



Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Proyecto de Grado

Título

Procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo de la Corporación Artística y Cultural Iguana

Por

**Cáterin Yepes Giraldo
000074517**

Presentado a

**Asesora Metodológica
Alina Sorany Agudelo Alzate**

**Asesor Temático
Alejandro Aldrin Betancur**

Noviembre 07 de 2012

Resumen

En el presente documento se contempla el proceso de desarrollo del proyecto de grado “Procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo para la Corporación Artística y Cultural Iguana”. Inicialmente se evidencia el planteamiento del problema en el que se describen las necesidades detectadas al interior de esta organización alineadas al título del proyecto, con la respectiva pregunta de investigación que da cuenta de lo que se quiere responder con el desarrollo de cada uno de los apartados de este documento, además se presenta la justificación en la que se describe la importancia de llevar a cabo este proyecto, con las dificultades futuras que podrían presentarse en caso de que se haga caso omiso al problema ya descrito; adicional a lo anterior se describen los objetivos que se pretendían alcanzar con esta iniciativa, acto seguido se describen los componentes teórico-conceptuales categorizándolos por teoría general, teoría específica y estudios empíricos que dieron sustento académico al proyecto; después se detalla la ruta metodológica con las diferentes herramientas, técnicas e instrumentos que se diseñaron para llevar a cabo la recolección de la información, posteriormente se muestra la manera como se hizo el análisis de la información tomando como punto de partida cada uno de los instrumentos que fueron llevados a cabo en compañía de los colaboradores de la entidad, para reunir los datos necesarios con los que se llevo a cabo el análisis y se da por terminado con un conjunto de conclusiones y apartados a modo de recomendaciones sobre lo que se encontró durante el proyecto y sobre futuros estudios o posibles mejoras que se pueden realizar al interior de la organización.

Tabla de contenido

	Página
Resumen.....	2
Introducción.....	7
Capítulo I	
1.1.Antecedentes del problema.....	9
1.2.Planteamiento del problema.....	14
1.3.Pregunta de investigación.....	17
1.4.Objetivos.....	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.5.Justificación.....	19
1.6.Delimitación (temporal, espacial, alcances).....	20
1.7.Limitaciones del estudio.....	21
Capítulo II	
2.1.Teoría general.....	22
2.2.Teoría específica.....	43
2.3.Estudios empíricos.....	65
2.4.Párrafo de Síntesis.....	72

Capítulo III

3.1. Enfoque metodológico.....	73
3.2. Rol del investigador.....	78
3.3. Consideraciones éticas.....	79
3.4. Recolección de datos (fuentes de la información).....	81
3.5. Población y muestra poblacional.....	83
3.6. Tipo de instrumentos para la recolección de datos.....	86
3.7. Diseño de instrumentos.....	91
3.8. Análisis de datos (transcripción y registro).....	103
3.9. Análisis de categorías.....	104

Capítulo IV

4.1. Análisis de Resultados.....	111
4.2. Descripción del proceso de recolección de la información.....	112
4.3. Análisis de resultados.....	113
4.4. Identificación de categorías.....	113
4.5. Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo. ...	114
4.6. Síntesis.....	133

Capítulo V

5.1. Descripción de los hallazgos alineados a la pregunta de Investigación.....	134
5.2. Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivo.....	136
5.3. Conclusión del Capítulo.....	163
5.4. Apéndices.....	167
5.5. Referencias.....	191

Índice de tablas

Tabla número 1 diseño de instrumento entrevista individual semiestructurada con la Representante Legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana	91
Tabla número 2 diseño de instrumento, cuestionario individual con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	93
Tabla número 3 diseño de instrumentos, entrevista individual estructurada con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	95
Tabla número 4 diseño de instrumentos, grupo focal con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	97
Tabla número 5 Técnicas de análisis e interpretación, diseño de perfiles.....	101
Tabla número 6 técnicas de análisis e interpretación, formato de diseño de procesos de la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	103

Tabla número 7 identificación de las categorías temáticas con codificación.....	116
Tabla numero 8 de análisis de la información, entrevista semiestructurada con la representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	117
Tabla numero 9 Análisis e interpretación del cuestionario.....	122
Tabla numero 10 Análisis e interpretación del cuestionario.....	123
Tabla numero 11 Análisis e interpretación del cuestionario.....	125
Tabla numero 12 Análisis e interpretación del cuestionario.....	127
Tabla numero 13 Análisis e interpretación del cuestionario.....	128
Tabla numero 14 Análisis e interpretación del cuestionario.....	130
Tabla numero 15 Análisis e interpretación del cuestionario.....	131
Tabla número 23 conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director de artes escénicas.....	139
Tabla número 24 conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director o directora de medios audiovisuales	141
Tabla número 25 conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director o directora musical.....	143
Tabla número 26 conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director o directora de diseño.....	145
Tabla número 27, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo administrador o administradora y director o directora comercial.....	147

Tabla número 27, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo del contador o la contadora.....	149
Tabla número 16, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso de planeación.....	151
Tabla número 17, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso de diseño.....	156
Tabla número 18, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción musical.....	158
Tabla número 19, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción audiovisual.....	159
Tabla número 20, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción escénica.....	161
Tabla número 21, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso de control	162
Tabla número 22, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso contable.....	164

Índice de figuras

Figura número 1 técnicas de análisis e interpretación, gráficas porcentuales para el análisis del cuestionario.....	102
Figura número 2 análisis e interpretación del cuestionario.....	123
Figura número 3 análisis e interpretación del cuestionario.....	124
Figura número 4 análisis e interpretación del cuestionario.....	126
Figura número 5 análisis e interpretación del cuestionario.....	127
Figura numero 6 análisis e interpretación del cuestionar.....	129
Figura número 7 análisis e interpretación del cuestionario.....	130
Figura número 8, conclusiones y recomendaciones, mapa de procesos para la Corporación Artística y Cultural Iguana.....	155

Introducción

En la corporación Artística y cultural Iguana, ubicada en el Barrio Aranjuez de la ciudad de Medellín, existe un vacío administrativo, en términos de procesos internos, funciones, estructura organizacional y descripción de los cargos, esta afirmación será soportada teoría y conceptualmente durante el desarrollo del documento. La organización es una entidad sin ánimo de lucro prestadora de servicios culturales y artísticos desarrollados desde tres líneas específicas: La línea audiovisual, la línea musical y la línea de artes escénicas, dichas dependencias se encuentran a cargo de diferentes líderes con experiencia en estas áreas.

Con este proyecto de investigación se busca observar y dar una descripción detallada los componentes que dan forma a los procesos internos estratégicos, de valor y de apoyo, además de describir la estructura de la entidad, para poder estandarizar y sistematizar esta información en formatos que sirvan de guía a los colaboradores de la organización, adicional a lo anterior, se pretende evidenciar que funciones se desarrollan y quiénes son los responsables de estas, para poder diseñar de este modo los perfiles de los actuales y futuros empleados de la entidad, finalmente se realizará una propuesta para el mapa de procesos, que funcione como una mapa guía de los procesos de la organización.

En la primera parte del documento se realiza la descripción del problema con sus antecedentes y las implicaciones que dicho problema ha traído a la corporación, a continuación se definen los objetivos del proyecto, se justifica la idea y se describe el espacio tiempo con las respectivas limitantes del mismo. En un segundo apartado se desarrolla el marco teórico y el marco conceptual como punto de apoyo y sustento académico a las ideas que se quieren consolidar en esta propuesta de investigación. En la tercera parte el lector podrá tener mayor cercanía con la ruta metodológica que servirá de apoyo para el proceso de recolección de la información; junto con el tipo de investigación que se llevará a cabo, con su enfoque específico y el diseño de herramientas de recolección y análisis de la información.

Finalmente se describe el proceso de recolección de la información, el análisis de los resultados obtenidos, la identificación de las categorías temáticas con su respectivo análisis; para dar por terminado con unos apuntes a modo de conclusión, recomendaciones, los soportes bibliográficos y los anexos del documento.

1. Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

La corporación artística y cultural Iguana es una entidad sin ánimo de lucro que nació en el año 2006 con la unión y consolidación de un grupo de personas profesionales en diferentes áreas del arte y la cultura, entre ellas: la música, los medios audiovisuales, las artes plásticas, y el teatro. Este grupo de artistas identificó al interior de su comunidad la existencia de un conjunto de vacíos y necesidades sociales que buscaron mejorar por medio de la promoción, difusión y desarrollo de diferentes actividades artístico culturales que trabajaran en pro de la transformación y la sensibilización de la población del barrio Aranjuez sin ningún tipo de discriminación.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Cuando llegó el momento de definir roles, el equipo decidió de manera unánime que cada uno dentro de su quehacer sería líder y velaría por el buen cumplimiento y desarrollo de las actividades de las que fueran parte, esta información no fue documentada en formatos o manuales. Durante este proceso de iniciación lograron sacar adelante algunos proyectos licitados con entidades públicas y privadas, en las cuales se desarrollaron talleres formativos bajo las áreas en las que cada uno tenía mayores fortalezas, dichos talleres estuvieron enfocados a

jóvenes, niños y adultos. La logística, la difusión, la promoción, y las clases para los talleres eran responsabilidad de todo el equipo, a pesar de ello, no se dio una división del trabajo formalizada en documentos, las responsabilidades fueron asignadas al azar sin tener en cuenta la formulación clara de procesos, sin determinar planes de acción, y sin ejercer control administrativo sobre las actividades que para entonces se desarrollaban. Para el año 2007 la entidad ya no contaba con el mismo equipo de trabajo con el que inició, pues dos de ellos fallecieron y dos más tomaron la decisión de no ser parte de la Corporación Artística y Cultural Iguana, situación que repercutió en el replanteamiento de las actividades que para entonces se estaban llevando a cabo. El equipo de colaboradores se redujo a tres, obstruyendo así el ritmo de trabajo que se llevaba inicialmente, pues ahora los procesos que estaban bajo la responsabilidad de siete personas ya eran responsabilidad de los individuos que continuaron.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Luego de que se redujo el número de integrantes, en el mismo año, los miembros restantes tomaron la decisión de entrar a ser parte de la mesa de cultura de Presupuesto Participativo, con miras a trabajar en conjunto con los demás delegados de las otras organizaciones barriales para el establecimiento de buenas propuestas culturales; allí encontraron la posibilidad de aliarse a otras organizaciones y se lograron realizar actividades en la comunidad, como conciertos, talleres, pinta caritas para niños en fiestas del barrio, y otras actividades relacionadas con el arte con las que pudieron continuar trabajando; sin embargo no existía claridad en la estructura de los procesos, las actividades, funciones y responsabilidades propias de cada área; dicha información

no se encontraba sistematizada en un mapa de procesos y en hojas de trabajo que facilitaran la comprensión de los procesos de la entidad a cada uno de los colaboradores.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

En el año 2009 se ejecutaron proyectos bajo contratación con entidades públicas como alcaldía de Medellín, Comfenalco y el centro de desarrollo cultural de Moravia, a pesar de que habían actividades en las que trabajar, por la deserción de los colaboradores en los años anteriores, se tuvo que realizar contrataciones por prestación de servicios con artistas. Como no había ni existía una estructura de los procesos internos en la corporación, en la medida que iban transcurriendo los días, se daba una explicación somera de lo que se debía realizar a las personas contratadas.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

En el año 2011 se quisieron mejorar las dinámicas de la organización con un nuevo equipo de colaboradores ; en esta propuesta de trabajo se planteó un nuevo horizonte para la organización, se integraron nuevas personas, se planearon nuevas actividades y se cambio, sin sistematizar, el plan de trabajo que hasta entonces había dado horizonte a la entidad. En esta etapa se decidió dar prioridad a tres líneas de trabajo, la musical, la audiovisual y la de artes escénicas.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Bajo las tres líneas de trabajo que se plantearon con el nuevo equipo, se quiso dar prioridad a la producción de servicios relacionados con estas áreas, las tareas y actividades que hacían parte de dichas líneas estratégicas, fueron asignadas según las capacidades y habilidades de los integrantes del equipo, a pesar de que se empezaba a notar una estructura y división del trabajo seguía existiendo una carencia en términos de estructura, y sistematización de la información propia de los procesos.

A través de esta nueva propuesta de trabajo se buscaba comercializar productos artísticos en el sector público y privado para poder generar ingresos y brindar salarios justos a los colaboradores. En las líneas o dependencias de trabajo se establecieron parámetros para la ejecución de estos productos, en la musical se harían conciertos, se alquilarían los instrumentos de la corporación, se prestaría el servicio de sala de ensayo para las bandas y grupos de la comunidad; por su parte en la línea de artes escénicas se desarrollarían propuestas tales como: obras de teatro, performance, y body art; por último en la de medios audiovisuales se desarrollarían video clips para bandas musicales, videos institucionales para empresas privadas y/ o públicas, corto metrajes, documentales, y registro en audio, imagen y video de todo tipo de eventos.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Los procesos, procedimiento y funciones que hacían parte del nuevo enfoque determinado en la organización fueron asignados a cada uno de los colaboradores con el ánimo de dar orden a la corporación, sin embargo, y a pesar de que existía conciencia por parte de la líder, de la importancia de asignar roles y delegar funciones, no se sistematizó esta información, lo que produjo una falta de claridad por parte de los colaboradores sobre las responsabilidades de sus cargos.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

El grupo de trabajo de la corporación tuvo bajo su responsabilidad diferentes actividades y funciones que se enmarcaban dentro de las competencias y habilidades de cada uno. Sandra Milena Giraldo (Realizadora audiovisual y representante legal) era la encargada de direccionar y coordinar las actividades de la línea audiovisual.

Por su parte la diseñadora gráfica se encargaría de los diseños publicitarios de los productos para promocionarlos en la comunidad, sus principales funciones se enmarcarían en el mercadeo y las comunicaciones de las actividades y productos propios de la organización; en la línea de artes escénicas el colaborador que ocupaba este cargo haría las veces de director, sus funciones estarían ceñidas a las especificaciones que dicha línea exigiera en cada uno de los proyectos que

surgieran. En la línea musical el director tendría que encargarse de las actividades propias de la línea musical; la encargada de la parte comercial y administrativa, por su parte tendría bajo su responsabilidad, comercializar los productos audiovisuales, los conciertos, los talleres, las obras de teatro, los performance, y de llevar a cabo la promoción comercial en el sector público y privado de los productos y servicios de la organización.

