 18.** Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘redes y TV’

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i> Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘redes’	<i>Código</i> PCAOR	<i>Fecha</i> 01-05-2014
<i>Área</i> Área operativa de redes	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	auxiliar operativo ‘redes y TV’	
Área o departamento	Área operativa de redes	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Coordinar la ejecución de las órdenes de servicio de la unidad de redes, garantizando la satisfacción del usuario.	
Descripción específica (Funciones)		
Recibir las órdenes de servicio generadas durante el día. Clasificarlas de acuerdo al tipo de servicio: Afiliaciones, reconexiones, depósitos, reactivaciones o trasladadas. Distribuir las órdenes de servicio a cada operario para la ejecución de las mismas. Controlar la ejecución de las órdenes de servicio a través de la minuta de trabajo de cada operario. Recibir llamadas de los usuarios y realizar la orden de servicio de acuerdo de la petición recibida. Llamar a los usuarios después de realizado el servicio para conocer el grado de satisfacción con el mismo. Cerrar las órdenes de servicio ejecutadas por los operarios durante el día. Presentar un informe mensual ante la gerencia, con copia al coordinador del servicio al cliente, sobre las órdenes de servicio generadas y resultados de la encuesta de satisfacción al usuario. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines.
	Experiencia	Seis meses en cargos de auxiliar administrativo o afines
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, responsable y estratégico. Con conocimientos en sistemas y atención al cliente
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Minutas de trabajo y ordenes de servicio generadas
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 19.** Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘internet’

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘internet’	<i>Documento</i> PCAOI	<i>Código</i> PCAOI
Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	auxiliar operativo ‘internet’	
Área o departamento	Área operativa	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Coordinar la ejecución de las órdenes de servicio de la unidad de Internet, garantizando la satisfacción del usuario.	
Descripción específica (Funciones)		
Recibir las órdenes de servicio generadas durante el día. Clasificarlas de acuerdo al tipo de servicio: Afiliaciones, reconexiones, depósitos, reactivaciones o trasladados. Distribuir las órdenes de servicio a cada operario para la ejecución de las mismas. Controlar la ejecución de las órdenes de servicio a través de la minuta de trabajo de cada operario. Recibir llamadas de los usuarios y realizar la orden de servicio de acuerdo de la petición recibida. Llamar a los usuarios después de realizado el servicio para conocer el grado de satisfacción con el mismo. Cerrar las órdenes de servicio ejecutadas por los operarios durante el día. Presentar un informe mensual ante la gerencia, con copia al coordinador del servicio al cliente, sobre las órdenes de servicio generadas y resultados de la encuesta de satisfacción al usuario. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines.
	Experiencia	Seis meses en cargos de auxiliar administrativo o afines
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, responsable y estratégico. Con conocimientos en sistemas y atención al cliente
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Minutas de trabajo y ordenes de servicio generadas
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 20.** Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘almacén’

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	Perfil del cargo de auxiliar operativo ‘almacén’	<i>Documento</i> PCAOI	<i>Fecha</i> 01-05-2014
Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	auxiliar operativo ‘almacén’	
Área o departamento	Área operativa	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Organizar y controlar el inventario de las herramientas de trabajo utilizadas para las operaciones organizacionales.	
Descripción específica (Funciones)		
Recibir, revisar y organizar los materiales y equipos adquiridos por la Institución. Colaborar en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan al almacén. Registra y lleva el control de materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén. Realizar inventarios periódicos de almacén Recibir, verificar y despachar las requisiciones de materiales y equipos de las áreas de la Institución. Elaborar guías de despacho y órdenes de compras. Mantener en orden el almacén y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas o afines.
	Experiencia	Seis meses en cargos de auxiliar administrativo o afines
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, ágil y cooperativo. Con conocimientos elaboración y organización de inventario.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Medio
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Media
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Organización de inventario
	Por material y/o equipo	Inventario de almacén
	Por dinero, títulos o documentos	Es responsable indirecto de custodia de materiales
	Por información confidencial	
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Expuesto a contaminantes de riesgos físicos
	Riesgos	Ergonómicos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 21.** Perfil del cargo de operario de redes

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	Perfil del cargo de operario de redes	<i>Documento</i> PCOR	<i>Código</i> 01-05-2014
Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	operario de redes	
Área o departamento	Área operativa	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Ejecutar con calidad y responsabilidad las órdenes de servicio de la unidad de redes generadas en ASUCAP San Jorge de Ocaña.	
Descripción específica (Funciones)		
Ejecutar las ordenes de servicio de la unidad de redes generadas en ASCUAP San Jorge de Ocaña: Instalación, Derivados. Reconexiones. Traslados. Expansiones. Cortes. Transmisiones en vivo. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en sistemas, electricidad o telecomunicaciones
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, seguro, eficiente y eficaz. Con conocimiento en redes.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Alto. Cargar herramientas pesadas
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Alta. Debe poseer fuerza
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Arriesgado
	Riesgos	Eléctricos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 22.** Perfil del cargo de técnico en obra civil