Fuente: A partir de información recolectada con la Representante legal, Sandra Milena Giraldo, de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Al año actual, es decir, al 2012 la organización sigue desarrollando propuestas artísticas enmarcadas en las líneas mencionadas anteriormente, sin embargo, el cargo de dirección musical se encuentra vacante, los demás colaboradores que aun hacen parte de la entidad tienen responsabilidades y funciones que cumplir en las actividades ejecutadas en los proyectos. En este momento la corporación está desarrollando un proyecto con alcaldía de Medellín, Comfenalco Antioquia y Centro de desarrollo cultural de Moravia, en el que se articula la música, las artes escénicas y los medios audiovisuales.

1.2. Planteamiento del problema

Luego de hacer un diagnóstico de la Corporación, se plantea como problema de investigación, la carencia de sistematización y estructura formal de los procesos y funciones de la organización,

además de que no existe un mapa de procesos que permita visualizar la estructura interna de las líneas de trabajo bajo las que se desempeñan los colaboradores.

La Corporación Artística y Cultural Iguana es una entidad constituida bajo una figura sin ánimo de lucro; a pesar de ello, todas las organizaciones independientemente de su constitución legal deben velar por su buen desempeño en el contexto donde se desenvuelven, en este sentido la carencia de un levantamiento de los procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo le limita la posibilidad de tener estructura gerencial a la organización; pues su equipo de trabajo ha desarrollado sus propuestas artístico culturales a partir de su empirismo; esto intrínsecamente ha desembocado en una miopía colectiva que no permite comprender la importancia de reorganizarse día a día con el fin de mejorar y obtener mejoras en el tiempo.

La falta de claridad en los procesos, la no identificación de los procedimientos, el desconocimiento de las características de los cargos, la carencia de un mapa de procesos, con sus respectivas entradas, salidas, líneas operativas y todos los aspectos relacionados con la estructura organizacional, se considera un punto importante en el que debe trabajarse, si se quiere mejorar y alcanzar los objetivos de la entidad. Es necesario contar con el empeño y el trabajo de un grupo directivo idóneo que se apoye en la administración de empresas y que trabaje en pro de garantizar un orden interno acertado del qué, el cómo, el quién, y el para qué se desarrollan las actividades de la organización, por lo anterior, se puede deducir que sin la implementación de herramientas básicas de administración la corporación posiblemente no logrará adaptarse a los constantes cambios que el mercado altamente competitivo trae consigo.

Falencias como las que se han mencionado anteriormente, han dificultado la evolución y desarrollo de la corporación, pues la poca claridad que tienen los colaboradores de la entidad de sus funciones y responsabilidades, genera inmediatez y cortoplacismo en sus acciones. Incluso como se vio en el diagnóstico varias personas que han pasado por la corporación artística y cultural iguana, han abandonado los cargos, haciendo que existan constantes reprocesos, ya que la información propia de estos, no se encuentra estandarizada ni sistematizada para facilitar la comprensión de quienes ocupan los cargos de las líneas de trabajo.

Si no se ataca este problema de raíz se corre el riesgo de que la entidad no se mantenga en el tiempo, se tendrán constantes cambios ya que no se hallará sistematizada la información de los procesos internos y comunicar las responsabilidades y funciones de cada cargo será complicado por no tener formatos que compilen estos datos. Además es probable que la falta de estandarización implique pérdida de negocios, ya que, los clientes son exigentes y buscan que los productos sean entregados a tiempo y con calidad.

Por otra parte a la hora de participar de licitaciones de proyectos con entidades públicas de menor o mayor cuantía, posiblemente, por no tener claros los procedimientos para desarrollar las propuestas, se obstaculizará el hecho de acceder a dichas licitaciones que son uno de los principales medios para captar recursos económicos en la organización.

1.3.Pregunta de Investigación

¿Cómo desarrollar la estructuración, sistematización y estandarización de los procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo de la Corporación Artística y Cultural Iguana de tal manera que el funcionamiento y desarrollo de las actividades propias de la entidad propendan por el mejoramiento y crecimiento interno de la misma?

1.4.Objetivos

1.4.1. General

Diseñar los procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo de la corporación Artística y Cultural Iguana.

1.4.2. Específicos

1.4.2.1 Estructurar el mapa de procesos de la Corporación Artística y Cultural Iguana tomando como base las tres líneas artísticas a través de la identificación de las variables que darán forma al mapa obteniendo una gráfica completa y útil.

1.4.2.2 Definir las características de los cargos correspondientes a los colaboradores con sus respectivas funciones dentro de cada línea de trabajo a través del diálogo personalizado para extraer toda la información relacionada a los cargos.

1.4.2.3 Identificar las funciones que realizan los colaboradores de la corporación Artístico y Cultural Iguana en cada una de las líneas a las que pertenecen.

1.5. Justificación

Para evitar que el futuro de la organización se vea afectado por el problema detectado se recomienda implementar al interior de esta, la estandarización y sistematización de sus procesos, además de diseñar formatos compiladores de información referente a los cargos, adicionando un mapa de procesos que sirva de guía para los colaboradores y su accionar cotidiano.

Teniendo en cuenta que la organización carece de una estructura claramente definida, es importante actuar frente a dicha situación, por ello a través de este proyecto de grado se busca ayudar a identificar y levantar los procesos estratégicos que generan valor a la corporación, definir cuáles son los actores internos y externos que influyen en el desarrollo de los productos, que recursos se requieren, que líneas productivas se ven comprometidas en dichos productos. Esto ayudará a tener una carta de navegación o guía para alcanzar más fácilmente los objetivos.

El desarrollo de este proyecto es importante dado que la Corporación Artística y cultural Iguana encontrará apoyo administrativo en las herramientas descritas anteriormente en los objetivos específicos. Sumado a esto, se facilitará el diseño formal y estructural de las líneas artísticas de trabajo divididas estratégicamente para delimitar las áreas y funciones de los diferentes cargos.

Con la delegación de funciones se garantizará que no habrá confusión por parte de los colaboradores a la hora de accionar dentro de su cargo, pues se dará claridad desde el organigrama de la organización, y cada individuo dentro de su línea sabrá exactamente qué debe hacer y cómo lo debe hacer, cada una de las dependencias y/o líneas a su vez, estarán apoyadas por un conjunto de recursos que serán especificados en el mapa de procesos que se entregará con esta iniciativa administrativa dentro de la entidad.

1.6. Delimitación tiempo espacio

Procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo para la Corporación Artística y Cultural Iguana ubicada en el barrio de Aranjuez en la dirección Carrera 50 D # 92-76, de Medellín-Colombia., El proyecto se desarrollará en el segundo semestre del año 2012 entre los meses de julio y noviembre ; se pretende a mediados del mes de noviembre haber concluido con todos los capítulos del proyecto, esto significa que a la fecha del 16 de

noviembre del año 2012 se habrán alcanzado los objetivos, se habrá hecho el análisis de la información y se habrán presentado conclusiones y recomendaciones.

1.7. Limitaciones

En términos generales desarrollar este proyecto no tendrá mayores limitaciones, pues se cuenta con toda la disposición de brindar información por parte de la representante legal de la Corporación, y el equipo de trabajo. Solo se resalta una limitación y es: El poco tiempo con el que se cuenta para levantar los procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo, más las características de los cargos, el diseño del mapa de procesos y la sistematización de las funciones de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

2. Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Teoría General

La teoría general que será abordada durante este proyecto de grado es la Teoría general de la administración, teniendo en cuenta que los temas abordados como importantes para la presente investigación hacen parte de las bases generales de esta disciplina.

La Clasificación de las Funciones en la Teoría general de Fayol

La teoría clásica de la administración es el resultado del trabajo y análisis del Ingeniero de Minas, Henry Fayol, quien a inicios del siglo XX cien años después de la revolución industrial vislumbro necesidades latentes en las empresas de la época, especialmente en la ejecución de sus principales funciones, entiéndase como función al conjunto de actividades que un colaborador hace de manera repetitiva (Fayol, 1972). La falta de una administración idónea se debía a la carencia de doctrina y disciplina que se presentaba en los procesos y funciones internos de las compañías de este periodo, la mayor preocupación del teórico eran los resultados, no tan satisfactorios, obtenidos de las diferentes actividades desarrolladas para alcanzar los objetivos de los empresarios. Uno de los principales aportes de (Fayol, 1972) a la administración de negocios fue la clasificación que dio a las funciones de las organizaciones.

Parafraseando a (Fayol, p. 42. 1972) se tiene que las funciones de la organización son las siguientes:

- **Funciones técnicas:** Estas funciones hacen hincapié en las formas de producción, es decir, en la transformación de la materia prima o los insumos en productos terminados.
- **Funciones comerciales:** Estas funciones se refieren principalmente al área comercial de las empresas, que son las encargadas de realizar las compras, las ventas y los intercambios de productos o servicios con proveedores, y clientes internos o externos.
- **Funciones Financieras:** Éstas, están encaminadas al buen manejo del capital captado por el quehacer de la organización, flujos de dinero, desembolsos, ingresos, gastos, y todo lo relacionado con el capital de la compañía.
- **Funciones de seguridad:** Para (Fayol, p.42 1972) la protección del personal y los activos de la empresa era vital para garantizar un buen desempeño y desarrollo de las demás funciones, por ello propuso dentro de su clasificación,

aquellas, que velaran por la protección, el bienestar, y la integridad, no solo de los trabajadores, sino, del patrimonio, los inmuebles y activos de las compañías.

- **Funciones Contables:** Estas funciones son las que se encargan de dar viabilidad de sostenimiento en términos de sistematización y control de la mercancía, solvencia monetaria de la empresa, cobros y pagos, tendencias de crecimiento o decrecimiento de un periodo a otro, balances en los libros diarios, en pocas palabras las funciones contables ayudan a interpretar en cifras, el estado actual de la compañía.

- **Funciones Administrativas:** las funciones administrativas son las que se encargan de la planeación, coordinación, el control, dirección y verificación del buen rendimiento de las demás funciones que (Fayol, p. 42. 1972) propuso en su libro “Administración industrial y general”.

Principios de la Administración Científica

En contraste con los aportes de (Fayol, 1972) es vital prestar atención a las formas y métodos que se transmiten a los colaboradores de las organizaciones para desempeñarse bien en sus tareas y responsabilidades, por ende, cobra importancia la obra de Taylor, (1911). La administración científica cobra importancia, incluso hoy después de más de un siglo en todas las empresas del mundo. Esta teoría tiene su principal énfasis en las tareas

que se desarrollan en las organizaciones bajo la responsabilidad de los trabajadores, estas tareas según Taylor, (1911) deben ser medidas y cualificadas, para determinar que tan eficientes son, en qué nivel aportan a la organización y de este modo reducir en la mayor medida de lo posible los desperdicios que resulten, e incrementar la productividad de las compañías para obtener mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

Otro de los principios que es vital tener en cuenta para este proyecto de grado es el que, (Taylor, 1911) , definió como división del trabajo, este principio se resume en que cada colaborador debe tener una delimitación de responsabilidades, tareas, atribuciones y funciones, de este modo el individuo se especializará en los temas que competen a su cargo, ajustándose a los métodos y normas establecidos por el grupo directivo de la compañía.

Diseñar un cargo o levantar un perfil se trata principalmente en determinar las tareas, atribuciones, deberes, y funciones que debe tener bajo su responsabilidad un trabajador raso o de alta formación académica y profesional, para ambos casos es necesario sistematizar y delimitar el campo de acción del individuo. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual éstos se crean, se especifican, se proyectan, se analizan y se combinan con otros cargos para la ejecución de tareas macro en la compañía. (Taylor, 1911).

Teniendo en cuenta los aportes de Taylor y Fayol anteriormente mencionados, y sabiendo que son los colaboradores quienes desarrollan las actividades que dan forma a los procesos, se precisa importante vincular a dichos apartados el buen levantamiento de sus perfiles con los procesos que dan vida a las organizaciones, por consiguiente a continuación se adhieren a las teorías de Taylor y Fayol los principios generales de la administración junto con la descripción de lo que son los procesos administrativos para una organización.

Principios Generales de la Administración y los procesos administrativos

La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes para la actividad humana ya que en la civilización predominan las organizaciones y el esfuerzo cooperativo por el hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las tareas de forma eficiente y eficaz. En las organizaciones la eficiencia y eficacia con que las personas trabajan en conjunto son la base para el cumplimiento de los objetivos, que a su vez dependen directamente de los que ejercen las funciones administrativas. (Chiavenato, 2006).

“La palabra Administración viene del latín ad (hacia dirección, tendencia) minister (subordinación u obediencia) significa aquel que realiza funciones bajo mando” (Chiavenato, 2006. P. 16).

A través de los años la administración ha tenido una transformación, ya que interpreta los objetivos propuestos por la organización y busca transformar cada movimiento en acción a través de la planeación, la organización, el control y dirección, con el fin de alcanzar los objetivos de forma adecuada y garantizar la competitividad de las empresas. (Chiavenato, 2006).

La teoría general de la administración estudia las organizaciones y las empresas desde el punto de vista de la interacción de seis variables: tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, estas seis variables funcionan de forma sistémica. (Chiavenato, 2006). La teoría general de la administración empezó con énfasis en las tareas y posteriormente pasó al énfasis en la estructura. (Chiavenato, 2006).

Los aportes de todos estos teóricos históricos y clásicos han sido relevantes para el desarrollo y evolución de la administración, no obstante, para efectos de delimitación, el presente documento se centrará principalmente en desarrollar teórica y conceptualmente temas específicos de la administración como lo son los procesos administrativos, la estructura organizacional, las características o análisis de los cargos y las funciones administrativas. Para que los temas mencionados anteriormente puedan surgir de la mejor manera es vital tener en cuenta el concepto de calidad y de círculos de calidad desde los proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Círculos de calidad o procesos PHVA

Si bien la clasificación de las funciones y los aportes de Fayol (1972) a la administración han sido relevantes para el desarrollo organizacional durante el transcurso del tiempo, es vital tener presente que dichas funciones y actividades que hacen parte de todas las empresas, ya sean estas, pequeñas, medianas o grandes; deben cumplir con estándares de calidad que garanticen la excelencia de los productos y servicios como resultados del desarrollo de los procesos internos de las compañías. (Deming, 1989).

El concepto de calidad tomo mayor relevancia en los años 50's del siglo XX en el cual el estadístico Norteamericano, Deming, quien fue el mayor representante de la teoría de la calidad total, determino que la calidad era una de las mejores herramientas o armas estratégicas para combatir las dificultades que el entorno y el mercado, cada vez más exigente, presentaba a las organizaciones japonesas de la época, además, esta herramienta era útil para incrementar la productividad de los procesos y funciones desarrollados al interior de las compañías. (Deming, 1989).

La calidad se refiere a las cualidades propias de un producto o servicio que comparándolo con otro de su misma naturaleza le da ventajas competitivas, ya que satisface en mayor nivel las necesidades de un cliente; hace énfasis también en la disposición de compra que manifiestan los consumidores de un producto o servicio fabricado por alguna compañía. Para que un producto o servicio sea de calidad es necesario que sea sometido a un proceso de mejoramiento continuo. (Deming, 1989).

Para que el funcionamiento de los procesos y actividades propias de una empresa sean considerados de calidad es vital no solo hablar del término y transmitirlo como filosofía de trabajo a los colaboradores y directivos, sino también actuar, por ello, es necesario que estos transiten por lo que, (Deming, 1989), denominó como círculos de calidad, es decir: Planeación, ejecución, verificación, y actuación.

La baja calidad en los procesos, procedimientos y funciones de las compañías significa un incremento en los costos de producción, ya sea este un producto o servicio, pues los defectos no son gratuitos, la falta de calidad genera linealmente menor calidad, si un producto o servicio llega a manos de un cliente con defectos de fabricación, sin las características planeadas, o sin los requerimientos exigidos, inevitablemente este cliente insatisfecho y disgustado transmitirá su malestar a las personas que conoce y generará automáticamente un efecto multiplicador negativo, a prospectos que posiblemente podrían ser clientes potenciales de la empresa. (Deming, 1989).

Teniendo en cuenta la importancia de los círculos de calidad es vital diseñar procesos efectivos que generen mejoramiento y calidad a la organización en términos generales. Por ende a continuación se describe teóricamente la manera como deben diseñarse dicho procesos.

Diseño de procesos

Para diseñar los procesos administrativos de una organización, es necesario tomando como referencia a (López ,2011 p. 34.) “La definición de las actividades de realización y los controles necesarios que garanticen el logro de los resultados.”

En la prospectiva PHVA luego de la planeación viene el hacer, esto hace referencia a la implementación de las acciones y las actividades con el fin de alcanzar los objetivos colectivos del equipo de trabajo, cabe resaltar que este hacer debe estar bajo las responsabilidades de los diferentes líderes de la organización (López 2011).

Para el caso de este proyecto se centrará la atención y el trabajo de recolección de información en la identificación y estandarización de esos procesos, estratégicos, de valor y de poyo que generan mejoras en la organización, es decir se resaltarán los procesos importantes de la entidad.

La perspectiva de los procesos internos

Para (López, 2011 p. 40.) el logro de los objetivos financieros y de los clientes, depende de nuevo, por la relación de causalidad, de la gestión adecuada de los procesos internos de la organización. La eficacia y la eficiencia de estas actividades internas determinan que se puedan lograr los objetivos de las otras perspectivas.

En los procesos que hacen parte de las organizaciones siempre existen fines y objetivos específicos, en los financieros por ejemplo se busca generar crecimiento y rentabilidad, por su parte los procesos de mercadeo y ventas se debe buscar el incremento y la participación en el mercado, así como también sumar un mayor número de clientes a diario en la organización a partir del desarrollo oportuno y eficaz de nuevos productos. (López, 2011).

El autor referenciado propone también que los procesos relacionados con los clientes deben propender por el bienestar de los mismos en términos de satisfacción de sus necesidades, en contraste los procesos logísticos tienen como objetivo controlar los inventarios, las salidas y las entradas de recursos. (López, 2011).

La planeación de los procesos

Para Lopez (2011, p. 62) se sugiere que los procesos deben tener los siguientes elementos:

Objetivo del proceso: Lo que se quiere lograr o el resultado esperado del proceso.

Alcance: límites del proceso o las fronteras en las actividades realizadas del proceso.

Entradas: forma en que el proceso interactúa con otros procesos.

Procedimiento: método de realización de las actividades y controles necesarios.

Salidas: productos resultantes del proceso, que tienen el propósito de ser entregados a otros procesos-clientes interno o externos.

Recursos del proceso: lo que se necesita para transformar el proceso.

Cuando se trata de identificar y planear los procesos es necesario saber qué tipo de organización es con la que se enfrenta el equipo directivo, hay organizaciones de mayor complejidad que otras debido a la gran cantidad de procesos por los que un producto o servicio deben pasar antes de ser entregados a un cliente final. “la estructura o mapa de procesos se facilita mediante la clasificación de los procesos en categorías”. (López, 2011 p. 64)

Estructura Organizacional

Las organizaciones se han definido como un arreglo sistemático de dos o más personas que cumplen papeles formales y comparten un propósito en común. (Robbins, 1998)

(Robins & Coulter, 2005. p. 234) se adhieren a lo anterior, explicando que las organizaciones están compuesta por personas que desarrollan actividades de forma sistemática y así se define la labor de cada uno, por eso se considera de gran importancia establecer una estructura organizacional, pues permite un ordenamiento de las actividades.

Taylor, (1970) citado por (Chiavenato, 1989) que la organización y la administración deben estudiarse científicamente y no empíricamente, la improvisación debe ceder el lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia. (Chiavenato, 1989. p. 78) explica que la teoría de Taylor se caracterizaba por hacer “énfasis en la tarea realizada por el operario y que la eficiencia se alcanzaba a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual”.

Además, (Taylor, 1970, citado por Chiavenato, 1989) comprobó que los obreros aprendían las tareas por medio de la observación y esto originaba diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea en cada oficio. Mientras (Fayol 1950. p.75, citado en Chiavenato, 1989), menciona que “existen unas funciones administrativas que son repartidas por todos los niveles de la jerarquía de la empresa y a medida que más se aumente estas funciones, mas aumenta la escala jerárquica” (Chiavenato, 1989. p. 78) interfiere diciendo que la teoría de Fayol se caracterizaba haciendo énfasis a la estructura organizacional que debe poseer la empresa para que sea eficiente.

Igualmente el propósito de toda organización es dividir el trabajo en tareas y departamentos específicos, ya sean estas individuales o grupales y también establecer líneas formales de autoridad. (Robins & Mary, 2005). Por eso es importante que se realicen en todos los niveles de la organización una adaptación para la aceptación de todas las responsabilidades, además de dar claridad a cada uno.

Garrido, (2006, p. 25) afirma que “cuando una organización no cuenta con una estructura organizativa sólida y con una definición de tareas, responsabilidades y jerarquías clara está encaminada a tener problemas”.

Robbins, (1998, p.193.) Dice que en el diseño de la estructura organizacional hay que tener en cuenta la especialización del trabajo, que se refiere a que un trabajo completo no es realizado por un solo individuo, sino que este se divide en pasos, cada uno de los cuales es terminado por diferentes personas. Pero Daft, (2000, p. 16.) La define como “el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados”. (Chiavenato, 1989) considera que simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto tareas simples y repetitivas, de pocos conocimientos y poca experiencia del ejecutor, permitirá que se reduzca los períodos de aprendizaje y una fácil sustitución del individuo.

Dentro de la estructura organizacional también hay que tener en cuenta la departamentalización, que es la agrupación de los trabajos para que las tareas sean coordinadas, (Robbins, 1998. p. 195.) Es decir se agrupa las tareas por departamentos, áreas

o secciones de acuerdo al objetivo de la empresa. Para (Chiavenato, 1989) la departamentalización se puede dar en dos sentidos horizontal y vertical. La departamentalización vertical se da cuando aumenta la supervisión, aumentando así el nivel jerárquico, mientras que la departamentalización horizontal se presenta cuando en una organización surge la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la calidad del trabajo. En esta se presenta un crecimiento jerárquico horizontal. (Chiavenato, 1989).

Al tener claro cómo se van a dividir y agrupar las tareas se debe establecer una cadena de mando el cual es la línea continua de autoridad que se da en los niveles organizacionales desde los más altos a los más bajos y define quien informa a quien” (Robins & Mary, 2005 p. 237.) Agregándole a la anterior afirmación (Terry, 1961. p. 394) dice que “Por medio de la delegación de autoridad, un funcionario amplía su área de operaciones, porque sin ella su actuación se limitaría a lo que él personalmente pudiera hacer.”

Chiavenato, (1989), dice que hay tres tipos de organización según el tipo de autoridad que son: Organización funcional, lineal y línea-staff.

La organización funcional es donde la autoridad es funcional o dividida basada en la especialización, es una autoridad de conocimiento y se extiende en toda la organización. (Chiavenato, 1989). La organización lineal, es la que tiene autoridad única y absoluta y se da de manera descendente en la jerarquización. (Chiavenato, 1989). Y la organización

línea-staff es el tipo de organización donde se mezcla la autoridad lineal y la funcional, es decir tiene una autoridad para ejecutar y decidir. (Chiavenato, 1989).

Las organizaciones también se reconocen por el tipo de estructura que manejan, las cuales son: estructura simple que tiene un bajo grado de división de departamentos, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona y muy poca formalización. (Robbins, 1998) Estructura funcional que son las actividades que se reúnen por funciones comunes. (Daft, 2000. p. 206.) La burocracia, que “se caracteriza por tareas operativas altamente estandarizadas que se realizan por medio de la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, tareas que agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, alcances estrechos de control y toma de decisiones que siguen al mando” (Robbins, 199. p. 206.) O una estructura Matricial que es un “diseño estructural que asigna especialistas de departamentos específicos funcionales para trabajar con uno o más equipos interdisciplinarios, los cuales son dirigidos por líderes de proyectos” (Robbins, 1998. p. 209.).

Para Daft, (2000. p. 15.) También debe existir una “formalización en las organizaciones que se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, la documentación incluye los manuales de procedimientos, descripción de puestos, regulaciones y manuales de políticas.”

De acuerdo esta definición (Robins& Coulter, 2005) afirman que con la formalización los trabajos son estandarizados y sirven como guía para los empleados. Esta formalización se realiza mediante la descripción del puesto, donde se le debe indicar a cada persona sus responsabilidades, cual es su autoridad, según aparece en el organigrama y la información que tienen que brindar a los que ejercen el control sobre su tarea. (Gilli, 2007).

Es importante señalar que una vez se ha “diseñado la estructura es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad, cuáles su responsabilidades. Todo esto quedara formalizado en los manuales de la organización que guiaran a las personas en su trabajo”. (Gilli, 2007 p. 99.).

Teniendo certeza y claridad sobre los aspectos mencionados anteriormente se hace posible establecer ventajas competitivas que pongan a la organización un paso delante de sus competidores, a continuación se contrastan con los referentes anteriores los aportes de Porter con la cadena de valor.

Ventaja Competitiva en la organización, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, cadena de valor de Porter

Los factores que se describieron anteriormente hacen parte importante de las ventajas competitivas que una organización debe generar en comparación con sus pares; mas allá de la importancia que cumplen aquellos que desempeñan los cargos de las compañías, y tienen bajo su responsabilidad el incremento de la productividad de las mismas; las empresas de este nuevo siglo están inmersas en un mundo globalizado en donde las dinámicas de mercado se hacen cada vez más exigentes , por ende, es necesario marcar diferencias y ventajas que pongan en niveles más altos de calidad a las organizaciones del siglo XXI frente a sus competidores, Las ventajas competitivas constituyen pues, en gran medida, el nivel de progreso y éxito de las mismas. (Porter, 1997).

Cabe resaltar que no deben dejar de ser importantes las premisas, principios y conceptos descritos durante el desarrollo de este marco Teórico, pues sin duda alguna, han sido de vital importancia para el desarrollo organizacional de las empresas durante el transcurso de la historia de la administración. (Porter,1997).

Determinar ventajas competitivas dentro de las organizaciones constituye uno de los mayores retos de las empresas del siglo XXI, pues para garantizar la supervivencia y crecimiento de las mismas en un mundo gobernado por el libre mercado y los altos márgenes de competencia, es necesario trabajar en pro de la buena implementación de estrategias que mejoren constantemente los procesos internos de las compañías.

Para comprender mejor de que se tratan las ventajas competitivas de una organización es necesario definir el concepto de ventaja competitiva propuesto por (Porter, 1997).

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. (Porter, 1997, p. 51).

Una de las mayores contribuciones que (Porter, 1997) en su obra *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*, brinda para la obtención de ventajas competitivas es lo que se conoce como la cadena de valor de Porter, esta útil y básica herramienta, sirve para clasificar o separar las actividades estratégicas de mayor importancia dentro de las empresas, ayudando de este modo a comprender como es el comportamiento diferenciador que existe dentro de la organización frente a las demás organizaciones del mercado. Una organización obtiene una ventaja competitiva en la medida en que logra potencializar estas actividades estratégicas a menor costo y con mayor calidad que las de sus competidores.

Cada empresa es la unión de un grupo de actividades que articuladas de manera secuencial y sistematizada arrojan como resultado un producto final, estas actividades se ejecutan para diseñar, producir, comercializar, entregar, y apoyar cada una de las fases por las que pasa un producto. Por eso es que la cadena de valor cobra real importancia en el

reflejo del recorrido histórico de las empresas, da cuenta de sus estrategias, del enfoque que tiene para hacer uso de dichas estrategias y el corte diferenciador que le da a cada una de ellas. (Porter, 1997).

En la revista “Clase Empresarial” (Porter, 1997) en su artículo ¿Qué es estrategia?, describe por qué la estrategia es el medio por el cual los gerentes de las empresas junto con sus equipos de trabajo crean distinciones en los productos que desarrollan a través de sus diferentes procesos internos, y la mejor forma de enfrentar y sobresalir en el mercado de manera competitiva.

La búsqueda de la productividad que los principios básicos de la administración tenía como meta, la mejora en la calidad que Deming con la calidad total dejó como legado, el incremento en los tiempos de entrega que Taylor propuso en su teoría científica, la reingeniería de procesos, y demás aportes que otros representantes dejaron como legado, han sido herramientas que han ayudado a la operatividad e incremento de la mejora continua de los procesos de las compañías, sin embargo, los vertiginosos cambios que ha traído consigo la globalización, ha hecho que la mayoría de organizaciones no sepan implementar dichas ventajas en pro de generar ganancias tangibles y sostenibles. (Porter, 1997).

Las diferencias que hoy se presentan tanto en costos como en precios se deben a las múltiples actividades requeridas para crear, fabricar, vender y despachar los productos o

servicios, sin dejar de mencionar los esfuerzos complementarios en mercadeo, capacitación continúa del personal e investigación... Para diferenciarse de la competencia, se deben acoger adecuadamente las actividades a realizar dentro de toda la competencia y no de manera aislada (Porter ,1997 p.51).