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA			
	Perfil del cargo de técnico en obra civil	<i>Documento</i> PCTOC	<i>Código</i> PCTOC	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Técnico en obra civil	
Área o departamento	Área operativa	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Ejecutar el cableado estructurado las órdenes de servicio de la unidad de internet generadas en ASUCAP San Jorge de Ocaña.	
Descripción específica (Funciones)		
Ejecutar el cableado estructurado las órdenes de servicio de la unidad de internet generadas en ASUCAP San Jorge de Ocaña. Colocar las mostiles para el servicio de internet. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en sistemas, electricidad o telecomunicaciones
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Responsable, seguro, eficiente y eficaz. Con conocimiento en cableado estructurado
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Alto. Cargar herramientas pesadas
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Alta. Debe poseer fuerza
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Arriesgado
	Riesgos	Eléctricos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 23.** Perfil del cargo de técnico instalador de internet


	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA		
	Perfil del cargo de técnico instalador de internet	<i>Documento</i>	<i>Código</i>
Área operativa	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
			01-05-2014
			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	técnico instalador de internet	
Área o departamento	Área operativa	
Jefe inmediato	Jefe operativo	
Descripción genérica	Instalar el software para el funcionamiento del servicio de internet.	
Descripción específica (Funciones)		
Instalar el software para el funcionamiento del servicio de internet. Brindar soporte técnico relacionado con la parte sistematizada del servicio. Realizar la configuración de equipos para el óptimo funcionamiento de los mismos. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en sistemas, desarrollo de software o afines
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, ágil, oportuno. Con conocimiento en desarrollo de software
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

## Área de comunicación


**Cuadro 24.** Perfil del cargo de coordinador de canal

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i>	<i>Código</i>	<i>Fecha</i>
	Perfil del cargo de coordinador de canal	PCCC	01-05-2014
	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i>
Área de comunicación			1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Coordinador de canal	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Gerente	
Descripción genérica	Mantener el éxito en el canal comunitario TV san Jorge, coordinando los procesos técnicos, de producción y manejo de personal de trabajo.	
Descripción específica (Funciones)		
Asegurar un buen ambiente laboral. Definir los contenidos que se emiten en la parrilla de programación del canal. Evaluar los contenidos a incluir, periodicidad y estructuración. Gestionar los recursos técnicos y humanos para el funcionamiento del canal. Supervisar que toda la información que se emita por el canal comunitario cumpla con la filosofía, reglamento e idiosincrasia de ASUCAP San Jorge de Ocaña. Coordinar el equipo de producción y staff técnico. Programar el presupuesto de operaciones anuales para presentación y aprobación de la junta directiva. Coordinar el trabajo del recurso humano. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en comunicación social o producción de cine y televisión
	Experiencia	Un año en las áreas de la educación requerida
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, responsable, comprometido y seguro
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades	Por supervisión de personal	Coordinador de contenidos y jefe de producción
	Por área o departamento	Área de comunicación
	Por procesos	Producción canal comunitario TV San Jorge
	Por equipos	Un computador, un teléfono.
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 25.** Perfil del cargo del secretario(a)


	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	<i>Documento</i> Perfil del cargo de coordinador de canal	<i>Código</i> PCS	<i>Fecha</i> 01-05-2014
Área de comunicación	<i>Área</i> aprobado	<i>Página</i> 1 de 1	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Secretario(a)	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador del canal	
Descripción genérica	Atender al usuario vía telefónica y/o personal, organizando las solicitudes en pro de brindar una respuesta satisfactoria y oportuna.	
Descripción específica (Funciones)		
Atender las llamadas telefónicas de los usuarios. Orientar al usuario cuando visite el área de comunicación, orientándolo según la petición del mismo. Organizar las solicitudes de los usuarios con el fin de brindarle una respuesta en el menor tiempo posible, satisfactoria y oportuna. Colaborar en las funciones de los compañeros de trabajo en el área de comunicación, cuando estos lo requieran y tenga la disponibilidad de tiempo para hacerlo. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en ciencias administrativas, con conocimiento en producción de cine y televisión.
	Experiencia	Un año en las áreas de la educación requerida
	Aptitudes y/o habilidades personales	Organizado, responsable, respetuoso, excelente expresión verbal.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Normal
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	Por procesos	Ninguno
	Por equipos	Un computador, un teléfono.
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría




**Cuadro 26.** Perfil del cargo de editor

	ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA			
	Perfil del cargo de editor	<i>Documento</i> PCE	<i>Código</i> PCE	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área de comunicación	<i>Área</i> aprobado		<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Editor	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador del canal	
Descripción genérica	Editar y producir información para las diferentes secciones establecidas en el canal comunitario TV San Jorge de Ocaña.	
Descripción específica (Funciones)		
Edición de diseño gráfico para la empresa. Edición de producciones para las diferentes secciones establecidas en el canal comunitario TV San Jorge. Producir contenidos gráficos para programas seriadados. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnólogo en comunicación social o carreras afines (cine, televisión, publicidad)
	Experiencia	Un año en cargos audiovisuales
	Aptitudes y/o habilidades personales	Dominio equipos de computación, video, sonido y fotografía, y software aplicado a edición de video
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Alta
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo.
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 27.** Perfil del cargo de Camarógrafo