Las estrategias de las empresas son desarrolladas con el fin de marcar diferencias significativas, escogiendo de manera inteligente actividades o procesos que sean pensados para cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer plenamente sus exigencias, una ventaja competitiva basada en la mejora continua de los procesos internos, garantiza exclusividad en dichos procesos enriqueciendo notoriamente la imagen proyectada de la organización hacia su entorno y sus competidores. Porter (1997).

2.2 Teoría Específica

Los procesos administrativos su definición y descripción serán tomados como tema específico de investigación dado, la importancia de sistematizarlos y estandarizarlos además, de delegar funciones a los colaboradores relacionadas con los procesos internos de las organizaciones.

Gestión de procesos

Como han mencionado los autores referenciados anteriormente, las organizaciones son un conjunto de elementos que tienen ciertas características particulares, estas cuentan con objetivos, recursos, valores, departamentos, cargos, proveedores, y valores organizacionales que trabajan unidos en pro de alcanzar metas específicas.

El enfoque a través de un sistema de gestión de productos con calidad se centra principalmente en las necesidades y exigencias de los clientes, definiendo y estructurando los procesos que apoyan el desarrollo de los productos, y manteniendo dichos procesos bajo control y direccionamiento desde su hacer. (Pico, 2006).

Según (Pico, 2006 p. 295.) existen unos pasos importantes a seguir para la elaboración de un buen sistema de gestión de calidad:

1. Un mapa de procesos de la organización compuesto por los elementos de la cadena de valor de la empresa y las medidas de control necesarias para garantizar la eficiencia de sus procesos.
2. Un manual de control de documentos
3. Un procedimiento para el control de los registros de calidad.

Este proyecto de grado se relaciona directamente con el ítem número uno que habla específicamente de la planeación y el diseño de esos procesos internos de la entidad, por ello el producto final será el desarrollo de un mapa de procesos para la Corporación artística y Cultural Iguana.

Además de lo anterior el mismo autor plantea que “la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, enlazado con la identificación e interacción de esos procesos, así como su gestión, se denomina enfoque basado en procesos” (Pico, 2006 p. 295.).

Elementos importantes a tener en cuenta en los procesos y mapas de procesos

Organigrama

Según (Leyva, 2008) los organigramas representan un elemento valioso para el análisis de la organización, permite mirar cómo están distribuidas las funciones y el poder jerárquico, las líneas de autoridad y los canales formales de la comunicación.

Existen unos tipos de organigramas, que son: verticales, horizontales, circulares, y escalares.

Para (Leyva, 2008) los organigramas verticales muestra cada puesto subordinado unidos con líneas que representan el tipo de comunicación que debe tener cada miembro. . Los organigramas horizontales son cuando el nivel máximo de la jerarquización es a la izquierda y los otros niveles a la derecha de la gráfica.

Los organigramas circulares es donde muestra la autoridad máxima central y a su alrededor se traza círculos de acuerdo al nivel de autoridad que tenga la empresa. (Leyva, 2008).

Análisis del Cargo

Dessler, (1996 p. 91-92), afirma que “es necesario realizar un análisis funcional del puesto, para tener información con respecto a las tareas y objetivos del puesto, además toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones para desempeñar las tareas del puesto”.

De igual forma este mismo autor da certeza que “un análisis del puesto es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo” (Dessler, 1996. p. 93.).

Para realizar el análisis de puesto se debe tener en cuenta según (Dessler, 1996. p.94.) “la identificación del puesto, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, autoridad, criterios de desempeño, condiciones de trabajo, y especificaciones del puesto”. También hay que tener en cuenta cuando se le va entregar el puesto al empleado se debe hacer una orientación para proporcionarle información básica sobre que necesite para la realización de las actividades de manera satisfactoria. (Dessler, 1996)

(Lucke, 2006) no lo llama análisis de puesto si no clasificación funcional o por tareas, que se basa esencialmente en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas. (Lucke, 2006) además da la claridad de que la clasificación de puesto, sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas, facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades, y se tiene mejor información para distribuir las cargas de trabajo.

(Dessler, 1996. P. 241-243) define que todas las empresas que realiza el análisis de tareas debe registrar manejar seis tipos de información que son:

1. Listar las principales tareas y subtareas del puesto.
2. Indicar la frecuencia con que se ejecuta las tareas y subtareas
3. Indicar los criterios de desempeño para cada tarea y subtarea.

4. Indicar las condiciones en las que se desempeñara las tareas y subtareas

5. Hacer una lista de las habilidades y conocimientos requeridos para cada una de las tareas y subtareas.

En cambio (Lucke, 2006. p.8) define puesto de trabajo como un “conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en un tiempo determinado”.

Procesos y funciones, elementos fundamentales para el diseño del mapa de procesos.

En todas las organizaciones, siempre han existido y existirán dificultades, reflexionar sobre las falencias que nunca faltan en las organizaciones, las características del cliente y la empresa actual como base para comprender la relevancia de estudiar, modernizar y controlar en forma permanente los procesos” Martínez (1997) debe ser una variable constante en la que se concentren las estrategias de las compañías , pues estas, no solo deben enfocar sus esfuerzos en la mejora de los productos y servicios, sino también, procurar dar un valor agregado e incrementar la calidad de sus procesos.

Una de las mayores carencias en el camino que se sigue para optimizar los procesos, ha sido la falta de una guía que sirva de estandarización, estructuración y sistematización del trabajo desarrollado por los colaboradores. Por eso (Martínez, 1997) en su libro Manuales de procesos, incluye el paso a paso que debe seguirse para mejorar los procesos y describe una forma organizada para alcanzar este cometido.

Las organizaciones son denominadas entes vivos pues están en constante movimiento y dinámica, por ello nunca será posible que logren salir a flote sin dificultades. Aquellos que son parte de la empresa deben estar atentos a los síntomas que se presenten al interior de las mismas y estar siempre en pro de actuar para dar solución a las falencias y dificultades que esta manifieste en sus procesos, si bien existen altos niveles de ocupación y premura en la ejecución de las actividades, es necesario tomar cartas sobre el asunto.

Lo grave no es la presencia de disfunciones ya que estas forman parte de la vida normal de toda organización sino la inercia y la indiferencia generalizadas por su corrección, que las tornan comunes y entran a formar parte de nuestro desempeño cotidiano (Martínez, 1997, p. 11).

Es necesario que exista una herramienta con la que las falencias registradas en los procesos de las compañías se mitiguen en sus diferentes niveles de gravedad, (Martínez, 1997) define dichas falencias en tres niveles Poca, mediana, o decididamente crítica, es necesario que se tome conciencia de las posibles contraindicaciones que estas falencias

pueden traer a corto, mediano y largo plazo para las compañías, pero no solo detectarlas y medir su nivel de impacto sino también hacer participes a los individuos que hacen parte del equipo de trabajo y en conjunto proponer soluciones, encontrando un punto común de llegada, en donde estos errores no se vuelvan repetitivos y puedan eliminarse completamente. (Martínez, 1997).

Para poder diseñar un Manual de procesos, y funciones es necesario hacer salvedades sobre los significados de estos conceptos. En primera instancia el termino procesos hace referencia a ese conjunto de actividades relacionadas entre sí que desarrolladas secuencialmente dan como resultado un producto o servicio y una función es todo aquello que se realiza en repetidas ocasiones y se encuentra bajo la responsabilidad de uno o varios individuos. (Martínez, 1997).

Gestión de procesos

Para Cardona (2002) define qué gestión es hacer diligencias para el logro de unos objetivos y quien realiza esas diligencias es quien gestiona, ejecuta acciones para el logro esos objetivos.

Por su parte (Álvarez , 1996. p. 35) define el proceso como “el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y

equipo” y a la vez define que los procedimientos, son la guía detallada que muestra secuencial y ordenamiento como dos o más personas realizan un proceso. (Álvarez, 1996).

Complementando sus definiciones anteriores afirma que “los procesos y procedimientos de uso cotidiano generalmente son verbales y no están por escrito en las organizaciones y la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan los procesos y procedimientos”. (Álvarez, 1996 P. 35)

El autor (Rodríguez, 2002 p. 45-46) establece en la naturaleza de los sistemas y procedimientos que estos se encuentran apoyados por la necesidad de realizar las tareas más fácil, para estar evitando indicaciones de paso por paso de lo que se debe hacer, esto se realiza cuando se crea una “secuencia y relación” en las operaciones que se realizan.

Además estos procedimientos son considerados por el autor como en el tercer nivel de importancia en la planeación donde el primero es los objetivos y el segundo las políticas. Por ende afirma que en toda compañía debe existir un “campo de acción” para realizar estudio de sistemas y procedimientos. (Rodríguez, 2002. p. 46.) Este autor invita a comprender que para lograr el propósito de dicho estudio debe realizar cuatro factores uno de ellos habla de que “el análisis y la síntesis deberá hacerse en forma sistémica, de todos los hechos e informaciones relativos a cada función o unidad administrativa objetivos de estudio.

Según Rodríguez (2002. p. 54) para realizar de forma adecuada los procedimientos en las organizaciones es necesario que haya en cada puesto un mapa administrativo y de procesos puesto que, son un importante instrumento de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional”

Y define que “un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberá realizarse, ya sea conjunta o separadamente”. (Rodríguez, 2002. p. 54.) Complementa lo anterior argumentando que el principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc. Para lograr una mayor eficiencia en el trabajo. (Rodríguez, 2002).

Para (Álvarez, 1996. p. 26.). “la elaboración de los manuales implica definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, e incluso en algunos casos hay que definir las áreas agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con la misión”.

Para Rodríguez (2002. p. 55.) “un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal pero también ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa” Igualmente para Rodríguez (2002) en su libro Administración de Pequeñas y Medianas empresas, señala que el manual bosqueja un

organigrama, exponen de manera detallada la estructura de la empresa y señalan los puestos que relacionan en la estructura funcional y explican las responsabilidades y el grado de autoridad. Pero para (Álvarez, 1996) los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación dándole estabilidad y solidez.

Según (Wheters & Heith, 1999 p. 34.) “El objetivo del manual de funciones es elaborar una descripción exacta y concisa que para el desarrollo de las funciones, pues el manual de cargo se convierte en un elemento básico del sistema de control interno de las entidades”.

En cambio para Álvarez (1996. p. 24) “El manual debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como se hace (procedimientos) para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido”

Por su parte Joaquín (2002. p. 55.) cree que “El manual puede ser usado como una herramienta de comunicación que apoya las decisiones de la administración concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.”

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados. (Rodríguez, 2002).

Esta herramienta facilita el entrenamiento del personal recién llegado, ya que proporciona la información que necesita en forma sistematizada. Y hay que tener en cuenta que estos manuales son convenientes para aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de funciones, en el caso de que el área sea muy grande y maneje áreas más pequeñas (subáreas), se podría decidir que esas áreas tengan sus propios manuales para asegurar consistencia en toda la organización” (Álvarez, 1996. p. 25).

Rodríguez (2002. p. 45.) Opina que “La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imperativo no solo por ordenamiento, o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones y al incremento de personal, a la adopción de técnicas modernas y a la complejidad misma de las estructuras administrativas”

Según Rodríguez (2002) los manuales se pueden clasificar por su contenido, se refiere al contenido y se desprende de la definición del manual, por su función específica: “al área

de la actividad de que trata el manual (ventas, compras, finanzas, entre otras) , por su función que desempeñan, los manuales administrativos en una organización descentralizada, la delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad por parte de la dirección superior de una empresa, a sus divisiones o sucursales”.

(Rodríguez, 2002. p. 24.)

Referenciando a Gilli (2007. p. 99) se afirma que en el “manual de organización, se debe encontrar el organigrama y las políticas de trabajo”. En el contenido del manual debe estar la descripción de los puestos y los organigramas, la combinación de estos dos elementos reflejan de forma asertiva las responsabilidades y funciones de cada puesto y la línea de autoridad que releja a quien hay que rendirle cuentas, además en estos manuales debe estar en el enunciado los objetivos de la empresa. (Rodríguez, 2002).

(Araya, 1988. p. 129.), argumenta que se han presentado problemáticas en donde la gerencia debe mantener las comunicaciones adecuadas entre los distintos niveles en lo que se refiere al mando, los manuales administrativos solucionan estos problemas pues le suministra a los empleados y funcionarios la forma de recibir instrucciones e información del puesto.

De igual forma este autor deja claro que los manuales administrativos no son duplicados ni sustitutivos de los instrumentos legislativos o legales de la empresa, de igual forma

tienen que ser cortos, descriptivos y que sirvan para la orientación del personal. (Araya, 1988. p. 130.) También dice este autor que el método de comunicación por medio de los manuales no es fácil ni sencillo y el contenido debe ser claro y ajustarse a las necesidades del puesto. (Araya, 1988. p. 130.) Los fines de los manuales depende de la situación que se presente, es decir sirven para capacitar al personal nuevo o para detallar procesos y procedimientos de diferente áreas. (Araya, 1988).

Para la elaboración de los manuales hay que tener en cuenta según (Leyva, 2008) la recopilación de la información que se basa mediante investigación, información y cuestionarios, hay que procesar la información que se realiza mediante un análisis y criterios, se debe redactar la información teniendo en cuenta para quien va dirigido y el grado de especialización del manual.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses (Leyva, 2008).

Los autores Benalcázar & Herrera (2010) mediante su tesis dieron a conocer que una organización que no cuenta con el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos el personal que labora no tiene claras las actividades y la secuencia ordenada que hay que seguir para cumplir de una manera eficiente y eficaz las metas y objetivos planteados. De igual forma afirman que este estudio que realizaron sobre el manual de funciones y procedimientos le permite a las organizaciones encaminar hacia un desarrollo y mejoramiento en el cumplimiento de las actividades (Benalcázar & Herrera, 2010).

Es muy importante que las organizaciones cuenten con un manual de funciones y procedimientos administrativos que sintetice las funciones y atribuciones de los diferentes puestos para que le garantice el cumplimiento de las actividades y se conviertan en una ventaja competitiva (Benalcázar & Herrera, 2010).

En cambio (Pintos, 2009) en su tesis afirma que Los manuales administrativos constituyen instrumentos que contribuyen a uniformizar la gestión y a mejorar las comunicaciones, poniendo en común, tanto para los miembros de la organización como para terceros que interactúan con ésta, la información sobre un tema determinado.

Y finalmente se recomienda que todas las “organizaciones deben adecuarse y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con el mundo globalizado, esto quiere decir, que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios

que se le presentan , como los que se sintetiza en el presente trabajo de investigación”
(Benalcázar & Herrera, 2010.p. 88).