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo de Camarógrafo	<i>Documento</i>	<i>Código</i> PCC	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área de comunicación	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Camarógrafo	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador del canal	
Descripción genérica	Captar imágenes en movimiento para la edición y producción de información para las diferentes secciones establecidas en el canal comunitario TV San Jorge de Ocaña	
Descripción específica (Funciones)		
Captar imágenes con precisión		
Producir imágenes tipo documental, programación especial y programación ordinaria.		
Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Tecnólogo en comunicación comercial o cine y televisión.
	Experiencia	Seis meses en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Conocimientos en escenografía y operación de equipos de video y fotografía
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Ninguno
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Herramientas de trabajo
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal,
	Riesgos	Ergonómicos y físicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 28.** Perfil del cargo de auxiliar técnico y de sonido

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo de auxiliar técnico y de sonido	<i>Documento</i> PCATS	<i>Código</i> 01-05-2014	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área de comunicación	<i>Área</i> aprobado	<i>Página</i> 1 de 1	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	auxiliar técnico y de sonido	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador de canal	
Descripción genérica	Garantizar la efectividad en los equipos y herramientas de producción para la realización de los programas del canal comunitario TV San Jorge	
Descripción específica (Funciones)		
Entregar a cada editor el material que le corresponde. Controlar el inventario de quipos y herramientas de producción. Programar el mantenimiento y renovación de equipos cuando se requiera. Verificar la calidad de los enlaces y la señal emitida y grabada. Planear la distribución de la señal de TV. Llevar la bitácora de los servicios de cámara portátil, edición, postproducción, audio y estudio de TV. Otorgar las facilidades técnicas para la edición, grabación y emisión de los programas. Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Técnico o tecnólogo en sistemas, redes, electrónica, telecomunicaciones o de cine y TV.
	Experiencia	Un año en el campo de educación requerida.
	Aptitudes y/o habilidades personales	Manejo en la operación y mantenimiento de equipos de video y producción de TV.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Ninguno
	Complexión física	Normal
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Equipos y herramientas de producción.
	Por dinero, títulos o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos, físicos y eléctricos.

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría


**Cuadro 29.** Perfil del cargo de periodista

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>			
	Perfil del cargo de periodista	<i>Documento</i>	<i>Código</i> PCP	<i>Fecha</i> 01-05-2014
	Área de comunicación	<i>Área</i>	<i>aprobado</i>	<i>Página</i> 1 de 1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Periodista	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador de canal	
Descripción genérica	Hacer reportajes para la producción de las diferentes secciones del canal comunitario TV San Jorge	
Descripción específica (Funciones)		
Reportaría y notas off para producciones de las diferentes secciones del canal comunitario TV San Jorge: Magazine sala 20 Informativo TV San Jorge Ambientémonos Ruta comunal En la mira Nota de tecnología Así es Así no es Deportes Entretenimiento Evoluciones Punto de vista ventanas Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en comunicación social o periodismo
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Claridad, coherencia y cohesión en el lenguaje de expresión
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Ninguno
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Ninguno
	Por dinero o documentos	Ninguno
	Por información confidencial	Ninguno
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

**Cuadro 30.** Perfil del cargo de presentador

	<b>ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE DE OCAÑA</b>		
	Perfil del cargo de presentador <span style="float: right;"><i>Documento</i></span>	PCPR <span style="float: right;"><i>Código</i></span>	01-05-2014 <span style="float: right;"><i>Fecha</i></span>
Área de comunicación <span style="float: right;"><i>Área</i></span>	aprobado <span style="float: right;"><i>aprobado</i></span>	1 de 1 <span style="float: right;"><i>Página</i></span>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Título del puesto	Presentador	
Área o departamento	Comunicación	
Jefe inmediato	Coordinador de canal	
Descripción genérica	Presentar las producciones de las diferentes secciones del canal comunitario TV San Jorge	
Descripción específica (Funciones)		
Presentación de producciones y reportajes de las diferentes secciones del canal comunitario TV San Jorge: Magazine sala 20 Informativo TV San Jorge Ambientémonos Ruta comunal En la mira Nota de tecnología Así es Así no es Deportes Entretenimiento Evoluciones Punto de vista Ventanas Realizar otras funciones asignadas por el jefe inmediato propias del cargo.		
ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO		
Requisitos intelectuales	Educación	Profesional en comunicación social o periodismo
	Experiencia	Un año en el cargo específico
	Aptitudes y/o habilidades personales	Presentación, seguridad, claridad, coherencia y cohesión en su lenguaje de expresión.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	Ninguno
	Concentración visual	Ninguno
	Complexión física	Normal
Responsabilidades adquiridas	Por supervisión de personal	Ninguno
	Por área o departamento	Ninguno
	por métodos o procesos	Ninguno
	Por material y/o equipo	Ninguno
	Por dinero o documentos	Ninguno
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	Ninguno
	Ambiente de trabajo	Normal
	Riesgos	Ergonómicos

Fuente: estudiantes responsables de la consultoría

## **5. CONCLUSIONES**

ASUCAP San Jorge de Ocaña está comprometida con los usuarios, la ejecución de las actividades están enfocadas a la satisfacción de las necesidades del mismo. Desde la perspectiva gerencial, es una empresa encaminada a prestación de un excelente servicio al usuario, los empleados se sienten motivados por los cambios positivos que ha presentado en la organización y trabajan con dedicación para llegar al éxito organizacional. Desde la perspectiva del empleado que tiene contacto directo con el cliente, maneja una actitud positiva y amable frente al usuario, brindando la información correspondiente sobre el servicio solicitado, sin embargo, no tiene una atención especial para los diferentes tipos de clientes, grosero, incognito, despistado e inseguro.

En el plan de mejoramiento para el área de servicio al usuario, se proponen mecanismos estratégicos para continuar con su éxito organizacional, dividir el área de servicio al usuario, crear el cargo de coordinador de servicio al usuario, implementar los procedimientos propuestos para el servicio de televisión, de internet, y de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, estrategias de éxito como capacitar al recurso humano en sus funciones propias del cargo, realizar investigaciones de mercado sobre la aceptación de la empresa y del portafolio de servicios y, por último, indagar acerca de la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo con el fin de obtener información valiosa para la toma de decisiones en cuanto a la productividad en el desempeño laboral.

El recurso humano se organizó mediante la descripción y análisis de cargos. Se estipuló para cada puesto de trabajo las características, obligaciones que le competen, requisitos exigidos y responsabilidades adquiridas. Garantizado con ello, la satisfacción y eficiencia del empleado en el desempeño de sus deberes laborales.

Finalmente, la propuesta de fortalecimiento organizacional representó para la asociación una oportunidad para el mejoramiento continuo, tomando decisiones exitosas para el éxito organizacional basadas en la realidad actual que presenta la empresa en cuanto al servicio al usuario y organización del recurso humano.

## **6. RECOMENDACIONES**

Analizar detalladamente los resultados de la presente propuesta, tomándola como información base para tomar importantes decisiones para el éxito de la asociación.

Implementar los mecanismos estratégicos propuestos en el área de servicio al usuario en pro del mantenimiento y desarrollo de los mismos.

Crear procedimientos que agrupen las diferentes operaciones de la empresa en cada una de las áreas para la eficiencia en la prestación del portafolio de servicios y desarrollo organizacional.

Identificar la necesidad de crear el cargo de promotor del portafolio de servicios para el desarrollo de nuevos usuarios y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Estar pendiente de las actualizaciones de las normas que regulan y vigilan la televisión nacional, evitando sanciones por incumplimiento de la ley.

Realizar auditorías periódicas que permitan el control de los procesos y la efectividad de las operaciones organizacionales.

Aprobar y utilizar un solo formato de encabezado y pie de página para los documentos propios de ASUCAP San Jorge de Ocaña.

## BIBLIOGRAFÍA

ANGARITA CONTRERAS, Yizel Viviana. Propuesta para la actualización del manual de funciones y procedimientos para la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena Parabólica San Jorge en Ocaña N.S. [proyecto de grado]. Ed. Ocaña, Norte de Santander. 2009. 166 p.

FRED R, David. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (Décimo primera Ed.). México. Pearson Educación

CHASE, R., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2005). Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva. México. McGraw Hill

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la administración. Sexta edición. MacGraw Hill. 2000. P 104

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en teoría. MacGraw Hill. Edición Thompson. 2009. P 34

GARCÍA GARCÍA, Emilio (2007). «Primera Ponencia, Teoría de la Mente y Ciencias Cognoscitivas». Nuevas perspectivas científicas y filosóficas sobre el ser humano. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas. p. 19.

HEIZER, J. & RENDER, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones (7ª Ed.). México. Pearson Educación.

ORTIZ, Alberto. (2005). Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico (2ª Ed.). Bogotá. McGraw Hill.

PALACIO ARENIZ, MarleyMigrey; SALCEDO, Lisbeth Carlina. Investigación de mercados para Conocer la Satisfacción de los Usuarios de la Antena Parabólica San Jorge de Ocaña. [proyecto de grado]. Ed. Ocaña, Norte de Santander. 2011. 91 p.

PESTANA. María Fátima. La administración. Edición MacGraw Hill. 2012. P 54

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 182 de 1995. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se formulan políticas para su desarrollo, se democratiza el acceso a éste, se conforma la comisión nacional de televisión, se promueven la industria y actividades de televisión, se establecen normas para contratación de los servicios, se reestructuran entidades del sector y se dictan otras disposiciones en materia de telecomunicaciones. 2011. Edición Norma. p 11

RIVAS, Javier Alonso. Comportamiento del consumidor. Universidad Autónoma de Madrid. Sexta edición revisada y actualizada. México, D. F. 2010. p. 51.



## REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

AUTORIDAD NACIONAL DE TELEVISIÓN. Resolución 433 de 2012. [en línea] disponible en: [http://www.antv.gov.co/sites/default/files/resolucion\\_433\\_2013.pdf](http://www.antv.gov.co/sites/default/files/resolucion_433_2013.pdf). Bogotá, Colombia. 2013. P. 1.

ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE. [En línea] (febrero 28 de 2000), disponible en: <<http://www.tvsanjorge.com/asucap/historia/>> p 3.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 14 de 1991. Por la cual se dictan normas sobre el servicio de televisión y radiodifusión oficial. [En línea] (2 septiembre de 2000), disponible en < <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=266>>

DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABÓLICA SAN JORGE. [En línea] (febrero 28 de 2000), disponible en: <<http://www.tvsanjorge.com/asucap/historia/>> p 10.