Una de las ventajas del manual según (Pintos, 2009. p. 31.) Es que “contribuyen al entrenamiento de los empleados en la realización de procedimientos y procesos. Ponen en conocimiento los procedimientos claves de la empresa y facilitan la realización de auditorías de cumplimiento, facilitando el control de la calidad”.

Para el presente trabajo se toma como referencia al autor Joaquín Rodríguez Valencia porque se enfoca en el uso e importancia de los procesos y la estructura organizacional especificando su relevancia en las empresas. Sirviendo, incluso, como apoyo para estructurar las funciones, áreas, y actividades de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Como bien lo dice el autor el procedimiento “es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipos con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones” (Rodríguez, 2002).

Se puede decir de igual manera que la elaboración de dichos manuales que orientan a la organización a un trabajo más organizado y eficiente proporciona que los procedimientos o las unidades de trabajo logren propender por el aumento de la eficiencia y el logro de los objetivos. Se puede decir que de igual forma el personal debe tener claro qué debe hacer y cómo debe hacerlo, para ello el manual se convierte en un punto de apoyo que proporciona orientación y una metodología a seguir. Ancladas a los procedimientos, las funciones determinan “la acción innata de la empresa” (Rodríguez, 2002. p. 12.).

Al ser las acciones importantes dentro de las compañías, se considera deben ser orientadas a contribuir con el alcance de los objetivos empresariales. Con esto se puede agregar otro factor como lo es la responsabilidad, como menciona el autor “son identificables en los manuales de la organización” (Rodríguez, 2002. p. 12.) ¿Pero qué pasa entonces si no hay manuales? Está claro que entonces no estaría definida de manera clara las responsabilidades, al no estar definidas, los encargados pueden descargar culpas y funciones a personas que no le corresponde y el trabajo por ende no tendría la calidad que se espera en algunas ocasiones debido a que no la realiza la persona que debe. Puede darse esto si no hay un manual pues como afirma el autor (Rodríguez, 2002) se deben especificar limitaciones por escrito, y así esto definiría tanto a los altos mandos y a los subordinados que deben hacer.

Se considera que es necesario la división del trabajo, ya que el autor textualmente dice que "la división de trabajo puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento de trabajo". (Rodríguez, 2002. p. 20.)

Las funciones de la organización están sistémicamente entrelazadas, si una de ellas no está bien definida puede ocasionar un efecto dominó en la compañía y puede que se incurran en más costos y desgaste de tiempo. (Rodríguez, 2002).

Afirma el autor en el mismo texto que establecer procedimientos administrativos dan ciertas ventajas tanto en lo privado como en lo público y una de ellas son conservar el esfuerzo administrativo, ayudar a imponer un nivel de constancia en toda la organización, facilitar la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidades, conducir al desarrollo de métodos más eficientes de operaciones permitir importantes economías de personal, facilitar la acción de controlar, ayudar a lograr la coordinación de actividades. (Rodríguez, 2002).

Esto apoyado en lo que menciona el autor en su libro anteriormente nombrado, donde señala que es importante realizar estudios de los lineamientos del puesto debido a que este

beneficia el direccionamiento y la obtención de las metas y planeación, que se consiga lo que se persiga, mejora los métodos, disminuye los costos de los procedimientos de trabajo, elimina duplicaciones, ineficiencias y desperdicios, así como procedimientos inadecuados. (Rodríguez, 2002).

Además afirma el autor en el mismo libro (Estudios de sistemas y procedimientos) que establecer procedimientos administrativos dan ciertas ventajas tanto en lo privado como en lo público y una de ellas son:

- Conservar el esfuerzo administrativo
- Ayudar a imponer un nivel de constancia en toda la organización.
- Facilitar la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidades
- Conducir al desarrollo de métodos más eficientes de operaciones.
- Permitir importantes economías de personal.
- Facilitar la acción de controlar.

- Ayudar a lograr la coordinación de actividades. (Rodríguez, 2002. p. 49.).

Como se evidencio durante las anteriores premisas, aporta seguimiento, facilita el buen procedimiento en las actividades, ayuda a planear nuevos y mejores objetivos, políticas, estrategias etc. Además permite tener un orden y definición de responsabilidades, al contener la especialización y especificación de las acciones más importantes en la compañía, dirige a uso miembros a tener una mejor administración tanto de tiempo como de recursos. (Rodríguez, 2002).

Sin embargo, cabe resaltar que se debe tener mucho cuidado con la implementación de estos manuales pues si se realizan de manera inadecuada o excesivamente rigurosa puede tener una serie de rechazos o contras tanto para los responsables de su utilización como para los directivos.

Por eso la implementación de estos debe ser propuesta y valorada antes de su elaboración, con el fin de evitar en lo posible caer en estos errores, también se recomienda concientizar a los empleados de la implementación de estos para evitar en lo posible inconsistencias e incertidumbres. (Rodríguez, 2002).

Mapa de procesos o flujo grama, ¿qué es y cómo se construye?

Téngase en cuenta que un proceso es un conjunto de actividades que en compañía de unos insumos interactúan entre sí para arrojar como resultado un producto que se entrega a un cliente final interno o externo, por su parte un mapa de procesos hace referencia a un técnica de mapeo y rastreo con el que se puede visualizar la estructura de los procesos internos de las organizaciones, (Pico, 2006).

Un mapa de procesos permite identificar de manera precisa y clara que individuos participan de las tareas, cómo se afecta cuando no hacen su trabajo, y la importancia que toma cada tarea al proceso, también da la posibilidad de ver como se interrelacionan las actividades para desarrollar los productos, es probable que sean paralelas es decir simultaneas, o secuenciales, ósea, no se puede iniciar una tarea sin antes terminar la que la antecede. (Pico, 2006).

Existen dos modos de representar los mapas de procesos, uno es el flujo grama y el otro el mapa de procesos cruzados, en el caso de este proyecto de grado en donde se requiere la participación de las diferentes líneas de trabajo será útil implementar el sistema de mapa cruzado.

Este mapa cruzado es conformado por los recursos, las personas, los pasos, proveedores, y materiales que se requieren para obtener un resultado final existen un conjunto de símbolos que definen el tipo de actividad que da forma a los procesos. (Pico, 2006). El mapeo debe darse en los procesos “de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente”. (Pico, 2006. p. 298).

Para elaborar los mapas de procesos se deben desarrollar un conjunto de actividades

1. Se deben detectar los procesos que se desarrollan al interior de la organización
2. Se deben determinar cuáles de estos son factores claves para el éxito de la organización.
3. Luego se identifican cuales son los procesos claves o estratégicos de la organización, para agruparlos en un mapa de procesos, estos procesos claves tienen a su vez procesos operativos que los apoyan, los recursos y actividades de cada proceso junto con los mecanismos de control para garantizar la eficiencia de estos.

2.3. Estudios Empíricos

Los nuevos enfoques de las normas ISO 9000 Versión 2000 orientadas hacia los procesos y el mejoramiento continuo--- Revista de la facultad de administración UPB
Jose Antonio Riascos González

La calidad y el mejoramiento continuo al interior de la organización debe considerarse como un esfuerzo encaminado en mayor medida a los procesos internos de la misma, pues es allí, a partir de dichos procesos donde pueden mejorarse los productos y servicios que la organización preste a sus usuarios (Riasco, 2009. p. 91). El modelo de gestión enfocado a la calidad está estrechamente relacionado con “la estructura organizacional, los procesos y los recursos que la organización necesita para cumplir las políticas y alcanzar los objetivos de calidad para garantizar así la promesa hecha al cliente” (Riasco, 2009 p. 91.)

Cultura, política industrial y competitividad internacional de las pymes en Colombia Ad´minister revista de la escuela de administración universidad EAFIT
Medellín Número 16 enero-junio 2010

En la actualidad las pymes se enfrentan a un mundo globalizado altamente competitivo en el que se “asume la cultura como una instancia de reflexión sobre las condiciones de desempeño empresarial” Bustamante, Arboleda, (Gutiérrez, 2010 p. 83.) En este sentido el mejoramiento de sus procesos internos enfocados a una serie de variables culturales configura una de las estrategias más importantes a seguir para el éxito de la organización.

Por su parte en el artículo Empresa y Administración. Una aproximación a la visión austriaca (Jaramillo, 2010) plantea que las organizaciones no solo hacen parte de un contexto cultural sino que además deben obedecer a unos parámetros de orden que garanticen un establecimiento de gobernabilidad y de administración para coordinar fuerzas individuales en pro de alcanzar objetivos colectivos a partir del desarrollo de procesos internos bajo la responsabilidad de los colaboradores de la misma.

Partiendo de los estudios anteriormente mencionados, es importante comprender que los procesos administrativos encaminados al mejoramiento continuo para abrirse espacio en contextos culturales globales dominados por un concepto de orden deben ser consignados en mapas de procesos al interior de las organizaciones con el ánimo de representar gráficamente “La estructura de la unidad Funcional (UF) en la que se encuentra la empresa permitiendo situarse en relación al trabajo que en ella se desarrolla y así conocer donde se ubica la actividad y hacia qué fin se orienta” (Cohuo, 2010 p. 15) Unidad III. Elaboración de mapas de proceso.

Analizando su texto Como Usar y Elaborar Manuales Administrativos, el autor (Joaquín, 2002), define los manuales como herramientas que le proporcionan a la organización una mejor orientación en el que hacer y cómo hacer, además con estos, la compañía y en especial las áreas y jefes de áreas puede definir más claramente si los objetivos se están cumpliendo a cabalidad o si hay que hacer reestructuración.

La Organización Como un sistema

En uno de sus artículos (Riascos, 2009), en la revista Administración de la facultad de Administración de la Universidad Pontificia Bolivariana. Menciona que la organización debe ser vista como un conjunto de procesos internos que interactúan entre sí para lograr un objetivo colectivo. “Un proceso sabemos está compuesto de diferentes elementos como entradas, salidas, retroalimentación y la actividad de transformación propiamente dicha. (Riascos, 2009 p. 97.).

En los mapas de procesos es posible visualizar de manera clara los enfoques de las organizaciones a partir de sus procesos y de las salidas recibidas por sus clientes, estas salidas a su vez deben ser retroalimentadas para verificar la satisfacción obtenida por el cliente.

(Riasco, 2009) propone que existen un conjunto de subprocesos que apoyan el mapa, estos son:

- Subproceso denominado responsabilidad gerencial relacionada directamente con las responsabilidades propias de la gerencia, las políticas, y los objetivos propios de la compañía.

- Subproceso de administración de recursos relacionado con los recursos humanos, la infraestructura, los requerimientos tecnológicos, y demás recursos que se necesiten para la elaboración de un producto o servicio.

- Subproceso de producción relacionado con el diseño, el desarrollo, la planeación y el control de dichos factores.

- Subproceso de medición y análisis incluye todo lo relacionado con el seguimiento, monitoreo y retroalimentación colectiva con respecto a los productos de la organización creando acciones correctivas y preventivas hacia el servicio y producto futuro.

Puntos de Encuentro Revista Gestión Artículo Puntos de Encuentro Descomponer la experiencia del cliente en eslabones de una cadena de consumo es la clave para identificar fuentes de diferenciación. Rita Gunther McGrath

Gunter (2007 p.48.) “Un duelo mortal en el cual la apuesta y el riesgo crecen a medida que se multiplican los productos y servicios en el mercado” esta premisa invita a reflexionar sobre la importancia de tener claridad y orden en los procesos internos de las compañías, pues allí radica la clave para que los productos y servicios lanzados al mercado sean exitosos y generen valor agregado para la organización.

(Rita Gunther, 2007 p. 48.) En su artículo propone que es necesario diferenciarse “hacerlo no es un acto intuitivo ni el fruto de la genialidad, si no una habilidad que puede ser desarrollada e incentivada” a partir de esta afirmación cabe brindar prioridad al desarrollo de procesos internos de calidad enmarcados en mapas de procesos que sirvan como guías para los colaboradores que se desenvuelven en las actividades internas de las organizaciones.

¿Cómo se realiza el análisis de la cadena de consumo?

En los mapas de procesos los actores más importantes son los clientes, pues a partir de sus necesidades es que surgen las salidas o productos finales que son percibidos nuevamente por ellos, (Gunther, 2007) refiere que las áreas o dependencias, en especial las que tienen contacto con los clientes, deben ser preparadas para estudiar e investigar las necesidades y la manera en la que los procesos deben enfocarse a generar satisfacción a

estos. Es decir es necesario descomponer las características de los clientes en eslabones de una cadena de consumo que haga parte de los mapas de procesos.

Para Gunther (2007 p.49.). “Cada Producto o servicio tiene un cadena de consumo levemente distinta, pero los componentes típicos son : conciencia de la necesidad, búsqueda, selección, pedido y compra, entrega, pago, financiación, recepción, instalación, almacenamiento y transporte, uso, servicio, reparaciones devoluciones y disposición final.”

La mayoría de empresas prestan la mayor atención a la parte central de los mapas de procesos que son los aspectos relacionados meramente con la producción de los bienes y servicios descuidando “la manera en que esos procesos se relacionan con la necesidad del cliente” (Gunther, 2007 p. 49.)

La nueva cadena de Valor Revista Gestión Volumen 5

Las empresas deben generar valor para poder sostenerse durante el tiempo, “Hoy la ventaja es escurridiza, y las empresas están obligadas a encarar un reordenamiento frecuente de sus actividades, con el objetivo de identificar donde se crea valor y que actividades no contribuyen a ello.” (Revista Gestión, 2009 p. 25).

Las organizaciones debe clasificar sus actividades y procesos de tal modo que comprendan cuál de estos puede generar valor y traer beneficios para las mismas, estos a su vez deben contemplarse de manera clara en los mapas de procesos para definir actores implicados, entradas, salidas, recursos y procedimientos.

La republica diario económico, empresarial y financiero de Colombia
“Administración de suministros “Supply Chain Manuel Acero (2006)

Acero (2006) considera que se necesita hacer una evaluación seria sobre la verdadera competitividad de los sectores en el mundo actual, su potencial tecnológico, de conocimientos, de investigación y de desarrollo y sobre todo de su potencial como las cadenas de suministros.

Las formas como las industrias de todos los sectores reaccionan frente a la creación de productos y servicios se encuentran relacionadas con diferentes variables transversales a las organizaciones: (Acero, 2006) propone una serie de variables que deben tener en cuenta tales como: el mercado, el producto, la tecnología, etc. Así pues, cada sector de la industria no tiene la misma manera de operar y desarrollar sus productos y servicios, pues existen diferentes estrategias enlazadas a los procesos internos de las organizaciones que determinan las maneras más adecuadas para desarrollar dichos productos.