DÍAZ CABRERA. Ingrid. Teorías de la personalidad. [En línea] (mayo 6 de 2011), disponible en < <http://psikotemas.blogspot.com/2012/05/rasgos-y-personalidad-4h-y-5-n.html>> p 3

MATOS, Luis. Gestión administrativa de una empresa comercial. [En línea] (Septiembre 2 de 2013) disponible en internet <<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>>. “sine loco”. “sine facta”.> p. 1

PAREJA VALENCIA, Sandra Viviana. Historia de la economía a finales del siglo XIX. [En línea] (Mayo 20 de 2012) < [http://issuu.com/claudiagarciat/docs/actividad\\_8](http://issuu.com/claudiagarciat/docs/actividad_8)> p 2

# **ANEXOS**

Anexo A. carta de aceptación para la ejecución del proyecto en ASUCAP San Jorge de Ocaña.



ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABOLICA SAN JORGE  
"NO somos televisión por suscripción"  
Personería Jurídica Resolución No. 134/91 Gobernación N. De S.  
NIT. 800.144.216-4, licencia No. 0117/28 de febrero 2000 CNTV.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
OCAÑA

Radicado: 002977  
Fecha: 21-MAY-14 10:37:12  
Destino: Plan de estudios administrac  
Correo: jiquintero@ufps.edu.co  
Usuario: Paola L. www.ufps.edu.co



Ocaña 21 de Mayo 2014

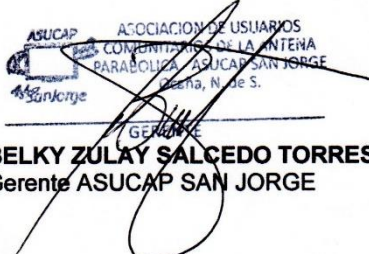
Señores  
**PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña  
DG-344

Cordial saludo:

La presente tiene como fin dar respuesta y aceptación a la propuesta de Consultoría de Plan de Gestión Administrativa presentada por los estudiantes de la carrera administración de empresas, **YENNY JOHANA RUEDAS** identificada con numero de cedula 1.091.660.018 de Ocaña y **JESUS LIBARDO QUINTERO CLARO** con numero de cedula 1.005.062.833 de el tarra.

Sin otro particular a que referirme y agradeciendo su atención.

Atentamente,

  
ASUCAP ASOCIACION DE USUARIOS  
COMUNITARIOS DE LA ANTENA  
PARABOLICA ASUCAP SAN JORGE  
OCAÑA, N. DE S.  
GERENTE  
**BELKY ZULAY SALCEDO TORRES**  
Gerente ASUCAP SAN JORGE

[www.tvsanjorge.com](http://www.tvsanjorge.com)  
Calle 11 N° 33-180, Barrio Buenos Aires  
Tel. 561 12.72 - 561 12.77  
info@tvсанjorge.com  
Ocaña, Colombia

Premio Nacional de Periodismo Agropecuario 2011

**Anexo B.** Cuestionario dirigido a los trabajadores de ASUCAP San Jorge de Ocaña.

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP  
SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE  
PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y  
DEL RECURSO HUMANO.**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE ASUCAP SAN JORGE DE  
OCAÑA**

**Objetivo.** Diseñar un sistema de organización de recursos humanos a través del análisis y descripción de cargos, como método estratégico para mejorar la eficiencia del empleado en su puesto de trabajo.

**NOTA:** Es necesario que el encuestado complete el espacio de los aspectos o factores de los cuales tiene conocimiento. Los faltantes serán completados entre los responsables de la consultoría y los empleados de nivel directivo.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Título del puesto		
Área o departamento		
Jefe inmediato		
Descripción genérica		
Descripción específica (Funciones)		
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO DEL TRABAJO</b>		
Requisitos intelectuales	Educación	
	Experiencia	
	Aptitudes y/o habilidades personales	
Requisitos físicos	Esfuerzo físico	
	Concentración visual	
	Complexión física	
Responsa - bilidades adquiridas	Por supervisión de personal	
	Por área o departamento	
	por métodos o procesos	
	Por material y/o equipo	
	Por dinero, títulos o documentos	
Condiciones de trabajo	Por información confidencial	
	Ambiente de trabajo	
	Riesgos	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Responsables: Johana Ruedas y Jesús Quintero  
Estudiantes a cargo de la consultoría

**Anexo C.** Cuestionario dirigido a los clientes ocultos de TV San Jorge.

**PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA, PLANTEANDO MÉTODOS ESTRATÉGICOS QUE PERMITAN LA EFICIENCIA EN LA UNIDAD DE SERVICIO AL USUARIO Y DEL RECURSO HUMANO.**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES OCULTOS DE ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA**

**Objetivo.** Plantear métodos estratégicos que permitan mejorar la eficiencia en la unidad de servicio al usuario, valorando la calidad en el servicio que brinda la empresa desde la perspectiva del comportamiento del empleado frente al asociado.

1. ¿Cuál es el tipo de cliente que representará para evaluar el servicio de TV San Jorge?

- a. Cliente normal
- b. Cliente indeciso
- c. Cliente incognito
- d. Cliente tímido
- e. Cliente grosero
- f. Cliente despistado
- g. Cliente perfeccionista
- h. Cliente orgulloso

2. ¿califique el servicio de acuerdo a la atención recibida?

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

3. ¿Cuál es el motivo de la visita a TV San Jorge?

- a. SS internet
- b. SS TV Por cable
- c. SS Publicidad
- d. Conexión
- e. Reconexión
- f. Traslado
- g. Cancelación de SS

4. ¿Se sintió satisfecho con la respuesta ante la solicitud realizada?

- a. Si
- b. No

5. ¿En qué aspectos cree usted que TV debe mejorar?

- a. Atención
- b. Personal capacitado
- c. Comodidad
- d. Otros \_\_\_\_\_
- e. No tiene aspectos por mejorar

6. ¿Cuáles cree usted que son fortalezas de TV San Jorge?

- a. La atención
- b. Calidad en los SS
- c. Personal calificado
- d. Otro \_\_\_\_\_
- e. No tiene fortalezas

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Responsables: Johana Ruedas y Jesús Quintero  
Estudiantes a cargo de la consultoría

## Anexo D. contrato de afiliación del usuario



**ASOCIACIÓN DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABOLICA SAN JORGE DE OCAÑA**  
 "NO somos televisión por suscripción"  
 Personería Jurídica Resolución No. 134/91 Gobernación N. De S.  
 NIT. 800.144.216-4, licencia No. 0117/28 de febrero 2000 CNTV.

<b>CODIGO DE AFILIACION No.</b>			Fecha
			Día    Mes    Año
<b>INFORMACION DEL SOLICITANTE</b>			
Nombres completos		Apellidos completos	
Fecha de nacimiento <small>Día    Mes    Año</small>	CC y lugar expedición	Fecha de expedición	Estado Civil
Lugar de Nacimiento	Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	E-mail	
<b>DIRECCION DOMICILIO DEL SOLICITANTE</b>			
Dirección	Barrio	Celular	Estrato
Tipo de vivienda <input type="checkbox"/> Arrendada <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Familiar	Nombre del arrendador	Teléfono	Envío correspondencia <input type="checkbox"/> Domicilio <input type="checkbox"/> Empleo
Dirección Anterior si lleva menos de un año en el domicilio actual		Tiempo antigüedad domicilio actual	
<b>INFORMACION LABORAL DEL SOLICITANTE</b>			
Descripción actividad Económica	<input type="checkbox"/> Empleado <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Pensionado <input type="checkbox"/> Independiente <input type="checkbox"/> Comerciante <input type="checkbox"/> Contratista	Profesión u Oficio	Nivel de estudio
Empresa	Dirección	Teléfono	Cargo
Empresa anterior, si lleva menos de 1 año en la empresa actual		Teléfono	Dirección
<b>INFORMACION DEL BENEFICIARIO</b>			
Nombres		Apellidos	
Fecha de nacimiento <small>Día    Mes    Año</small>	No. Documento Identificación	Expedido en	Parentesco
Lugar de Nacimiento	Sexo <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	E-mail	Celular
<b>TIPO DE EMPRESA DONDE SE VA A INSTALAR EL SERVICIO DE TELEVISION</b>			
<input type="checkbox"/> Hotelera	<input type="checkbox"/> Transporte	<input type="checkbox"/> Clubes	<input type="checkbox"/> Entidades Religiosas
<input type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Entidad Bancaria	<input type="checkbox"/> Entidades Educativas	<input type="checkbox"/> Entidades Públicas
<b>CUANTOS PUNTOS DE TV. DESEA INSTALAR</b>		<b>VALOR CANCELADO</b>	

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con la CC. No. \_\_\_\_\_, manifiesto expresamente: que ACEPTO Y ME SOMETO a los estatutos y reglamentaciones de la Asociación de Usuarios Comunitarios de la Antena parabólica "San Jorge", ASUCAP SAN JORGE, en calidad de ASOCIADO, una vez sea aceptado como tal; que la presentación de esta solicitud no genera compromiso alguno para la Asociación, hasta tanto no sea aceptado como ASOCIADO; y, que cualquier falsedad detectada en los datos suministrados cancela automáticamente su trámite. Bajo la gravedad del juramento, manifiesto que todos los datos aquí consignados son ciertos y autorizo su verificación por parte de ASUCAP SAN JORGE sin limitación alguna, desde ahora y mientras permanezca en calidad de ASOCIADO me comprometo actualizarlos cuando sea requerido por la Asociación. Declaro que he sido informado sobre las características, tarifas y condiciones de los servicios que brinda la Asociación y del contenido de la Resolución Nº 007 del 07 de mayo de 2013 y las demás normas que lo modifican; así como de los derechos, principios y obligaciones que contemplan los estatutos y reglamentaciones de las cuales será titular en calidad de ASOCIADO.

Observaciones:



\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma del Funcionario de Asucap

**www.tvsanjorge.com**  
 Calle 11 Nº 33-180, Barrio Buenos Aires  
 Tel. 561 12 72 - 561 12 77  
 info@tvsanjorge.com  
 Ocaña, Colombia

## Anexo E. hoja de vida del usuario



ASOCIACION DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABOLICA  
"SAN JORGE" OCAÑA NORTE DE SANTANDER  
Personería Jurídica Resolución No. 134/91 Gobernación Norte de Santander  
NIT. 800.144.216-4

Licencia No. 0117/28 de Febrero 2000 C.N.T.V.