El flujo de decisiones estructurado en la cadena de suministro, Ingeniero Jesús M. Velásquez Bermúdez

El mundo de la globalización ha sido el responsable de determinar las variables mencionadas anteriormente por (Acero 2006), estas dinámicas globales han hecho que las empresas inicien una coordinación en sus procesos con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y financieros. El nuevo ambiente exige la revisión de los esquemas de toma de decisiones que utilizan las empresas” (Velásquez, 2007 p. 13).

Estos continuos cambios exigen una mayor exigencia por parte de los líderes de las organizaciones con la utilización de herramientas de sistematización que permita dar coherencia y orden en el desarrollo de los procesos internos de las compañías.

2.5. Párrafo de Síntesis

El presente capítulo es la recopilación bibliográfica que se realizó de autores clásicos, específicos y empíricos de la administración de empresas. El primer apartado es una descripción temática general de los tópicos que serán abordados durante el desarrollo del presente documento; por su parte, cuando se hace el desarrollo de la teoría específica se pretende generar un mejor acercamiento hacia las categorías que serán analizadas y

servirán, a su vez, como sustento temático a la aplicación de herramientas de recolección de la información y al desarrollo exitoso de los objetivos que se plantearon en el capítulo I; finalmente se traen a colación un conjunto de artículos de revistas arbitradas que sugieren algunas ideas claves para el desarrollo temático y la vez práctico de este proyecto de grado.

3. Capítulo III. Marco Metodológico

3.1. Enfoque Metodológico

En la investigación existen tres tipos de enfoque principales, El cualitativo, el cuantitativo y el mixto, este proyecto tiene como enfoque de investigación el Cualitativo.

Cuando se habla de cualidad se hace referencia a características propias de un objeto en estudio, en este caso la Corporación Artística y Cultural Iguana, que difícilmente pueden ser medidas por medio de las matemáticas, como lo es por dar un ejemplo, la calidad y la identificación de los procesos internos, las cualidades y características propias de quienes ocupan los cargos de la organización, es decir, en este enfoque suele darse un sentido de subjetividad propia del investigador hacia el análisis de los hallazgos y resultados obtenidos, luego de implementar herramientas de recolección de la información abiertos que dan cabida a la opinión de los individuos que hacen parte del contexto involucrado en el fenómeno estudiado. “Este enfoque está centrado en el hombre, está animado por la

necesidad de esclarecer la condición y la conducta humanas, se preocupa por la situación del hombre en el mundo, por el bien, el mal, y la sociedad.” (Toro y Parra,2010 p.75).

Dentro de sus procesos de recolección de información, el enfoque cualitativo implementa herramientas flexibles tales como la observación detallada, la entrevista Abierta, el grupo focal y otras que permiten el acercamiento directo con el objeto en estudio a diferencia del enfoque cuantitativo donde el investigador está aislado del objeto de estudio y controla las variables desde, la mayoría de las veces, un laboratorio. (Hernández, 1998)

Ahora bien tomando como referente las diferentes características propias de la investigación cualitativa, se puede inferir que el proyecto que se quiere desarrollar al interior de la corporación Artística y Cultural Iguana se ciñe a dichas particularidades, por diferentes razones: primero porque se pretende recolectar información que hace parte de la subjetividad de los individuos que se desenvuelven en la entidad, segundo porque se quiere hacer un análisis de los procesos que dichos individuos ejecutan, tercero porque se busca describir características propias de personas en el análisis de los cargos, esto, da cuenta de aspectos netamente cualitativos, y por último porque el desarrollo del mapa de procesos con el mapa es el resultado de la observación del investigador de los procesos y elementos que dan forma a dicha herramienta.

3.1.2 Tipo de investigación

Dentro de la investigación científica existe una clasificación. Esto depende del método que se implemente para recolectar la información, los fines de la misma, el objetivo que persiga el investigador, el diseño metodológico, y sus características particulares. Para (Sabino, 2008. p. 47) la investigación se define como “Un esfuerzo que se hace para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”. En este caso, en el problema de investigación ya planteado, se indica que lo que se pretende es proponer alternativas que puedan servir como apoyo a la solución de algunas necesidades detectadas al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana como lo son la carencia de claridad en el desarrollo de los procesos internos, la falta de una estructura formal de los cargos y sus respectivas funciones. Para (Cervo y Bervian, 1989, p.41) “la investigación es una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos”.

Para (Hernández, 1998) ninguno de los tipos de investigación que existen son mejores que los otros, pues todos han brindado aportes significativos a las ciencias exactas y a las humanas, cada uno tiene sus diferentes enfoques y características, pero todos dependiendo del objetivo que tenga el investigador cumplen un rol fundamental en el desarrollo de la investigación, por ello, es que no es una preocupación saber si esta investigación será exploratoria, descriptiva, correlacionar, de campo, transversal, experimental, entre otras; la verdadera preocupación de este proyecto de investigación será realizar de la manera

indicada la recolección de la información y luego de tenerla, aprovecharla de tal forma que aplicando las herramientas administrativas que se proponen inicialmente se pueda aportar en cierta medida al incremento de las posibilidades de éxito de la organización.

Según Zorrilla (1993), la investigación se clasifica en cuatro tipos: básica, aplicada, documental, de campo o mixta. En este caso y tomando las referencias ya mencionadas, el tipo de investigación que se implementara para dar solución al problema ya planteado inicialmente en este documento, será una Investigación Descriptiva-Aplicativa-transversal-de campo.

En primera instancia se dice que será descriptiva, en tanto que, se busca determinar y desnudar la realidad de la corporación en términos de caracterización y descripción de aquellos fenómenos que se desarrollan al interior de la misma, analizando sus procesos internos, la clasificación de sus funciones en cada línea de trabajo, las características de los cargos de quienes trabajan para realizar propuestas pertinentes hacia la búsqueda de soluciones para la entidad; este tipo de investigación da respuesta a algunas preguntas tales como: ¿Dónde se llevará cabo la investigación? ¿Cómo es la organización donde se llevará a cabo la investigación? ¿Qué es lo que se pretende hacer con la investigación? ¿Cómo están los procesos internos de la organización? ¿Cómo están clasificadas las funciones en cada línea de trabajo? ¿Cómo se divide el trabajo en la organización? Entre otras preguntas que darán apoyo al cumplimiento de los objetivos.

El objetivo de esta investigación descriptiva es básicamente, alcanzar una visión más amplia de las dinámicas internas que se desarrollan en la corporación, así como también, describir minuciosamente, los procesos, procedimientos, funciones y actividades desarrolladas por los individuos que hacen parte de la entidad; para lograr de este modo, crear un mapa de procesos, y adicionarle la descripción de los cargos . Cabe resaltar que no solo se realizara la recolección de la información, sino también que se articularan las variables que confluyan entre sí para obtener un mejor acercamiento hacia la situación en la que se encuentra la corporación y obtener resultados cualitativos.

En segundo lugar se habla de una investigación aplicada, pues con este proyecto de investigación se pretende ,no solo describir, sino también conocer, hacer, actuar, construir y ayudar a incrementar las posibilidades de éxito de la entidad por medio de las propuestas que se plantean en el objetivo general y los específicos.

Para (Grajales, 2000, p.2) “La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.”

En tercera instancia y tomando como referencia a (Grajales, 2000) esta investigación será vertical o transversal, pues se desarrollará en un momento y un tiempo ya predefinidos o establecidos. Por último será un estudio de campo, pues las investigaciones según el lugar donde se realicen también tienen una clasificación, en este caso será llevada a cabo en el lugar exacto donde acontece el problema detectado, y los insumos de información recolectados serán obtenidos gracias a la intervención de quienes trabajan en la empresa, de los usuarios y de la líder y representante legal; si fuera el caso de manipular variables al interior de un salón de laboratorio, un consultorio u otro lugar aislado de los fenómenos sociales se estaría hablando de una investigación de laboratorio. Grajales (2000).

3.2 Rol del investigador

Para (De la Cuesta, 2003. p. 5) en su artículo “El investigador como Instrumento Flexible de Indagación”, menciona que una de las características que debe tener un buen Investigador es la flexibilidad, en tanto que, son sus decisiones y la orientación que le dé a su proceso investigativo, lo que garantizará la obtención de información acorde a las necesidades detectadas en el contexto donde este se encuentre indagando.

De la Cuesta (2003. Citado en Janesick, 2000 p. 6) menciona que “El diseño, que debe ser flexible, se adapta, se transforma y se rehace al avanzar el estudio” esto invita a reflexionar sobre la posibilidad que brinda un enfoque cualitativo al investigador de

moldear el entorno según lo requieran los fenómenos y/o poblaciones en estudio. “Dentro de la experiencia compartida del investigador y los participantes en el estudio” es decir, dentro de la reflexividad y la capacidad de moldearse se encuentra el verdadero rol que debe cumplir quien investigue.

En la investigación cualitativa el investigador cumple las veces de recolector de información, su función es velar por descifrar en términos comprensibles los conceptos y categorías que hacen parte de su investigación para que a la luz de los participantes sea sencillo entender su lenguaje técnico y académico, en la investigación cualitativa el investigador puede ser parte del contexto o fenómeno estudiado a diferencia de la investigación cuantitativa donde este, está aislado de las variables estudiadas.

En este proyecto la investigadora es parte del equipo de trabajo de la Corporación Artística y Cultural Iguana , por ende será parte del contexto de la corporación, estará observando continuamente el comportamiento de las dinámicas internas de la organización para lograr adquirir información veraz que dé cuenta de la realidad de la entidad; estará interactuando continuamente con los participantes para extraer información de su función, sus actividades y responsabilidades, logrando de este modo recolectar la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto.

3.1 Consideraciones Éticas

Para desarrollar este proyecto de grado se tendrán en cuenta un conjunto de consideraciones éticas que darán transparencia a la información que sea consignada durante el desarrollo del documento, existen un conjunto de violaciones que pueden ser omitidas por el investigador a la hora de desarrollar tanto el trabajo de campo como el de recolección y análisis de la información. (De la Cuesta, 2000).

Entre estas, la que mayor relevancia toma es la de respetar los resultados investigativos de otros individuos, haciendo uso de la citación basada en normas internacionales APA, el respeto por los derechos de autor se ha convertido en la mayor consideración ética, que un investigador ya sea este, cualitativo o cuantitativo debe tener en cuenta a la hora de desarrollar su investigación. (Salud Uninorte. Barranquilla, 2007 p. 23).

Lo más importante para desarrollar este proyecto de grado será el buen uso de las citas y referencias teóricas, conceptuales, y metodológicas, pues de esto depende la transparencia de las entregas parciales y la entrega final. Además de lo anterior se tuvo total cautela con las consideraciones oportunas para obtener las autorizaciones por parte de la organización para poder extraer información de la misma, además de brindar información clara y oportuna sobre el desarrollo del proyecto al personal involucrado.

Finalmente dentro de los aspectos éticos se tendrá en cuenta el respeto, la dignidad, y el buen trato hacia las personas que fueron parte del proceso de recolección, además de tener presente las regulaciones legales que rigen al país y la ciudad en la que se desarrollará este proyecto.

Se aclara además de lo anterior que se respetarán los derechos de propiedad intelectual de acuerdo a los estatutos de Investigación y el reglamento estudiantil de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional-Bello. Además de no hacer un uso diferente al académico de la información que se recopile para la ejecución del presente documento.

3.4.Recolección de Datos

En la investigación cualitativa la recolección de los datos cobra gran relevancia, pues a partir de la información recolectada se puede dar sustento y veracidad a la investigación Bernal (2010), esta etapa en la investigación también puede llamarse trabajo de campo, “los datos entonces deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección”(Bernal, 2010. p. 191).

3.4.1. Fuentes de Recolección de información

En este proyecto de grado se recolectará información de fuentes primarias, pues se tendrá en cuenta los conocimientos que tienen los colaboradores a partir de su experiencia en el contexto organizacional, extrayendo lo que saben sobre la estructura, los procesos y funciones de la Corporación Artística y Cultural Iguana. Para Bernal (2010) las fuentes primarias son todas aquellas de las que se puede extraer información directa, es decir, las personas, las organizaciones, los acontecimientos, etc. “Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente, el lugar de trabajo, etcétera)” (Bernal ,2010 p. 192).

Adicionalmente se obtendrá información de fuentes secundarias ya que se realizará un rastreo y un análisis documental, fotográfico, y audiovisual donde se podrá levantar información relacionada con la Corporación Artística y Cultural Iguana. Son llamadas fuentes secundarias porque ofrecen información pertinente sobre el objeto de investigación pero no son la fuente original. “Las principales fuentes de secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros, y los medios de información”. (Bernal 2010, p. 192).

Pasos a seguir para la recolección de la información en la Corporación Artística y Cultural Iguana tomando como referencia lo que (Bernal, 2010 P. 192) propone para esta guía.

1. Tener claros los objetivos propuestos en la investigación
2. Haber seleccionado la población o la muestra de estudio
3. Definir las técnicas de recolección de información (elaborarlas y validarlas)
4. Recoger la información para luego procesarla y hacerle la respectiva descripción.

3.5. Población y Muestra Poblacional

En esta parte se busca definir quienes y que características cumplen las personas que brindaran la información para la investigación (En la corporación artística y cultural iguana se habla de los colaboradores y de la representante legal de la entidad). (Bernal 2010 p. 160).

La muestra poblacional (n) o el universo población (N) de un proyecto de investigación hace referencia a la cantidad de personas u objetos que se estudiarán y que serán claves para la recolección de la información que será utilizada en el análisis de las variables y la obtención de resultados, cualitativos o cuantitativos. Para (Soriano, 1988 p.5) el universo poblacional “Es la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis y sus valores que son conocidos como parámetros”.

Por otra parte cuando se habla de una muestra de la población se entiende que es un subconjunto representativo de la población total que tiene características particulares propias de todo el universo poblacional, una muestra debe ser escogida tomando como un todo a la población o al universo, y las conclusiones o resultados obtenidos de dicha muestra solo podrán referirse a la población, Cadenas (1974). También se puede decir que se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla. (Murria, 1991).

En esta oportunidad, para el proyecto que se quiere desarrollar en la Corporación Artística y Cultural Iguana se trabajará en conjunto con el universo población de la organización, es decir los seis colaboradores que trabajan en la Corporación Artística y cultural Iguana, El director musical, la directora de artes escénicas, la directora de mercadeo y comunicaciones, la directora general y de medios audiovisuales, y la directora comercial.