### HOJA DE VIDA AFILIADOS

26,119,487

**Nombres y Apellidos** : OSORIO CASTILLA JHON ALEXANDER

**Documento de Identificación:** CC 13175092

**Dirección** : CL 12 CASA 10 MANZ 2

**Barrio** : URB. ALEJANDRIA

**Telefono:** -

Fecha de Adquisición Abonado 27-Mayo-2014

Valor \$ 15,000

Numero de puntos instalados en su residencia ( 2 ) DOS

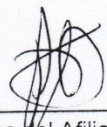
Bajo de la gravedad de juramento, manifiesto expresamente que me comprometo a cumplir los estatutos de la Asociación, las decisiones de la Asamblea General de Delegados y las disposiciones y reglamentaciones expedidas por los órganos de Dirección, Administración y Vigilancia de la Asociación. Así mismo manifiesto expresamente, que en caso de fallecimiento, serán beneficiarios en su orden:

NOMBRES Y APELLIDOS DEL BENEFICIARIO	PARENTESCO	NUMERO ID
--------------------------------------	------------	-----------

1. JORGE OMAR DURAN CASTILLA

HERMANO


2. \_\_\_\_\_

  
\_\_\_\_\_  
Firma del Afiliado

Nota: La afiliación es personal e intransferible para efectos estatutario, salvo disposición en contrario.



Anexo F. orden de servicio

 ASUCAP San Jorge	<b>ORDEN DE SERVICIO</b>	No. <b>OS003024</b>	28-May-2014 09:00:38	
Afiliado: DE CASTRO BARRERA ANA BEATRIZ	26,114,403	Fecha de Solicitud: 28-May-2014		
Dirección: CL 8 9 13	DA403			
Barrio: LA COSTA				
<b>Tipo de Servicio:</b> RECONEXION OPORTUNA	<b>Por medio:</b> Personal			
RECONEXIONH OPORTUNA				
<b>Materiales:</b>				
CABLE COAXIAL	TAPS	CONECTOR	SPLITTER	OTROS
RG11 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RG11 <input type="checkbox"/>	2V <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RG6 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RG6 <input type="checkbox"/>	3V <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RG59 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	RG59 <input type="checkbox"/>	4V <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				Fecha de Atención <input type="text"/>
FIRMA TECNICO		Original	FIRMA AFILIADO	

## Anexo G. minuta de trabajo



ASOCIACION DE USUARIOS COMUNITARIOS DE LA ANTENA PARABOLICA SAN JORGE DE OCAÑA  
 Calle: Avenida República del Ecuador, Ocaña, Cundinamarca, Colombia  
 Teléfono: (57) 312 450 1000

ENTREGA: YULIETH SARABIA

HORA: 8:00 AM

sábado, 24 de mayo de 2014

SEÑORES DE REDES:

ANTES DE SALIR A SUS LABORES DIARIAS SE DEBEN REVISAR TODOS LOS ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL  
 SE DEBEN UTILIZAR TODOS LOS EPP CORRECTAMENTE Y ASI TRABAJAR SEGUROS MINIMIZANDO RIESGOS

CUADRILLA UNO (1)

VICTOR WILMER

FIRMA RESPONSABLE

HORA SALIDA AM 08:30

HORA SALIDA PM

HORA LLEGADA 12:50

HORA LLEGADA

SOLICITUD	No. DE ORDEN	AFILIADO	BARRIO	SERVICIO
23-may-14	2901	GALLARDO TRIGOS EDIT	IV CENTENARIO	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2811	MENESES ESTRADA EDILMA MARIA	MARABELITO	RECONEXION OPORTUNA
23-may-14	2882	ORTEGA HOYOS MARTHA ROCIO	LANDIA	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2852	DUARTE DUARTE HUBER ALFONSO	LANDIA	RECONEXION OPORTUNA
21-may-14	2808	HERNANDEZ BONILLA ROSA ELENA	LA LIBERTAD	RECONEXION OPORTUNA
23-may-14	2880	PACHECO GERARDINO JUAN CAMILO	ESMERALDA	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2832	CARRASCAL CARRASCAL ELIADES	ESMERALDA	RECONEXION OPORTUNA
23-may-14	2891	RINCON VEGA ALONSO ANTONIO	VILLA LUZ	RECONEXION OPORTUNA
23-may-14	2881	LOPEZ RIZO EGLY	VILLA LUZ	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2823	VERA VERGEL YULIETH	JUAN XXIII	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2828	CALDERON DIAZ HERMES	JUAN XXIII	RECONEXION OPORTUNA
21-may-14	2802	MANOSALVA MEDINA YARIDE	JUAN XXIII	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2812	JAIME ROSADO MARINA	EL PEÑON	RECONEXION OPORTUNA
23-may-14	2889	MENESES DE RAMIREZ HIPOLITA	EL CARMEN	RECONEXION OPORTUNA
22-may-14	2853	PALLARES SANTANA MILEIDE DEL CARMEN	SIMON BOLIVAR	RECONEXION OPORTUNA

CUADRILLA DOS (2)

EUCLIDES ARNULFO

FIRMA RESPONSABLE

HORA SALIDA AM 08:37

HORA SALIDA PM

HORA LLEGADA 11:50

HORA LLEGADA

SOLICITUD	No. DE ORDEN	AFILIADO	BARRIO	SERVICIO
09-may-14	2549	SANCHEZ NIÑO DORA ISABEL	LA GLORIA	REVISION
7-may-14	2513	PAVA ANGARITA ALFONSO ALBERTO	LAS DELICAS	DERIVADO
12-may-14	2582	ASUCAP-H.E.Q.C	LA AVENIDA	REVISION
14-may-14	2651	GARCIA CARRASCAL MARIA ANGELICA	GALAN	REVISION
19-may-14	2725	PALACIO RUEDA LUIS EDUARDO	BUENOS AIRES	CAMBIO DE ACOMETIDA
19-may-14	2730	CASTILLA NAVARRO EDITH ESTHER	LA PIÑUELA	REVISION
21-may-14	2797	JIMENEZ SARABIA JHON WILMAR	EL LLANO	REVISION
19-may-14	2738	PARDO DE SANGUINO OLGA	MARABEL	REVISION
20-may-14	2767	RUEDAS FRANCO JESUS ALIRIO	CALLE ESCOBAR	REVISION
22-may-14	2858	OSMA PABON LUZ MERY	VICENTINAS	REVISION
22-may-14	2838	ASUCAP-REVISAR RED XA TRASLADO LUIS ALFREDO	EL LAGO	REVISION
20-may-14	2756	TORRADO ALVAREZ ALFREDO	SAN ANTONIO	REVISION
23-may-14	2865	BARBOSA LAZARO ANA LUCIA	ALTOS DEL NORTE	REACTIVACION
23-may-14	2890	PEREZ PAREDES ARGENIDA	CAÑAVERAL	REVISION
23-may-14	2894	LEON ORTEGA ALCENID	EL DORADO	REVISION

## Anexo H. planilla de control de almacén

BENEFICIOS MATERIALES A 31 DE MARZO 2014							
NOMBRE	CANTIDAD	V.R UNITARIO	VR. TOTAL	NOMBRE	CANTIDAD	V.R UNITARIO	VR. TOTAL
Acoplador 16	13	48.278	\$ 917.282	Conectores RG-6	1307	731	\$ 955.417
Acoplador 12	14	44.022	\$ 616.308	Conector PCT-mini-15	77	1.740	\$ 133.980
Acoplador 9	14	44.640	\$ 312.480	Conector PPC-EX6-09 con pin	0	3.364	\$ 0
Acoplador 8	8	41.743	\$ 333.944	conector RG-11	61	2.089	\$ 127.429
Alambre No. 14	175	550	\$ 96.250	Cono 11	61	3.364	\$ 205.204
Amplificador Estándar	4	453.497	\$ 1.813.988	Correas Plásticas	213	94	\$ 20.022
Amplificador MB 1000 GHZ	2	1.390.000	\$ 2.780.000	Cornetas	21	14.500	\$ 304.500
Amplificador MB 870	1	458.500	\$ 458.500	Ecuilizador L.500 están can	8	32.480	\$ 259.840
Amplificador Troncal	3	1.171.600	\$ 3.514.800	ECUALIZADOR AMPL BOLS	30	0	\$ 0
ANGULOS 90	3	29.000	\$ 87.000	Ecuilizador 6-10	5	30.160	\$ 150.800
ANGULOS 180	2	45.240	\$ 90.480	Ecuilizador 11-15	4	30.160	\$ 120.640
Atenuadores 10 db	13	2.204	\$ 28.652	Fuente de Poder	2	440.027	\$ 880.054
Atenuadores 6 db	4	2.204	\$ 8.816	FIBRA OPTICA REDES	3077	5.583	\$ 17.178.891
Brida con Jota	141	7.859	\$ 1.108.119	Federmak	16	29.000	\$ 464.000
Cable L 500	1190	3.510	\$ 4.176.900	Grapas plasticas	38	914	\$ 34.732
Cable RG-11	0	1.123	\$ 0	Hebillas metalicas 3/8	209	600	\$ 125.400
Cable RG-6 rollo \$138.000	7500	460	\$ 3.450.000	HEBILLAS 1/2	85	550	\$ 46.750
Candados	324	2.213	\$ 717.012	HEBILLAS 3/4	142	750	\$ 106.500
Canusa	17	14.849	\$ 252.433	Herraje de Ojo	100	7.773	\$ 777.300
Carreto Loza	58	2.169	\$ 125.802	Herraje Helicoidal 48Hios	71	22.620	\$ 1.606.020
Carreto Pasta	34	325	\$ 11.050	LNB Viejos	8	69.600	\$ 556.800
Cinta autofundente	40	15.080	\$ 603.200	MUFLAS	3	374.463	\$ 1.123.389
Cinta eléctrica	22	1.803	\$ 39.666	NODO OPTICO	4	2.320.000	\$ 9.280.000
Cinta Bandy 1/2 CAJA	3	67.000	\$ 201.000	Perchas Grandes	48	6.200	\$ 297.600
Cinta Bandy 3/4 CAJA	3	87.000	\$ 261.000	Perchas Pequeñas	15	402	\$ 6.030
Conectore AP-BNC-6	91	3.364	\$ 306.124	Pipeta de Gas	4	34.800	\$ 139.200
Conectores PCT-RCA-6	34	3.364	\$ 114.376	Power insert	4	43.974	\$ 175.896
			\$ 22.425.182				\$ 35.076.394

PRESENTADO POR: SARA NIÑO PEÑARANDA  
Secretaria encargada Almacén

EN ESTE REPORTE YA ESTA INCLUIDO EL REINTEGRO DE MATERIAL