3.5.1 Tipo de muestreo

Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) existen varios tipos de muestreos cualitativos: La muestra de participantes voluntarios, la muestra de expertos, la muestra de casos-tipo, la muestra por cuotas, y otros. En este caso se trabajará con una muestra de

participantes voluntarios, pues los individuos que facilitarán información, voluntariamente accederán a los encuentros propuestos para propiciar sus puntos de vista frente a la organización que se intervendrá con este proyecto de investigación; Entonces la muestra poblacional y el universo poblacional de participantes voluntarios con la que se trabajará será la siguiente:

3.5.2. Universo Poblacional (N)

Colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana: Cinco colaboradores mayores de edad, y profesionales en sus áreas, de la organización que se desenvuelven dentro de las tres líneas artísticas de la organización, cada uno de ellos con características afines a dichas actividades, entre ellos hay un contador , un actor, una diseñadora gráfica, una directora de medios audiovisuales, y una administradora de empresas en formación. Cada uno de ellos voluntariamente brindará información en los diferentes momentos de recolección de la información que se desarrollarán.

Muestra Poblacional (n)

Personas que ocupan cargos en la Corporación Artística y Cultural Iguana: Cinco colaboradores , tres mujeres y dos hombres de la ciudad de Medellín mayores de edad que se desempeñan dentro de un cargo de la Corporación Artística y Cultural Iguana, que se desenvuelvan bajo diversos cargos, cada uno con diferentes especialidades, en contabilidad , medios audiovisuales, artes escénicas, comunicación y la parte comercial-

administrativa , que desarrollen diferentes actividades y tengan bajo su responsabilidad tareas propias de los productos y servicios que presta la entidad , tales como: video clips, conciertos, obras de teatro, el body art, el performance, el teatro y la puesta en escena, cada uno de ellos accederá como se dijo anteriormente de manera voluntaria al desarrollo de los instrumentos de recolección de la información.

Directora y representante legal de la corporación: Es la líder y la representante legal de la corporación, se desenvuelve como directora general en medios audiovisuales, vive en la ciudad de Medellín, tiene veintiocho años de edad , tiene más de seis años de experiencia en medios audiovisuales.

3.6 Tipo de Instrumentos para recolección de datos

Para (Hernández, Fernández y Baptista(2010) La recolección de los datos en la investigación cualitativa acontece principalmente en espacios naturales de interacción de los individuos que facilitaran la información, las fuentes serán primarias, pues la información será obtenida directamente por medio del contacto con los individuos que tienen relación inmediata con la corporación; esta investigación será realizada en el campo de acción de la líder o representante legal, los colaboradores, artistas y usuarios de la corporación artística y cultural Iguana.

Algunos de los métodos o herramientas que se implementaran serán:

- 3.6.1 Una entrevista individual con la representante legal para obtener información sobre la categoría de estructura organizacional.
- 3.6.2 Un cuestionario para cada uno de los colaboradores de la organización para identificar cuáles con las características de sus cargos.
- 3.6.3 Una entrevista individual semiestructurada con cada uno de los colaboradores incluyendo a la representante legal para obtener información sobre los componentes que dan forma al mapa de procesos que se diseñara en el proyecto.
- 3.6.4. Entrevista a grupo focal con los colaboradores de la organización para identificar las funciones que se desarrollan en cada una de las líneas.

Adicional a ello, y tomando como referencia a (Hernández, Fernández y Baptista2010) en este punto se resalta la importancia de observar detalladamente los soportes fotográficos que se tienen en la corporación de algunas actividades representativas que han sido ejecutadas durante la historia de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

- 3.6.1 Entrevista individual semi-estructurada con Sandra Milena Giraldo Gaviria (Representante Legal y directora general de la corporación artística y cultural Iguana):**

Se le realizará una entrevista a la representante legal de la corporación; este método de recolección de información será dirigido como una conversación cara a cara, que quedará registrada en formato de video y audio para dar veracidad a la información que se contemplará en el documento final.

Este encuentro tiene como propósito conocer la percepción que tiene la líder del grupo sobre el proceso de desarrollo que tiene la organización, además se le realizarán preguntas claves para extraer información pertinente a la categoría de estructura organizacional, de este modo se tendrá un mejor acercamiento sobre los procesos que se desarrollan en la corporación, las funciones de los colaboradores, las características de las personas que trabajan con la corporación, la manera como se divide el trabajo, la coordinación de las líneas, el modo de direccionamiento, la relación de poder, y demás elementos que den cuenta de dicha estructura. Cabe resaltar que esta entrevista será semi-estructurada y tendrá unas preguntas que guiaran el encuentro, sin embargo durante el desarrollo de esta surgirán otras preguntas para profundizar y obtener mayor información.

3.6.2 Cuestionario individual a los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana:

El cuestionario es un instrumento que hace parte de la técnica de encuesta para las investigaciones cualitativas, en este se desarrollan una serie de preguntas con opciones múltiples u opciones abiertas para las respuestas del encuestado. Es usado para recolectar información de una manera breve y precisa. (Hernández, Fernández y Baptista(, 2010).

Se busca a partir de este cuestionario identificar las principales características de los cargos que ocupan los colaboradores en la corporación, y así poder alcanzar el objetivo específico que habla de definir las características de los cargos correspondientes a los colaboradores con sus respectivas funciones dentro de cada línea de trabajo.

Para (Bernal, 2010, p. 194) “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.”

3.6.3 Entrevista individual Estructurada con Cada uno de los Colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana (Directora de medios audiovisuales, director de artes escénicas, directora comercial, directora de Diseño y comunicaciones.)

Con este instrumento se pretende dar respuesta a la categoría de análisis del cargo, se realizará de manera individual con el ánimo de obtener un mejor acercamiento a las

características propias de cada uno de los individuos que trabajan al interior de la corporación. Esta técnica es importante en tanto que dará pie a la indagación de los requerimientos físicos, intelectuales, las responsabilidades, las funciones, la intensidad horaria, el jefe inmediato, las habilidades, capacidades, y responsabilidades de los colaboradores de la organización.

3.6.4 Grupo Focal:

Un grupo focal es básicamente la reunión de un grupo de individuos previamente convocados. En este caso asistirán de manera voluntaria, para discutir una temática que tiene la particularidad de ser transversal a dichos individuos, en este caso el objeto de estudio, es decir, la Corporación Artística y Cultural Iguana, ha tenido o tiene injerencia en las vidas de los individuos que se convocarán para realizar las entrevistas a los grupos focales. En torno a este encuentro se creará un proceso de interacción y discusión, a modo de conversatorio propuesto por la investigadora sobre una temática previamente estudiada, con miras a obtener información meramente relacionada con las funciones de la organización.

Para Korman (2004. p. 2) un grupo focal es: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación".

3.6.4.1. Entrevista a un grupo focal de colaboradores de la corporación: La mejor manera de conocer las funciones de la organización es obteniendo información de fuentes primarias es decir, de los principales responsables de las funciones, los colaboradores son quienes darán cuenta de los tiempos de entrega, de las características de los servicios, de sus perfiles, y de toda la información propia de sus cargos dentro de la Corporación Artística y Cultural Iguana, además de proporcionar información sobre las entradas y salidas, los proveedores, las líneas productivas, los clientes y demás aspectos de dará forma al mapa de procesos de la organización.

3.7 Diseño de Instrumentos

Los siguientes serán validados por parte del señor John Fredy Escobar, Administrador de empresas, docente de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

3.7.1. Tabla No 1 diseño de instrumento entrevista individual semi-estructurada con la Representante Legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana

Entrevista individual Semi-estructurada con Sandra Milena Giraldo Gaviria
--

Objetivo de la entrevista	Analizar desde el enfoque cualitativo la estructura organizacional Interna de la Corporación Artística y Cultural Iguana y poder establecer los procesos.		
Entrevistador		Código	
Entrevistado			
Lugar de la Entrevista			
Fecha de la Entrevista			
Duración de la entrevista			
Datos Personales	Cargo	Edad	Estado Civil
Preguntas	Respuesta	Categoría	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuántos colaboradores trabajan en la Corporación Artística y Cultural Iguana?			
¿Cómo se dividen el trabajo?			
¿A que se dedican las personas que trabajan en la corporación?			
¿Cuál es la misión de la corporación?			
¿Qué proveedores tiene la corporación?			
¿A qué actividades se dedica la corporación?			
¿En qué tipo de proyectos trabaja la corporación?			
¿Cuáles procesos se llevan a cabo al interior de las áreas o dependencias de la corporación?			
¿Cómo se ejerce la autoridad en la corporación?			

¿Cómo se organizan al interior de la Corporación para realizar las actividades y cumplir con los proyectos?			
¿Cómo es la relación de la líder con los colaboradores?			
¿Cómo es el organigrama de la Corporación?			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.7.2. Tabla No 2 diseño de instrumento, cuestionario individual con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador		Código	02
Encuestado			
Fecha del cuestionario			
Duración del cuestionario			
Datos Personales	Cargo:		
	Firma del encuestado:	Cedula:	
Preguntas	Respuesta	Marque	Observaciones Generales

		con X	del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Director general b. Director de artes escénicas c. Director musical d. Director comercial y administradora e. Director de medios audiovisuales 		
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> a. Línea musical b. Línea de artes escénicas c. Línea audiovisual d. Todas las anteriores 		
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	<ul style="list-style-type: none"> a. Seis meses b. Un año c. Dos años d. Tres o más años e. No tiene experiencia 		
¿En qué nivel se encuentra ubicado su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Administrativo b. Artístico c. Operativo 		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño y publicidad b. Teatro, danza, expresión corporal c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual d. Ventas y mercadeo e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra 		
¿Cuál es su formación profesional?	<ul style="list-style-type: none"> a. Técnico b. Tecnólogo 		

	c. Estudiante universitario d. Profesional con título		
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22 b. 22 -28 c. 28-35 d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero b. Casado c. Separado		

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.7.3. Tabla No 3 diseño de instrumentos, entrevista individual estructurada con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Entrevista individual Estructurada con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo de la entrevista	Hacer un proceso de construcción de la realidad y a partir de allí poder extraer datos e información clave para la construcción del mapa de procesos de la Corporación.		
Entrevistador		Código	
Entrevistado			
Lugar			
Fecha de la Entrevista			
Duración de la entrevista			
Datos Personales	Cargo	Edad	Estado Civil
Preguntas	Respuesta	Categoría	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuáles son el conjunto de actividades que se desarrollan en la corporación?			

¿Cuáles son los procesos estratégicos de la corporación, es decir cuáles son los procesos que se llevan al interior de las líneas artísticas?			
¿De qué manera se relaciona cada línea entre sí?			
¿Cuáles son los recursos tangibles e intangibles que se requieren para realizar los procesos de las líneas artísticas?			
¿Quiénes son los responsables de los procesos dentro de cada línea artística?			
¿Quiénes son los clientes de la Corporación?			
¿Cuáles son los productos que se entregan a esos clientes?			
¿Cuál es el diagrama de actividades o el procedimiento que se lleva a cabo para los productos principales de las líneas artísticas?			
¿Cuáles son los principales productos que se desarrollan en la corporación?			
¿Cómo es el procedimiento de desarrollo de los principales productos de las líneas artísticas de la corporación?			
¿Cuáles son los actores internos y externos que participan de estos procedimientos?			
¿Se hace retroalimentación con el cliente para verificar su nivel de satisfacción?			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.7.4. Tabla No 4, diseño de instrumentos, grupo focal con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Grupo Focal con el equipo de trabajo de la Corporación Artístico y Cultural Iguana	
Objetivo del Focus Group	A través del grupo focal se pretende reunir al equipo de la corporación artística y cultural iguana en un espacio de diálogo e

	intercambio de saberes y poder determinar cuáles son las funciones de cada uno dentro de su línea de trabajo.		
Entrevistador		Código	
Entrevistados			
Lugar			
Fecha de la Entrevista			
Duración de la entrevista			
Datos Personales	Cargos	Nombres	Edades
			Observaciones Generales del Investigador
Preguntas	Respuesta	Categoría	
¿Qué funciones se desarrollan en la corporación Artística y Cultural Iguana?			
¿Cuáles son las funciones de la directora general?			
¿Cuáles son las funciones de la directora de medios audiovisuales?			
¿Cuáles son las funciones de la directora de mercadeo y comunicaciones?			
¿Cuáles son las funciones del director musical?			
¿En la corporación artística y cultural iguana se desarrollan las siguientes funciones? Planeación, Organización, Integración de personal, dirección y control.			
¿Si se desarrollan estas funciones, como se hace?			
¿Si no se desarrollan por qué no lo hacen?			
¿Bajo qué criterios se delegan las funciones que hay en la corporación artística y cultural iguana?			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.8 Técnicas de análisis e interpretación

Según (García, 2002, p.65) “Tradicionalmente los diseños metodológicos de investigación ‘han definido las técnicas como el conjunto de procedimientos y herramientas para recoger, validar y analizar la información’”.

En este proyecto se realizará el análisis y la interpretación con técnicas interactivas. “Cuando se usan estas técnicas la información es generada, consensuada y validada por los sujetos en la elaboración de textos, narraciones y relatos.” (García, 2002, p. 65) Algunas de las técnicas que se encontrarán en esta investigación serán las siguientes:

Recuperación de la historia, Dialogo de saberes, observación participante, análisis documental o rastreo de huellas, lo anterior apoyado en un conjunto de planillas o formatos previamente diseñados en los que se especifican criterios y variables para cada aspecto en el que se quiere indagar. Para el levantamientos de los procesos estratégicos y funciones se tendrá en cuenta una ficha con un diseño que ayudará a definir las características de los procesos de la corporación junto con el cargo a partir de competencias de los colaboradores ; por otra parte para el análisis del cuestionario, que da respuesta a las características de los cargos, se realizaran tortas porcentuales y gráficos de barras que permitan hacer un análisis y una interpretación acertada, para el levantamiento del mapa de procesos y la descripción de los cargos se tomará un diseño realizado por la

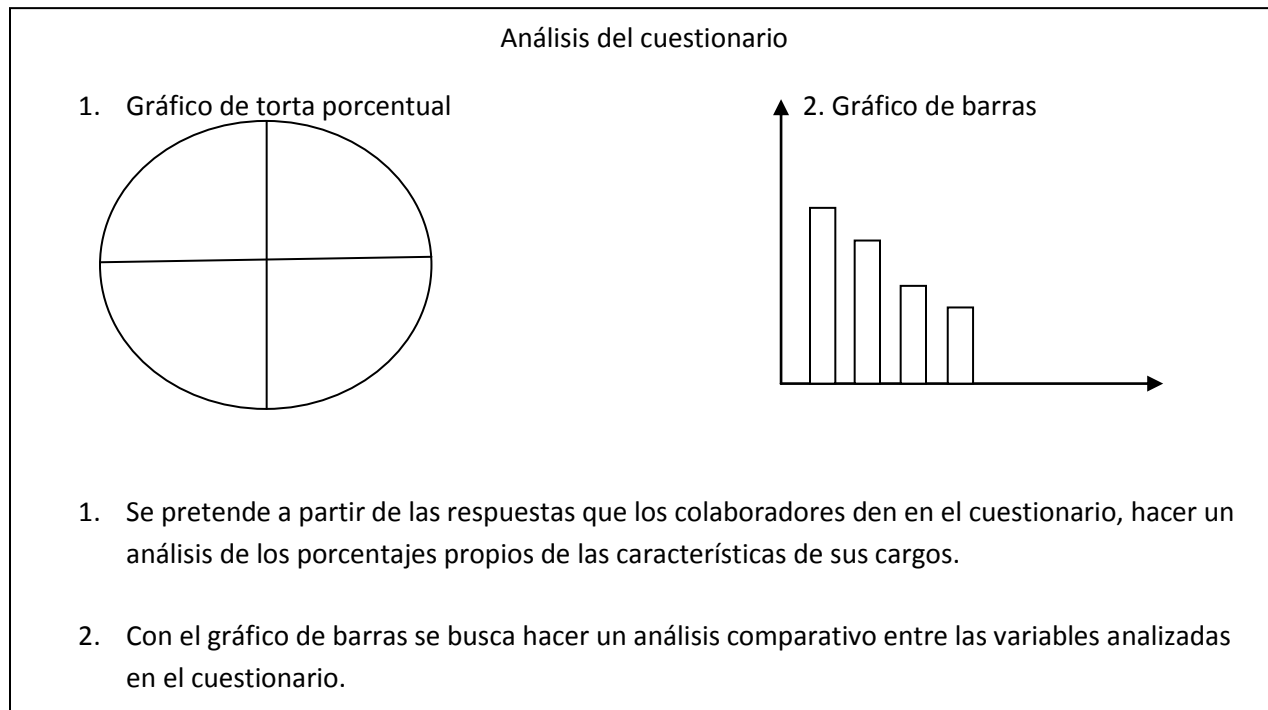
Universidad Nacional de Colombia donde se describen cada uno de los puntos que deben tenerse en cuenta para dicho fin. (Garcia,2002)

3.8.1. Tabla No 5 Técnicas de análisis e interpretación, diseño de perfiles.

Perfil de cargos por competencias y logros						
Área, línea o departamento						
Nombre del cargo					Código	
Misión del cargo						
Jefe inmediato						
Nivel	Administrativo		Artístico		Operativo	
Personas bajo su liderazgo	Formación					
Experiencia en meses o años	Conocimientos					
Habilidades						
Funciones						
Edad			estado civil			
Revisado por						

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.8.2. Figura No 1, técnicas de análisis e interpretación, gráficas porcentuales para el análisis del cuestionario



Fuente: A partir de información recolectada en el marco metodológico del proyecto

3.8.3. Tablas No 6, técnicas de análisis e interpretación, formato de diseño de procesos de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Identificación de procesos internos de la Corporación Artística y cultural Iguana	
1. línea artística:	Observador:
Observaciones generales	3. aspectos a observar
Dueño del proceso	
Objetivo del proceso	
Actividades del proceso	
Línea Estratégica del proceso	
Recursos tangibles e intangibles del proceso	
Cliente del proceso	
Tipo de proceso	
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	
Recursos implementados en la ejecución de	

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

3.9. Análisis de Datos (Transcripción y Registro)

Cuando se ha superado la etapa de recolección de la información será necesario analizar y validar los datos obtenidos por medio de los instrumentos y técnicas de recolección de la información, “tomar esos resultados y analizarlos en función del problema de investigación, los objetivos (la hipótesis cuando la haya) y los planteamientos del marco teórico definitivo que fundamenten la respectiva investigación” (Bernal, 2010 p. 236).

Este proceso de análisis de datos puede resumirse según (Fernandez, 2007 p. 3 citado en Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubin y Rubin, 1995).

1. **Obtener la información:** A través del registro de datos obtenidos a través de los instrumentos y técnicas de recolección de la información
2. **Capturar transcribir y ordenar la información:** En este caso como hay entrevistas y un grupo focal se realizará grabación en formato de audio y video y registro en formatos elaborados propiamente por la investigadora del siguiente proyecto; en el caso del cuestionario se realizará una tabulación en Excel para realizar un análisis a partir de gráficas porcentuales.

- 3. Codificar la Información:** Se agrupará la información obtenida de los instrumentos en categorías para concentrar las ideas y conceptos que sean similares entre sí, para dar respuesta a las categorías que a su vez responden a los objetivos de investigación. Para esto se asignarán códigos a cada uno de los conceptos tratados en las categorías para poder identificarlos en cada una de las herramientas de recolección implementadas.

- 4. Integrar la Información:** En esta última fase de análisis se articulan y relacionan las características de las categorías, la codificación de la fase anterior empuja a ver la información recolectada de manera sistémica e integral; cada palabra, cada aporte, cada detalle especificado por las fuentes primaria y secundarias, es obtenida para determinar en qué medida le aporta a los objetivos planteados inicialmente. “Primero, el material se analiza, examina y compara dentro de cada categoría. Luego, el material se compara entre las diferentes categorías, buscando los vínculos que puedan existir entre ellas.” (Fernández, 2007 p. 3 citado en Álvarez-Gayou, 2005; Miles y Huberman, 1994; Rubin y Rubin, 1995).

3.9 Análisis de Categorías

Área de investigación: Teoría General y científica de la administración

3.9.1. Estructura Organizacional

Es la manera como se organiza la empresa, hace referencia a los diferentes roles que ocupan los colaboradores y la forma como las actividades son llevadas a cabo, para (Robbins, 1998) es necesario que todas las organizaciones establezcan cuáles son sus funciones y como deben ser divididas sus tareas.

Por otra parte para el (ISEO, 1973) es necesario a partir de una estructura bien definida aclarar y delegar responsabilidades claras a los miembros de la compañía, para evitar así, inconvenientes, ya que este es uno de los mayores percances que presentan las organizaciones, menciona a su vez que es vital que las tareas no se conviertan en acciones rutinarias, a partir de esta afirmación ve importante el hecho de coordinar para no caer en excesos a la hora de tomar medidas al interior de la organización.

Dentro de la estructura organizacional también hay que tener en cuenta la departamentalización, que es la agrupación de los trabajos para que las tareas sean coordinadas, (Robbins, 1998. P. 195).

Con este proyecto se pretende dar respuesta a esta categoría, a partir del análisis de la estructura organizacional de la entidad, identificando cuales son las funciones, tareas, y responsabilidades sub divididas entre los colaboradores la organización. Las líneas de

trabajo que representan las dependencias o áreas, tienen cada en su interior un conjunto de tareas y responsabilidades dependiendo de su naturaleza y características.

3.9.2. Análisis del Cargo:

La información referente a esta categoría habla sobre los componentes que dan forma a los puestos de trabajo, (Robins y Coulter , 2005) afirman que la formalización de los trabajos con estandarizados y sirven como guía para los colaboradores. Esta formalización Esta formalización se realiza mediante la descripción del puesto, donde se le debe indicar a cada persona sus responsabilidades, cual es su autoridad, según aparece en el organigrama y la información que tienen que brindar a los que ejercen el control sobre su tarea. (Gilli, 2007)

Es importante señalar que una vez se ha “diseñado la estructura es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad, cuáles su responsabilidades. Todo esto quedara formalizado en los manuales de la organización que guiaran a las personas en su trabajo”. (Gilli , 2007, p. 99).

Por su parte (Dessler ,1996. p. 91-92), afirma que “es necesario realizar un análisis funcional del puesto, para tener información con respecto a las tareas y objetivos del puesto, además toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones para desempeñar las tareas del puesto”. De igual forma este mismo autor da certeza que “un análisis del puesto

es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo” (Dessler, 1996. p. 93).

A diferencia de (Dessler y Lucke ,2006) no lo llama análisis de puesto si no clasificación funcional o por tareas, que se basa esencialmente en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas.

Para Lucke (2006) además da la claridad de dar la clasificación de puesto, sirve también para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas, facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades, y se tiene mejor información para distribuir las cargas de trabajo.

Trayendo estas premisas a la realidad se busca identificar como están distribuidas dichas responsabilidades y cuales con las características propias de los cargos ocupados por los artistas al interior de la corporación, cabe resaltar que dentro de las líneas de trabajo de la organización cada individuo tiene ciertas particularidades que lo diferencian de los otros cargos, es esta diferenciación la que se podrá ver registrada y sistematizada por medio de las diferentes técnicas de recolección de la información y las técnicas de análisis.

3.9.3. Procesos administrativos:

Para (Álvarez ,1996. p. 35) el proceso es “el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo” y a la vez define que los procedimientos, son la guía detallada que muestra secuencial y ordenamiento como dos o más personas realizan un proceso.

Complementando sus definiciones anteriores afirma que “los procesos y procedimientos de uso cotidiano generalmente son verbales y no están por escrito en las organizaciones y la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan los procesos y procedimientos”. (Álvarez, 1996 p. 35).

El autor Rodríguez (2002. p. 45-46) establece en la naturaleza de los sistemas y procedimientos que estos se encuentra apoyados por la necesidad de realizar las tareas más fácil, para estar evitando indicaciones de paso por paso de lo que se debe hacer, esto se realiza cuando se crea una “secuencia y relación” en las operaciones que se realizan.

Rodríguez (2002. p. 54) considera que para realizar de forma adecuada los procedimientos en las organizaciones es necesario que haya en cada puesto un mapa

administrativo y de procesos puesto que, son un importante instrumento de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional”.

Esta categoría será analizada a partir de la identificación de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada línea de trabajo, para compilar esta información en un mapa de procesos que garantice una estructura guía para los colaboradores de la Corporación artística y Cultural Iguana.

3.9.4. Clasificación de Funciones:

Uno de los principales aportes de Fayol (1972) a la administración de negocios fue la clasificación que dio a las funciones de las organizaciones.

La clasificación que dio (Fayol,1972) a las funciones de la organización fue la siguiente:

- **Funciones técnicas:** Estas funciones hacen hincapié en las formas de producción, es decir, en la transformación de la materia prima o los insumos en productos terminados.
- **Funciones comerciales:** Estas funciones se refieren principalmente al área comercial de las empresas, que son las encargadas de realizar las compras, las

ventas y los intercambios de productos o servicios con proveedores, y clientes internos o externos.

- **Funciones Financieras:** Éstas, están encaminadas al buen manejo del capital captado por el quehacer de la organización, flujos de dinero, desembolsos, ingresos, gastos, y todo lo relacionado con el capital de la compañía.
- **Funciones de seguridad:** Para Fayol (1972) la protección del personal y los activos de la empresa era vital para garantizar un buen desempeño y desarrollo de las demás funciones, por ello propuso dentro de su clasificación, aquellas, que velaran por la protección, el bienestar, y la integridad, no solo de los trabajadores, sino, del patrimonio, los inmuebles y activos de las compañías.
- **Funciones Contables:** Estas funciones son las que se encargan de dar viabilidad de sostenimiento en términos de sistematización y control de la mercancía, solvencia monetaria de la empresa, cobros y pagos, tendencias de crecimiento o decrecimiento de un periodo a otro, balances en los libros diarios, en pocas palabras las funciones contables ayudan a interpretar en cifras, el estado actual de la compañía.
- **Funciones Administrativas:** las funciones administrativas son las que se encargan de la planeación, coordinación, el control, dirección y verificación del buen

rendimiento de las demás funciones que (Fayol ,1972) propuso en su libro “Administración industrial y general”.

4. Capítulo IV. Análisis de Resultados

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente en este proyecto de grado se desarrolló la extracción de toda la información compilada por medio de las técnicas y de los instrumentos de recolección, para poder de este modo desarrollar una análisis de los conceptos, opiniones, e ideas compartidas por parte de la muestra y el universo poblacional de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

Se vació la información en formatos diseñados por quien desarrolla el proyecto, estructurados de tal forma que puedan comprenderse los factores que dan respuesta a las categorías conceptuales de este documento. Los resultados se presentan en el orden en el que fue recolectada la información, partiendo de las características de la estructura organizacional de la corporación desde los conocimientos de su representante legal posteriormente identificando los procesos estratégicos de la entidad, siguiendo con las características de los cargos de cada colaborador y finalmente evidenciando los resultados de cuáles son las funciones que se desarrollan al interior de la organización.

El estudio general del proyecto de investigación está basado sobre la población total de 5 colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana, y a continuación se desarrollan el análisis de dicha información.

4.1. Descripción del proceso de recolección de la información

El proceso de recolección se realizó tomando en cuenta la naturaleza de las variables que fueron estudiadas, es decir teniendo presente que fueron de corte cualitativo, para esta recolección se desarrollaron instrumentos y técnicas como: La entrevista individual semiestructurada, el cuestionario, el rastreo y análisis de huellas y la observación directa a los participantes, así se logró obtener información acorde y útil para el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto de grado.

Las estrategias implementadas para la ejecución de la recolección se sustentaron en un proceso de diálogo y de construcción de saberes en donde se vieron implicados todos los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana, sumado a lo anterior se construyó a partir de los testimonios e información brindada por parte de los colaboradores un cruce de variables que permitieron dimensionar con mayor claridad los aspectos relevantes para el cumplimiento de los objetivos y el análisis de las categorías teóricas.

En términos generales el proceso de recolección de la información se desarrolló de manera exitosa a excepción de dos de los instrumentos que no pudieron ser realizados, estos fueron: el grupo focal y la entrevista individual semiestructurada con los colaboradores de la organización, que tenían como objetivo responder a las categorías de procesos administrativos y funciones. No se pudieron llevar a cabo debido a la falta de tiempo que los colaboradores manifestaron en la fecha que estaban agendados, pues se encontraban desarrollando un proyecto de intervención en espacio público.

Efectivamente los demás espacios que se abrieron, es decir el análisis de huellas, la entrevista individual semiestructurada con la representante legal y el cuestionario de análisis del cargo fueron llevados a cabo en un ambiente de respeto sin ningún tipo de reacción adversa en contra de la investigadora, todos los participantes voluntarios brindaron la información que tenían sin ningún tipo de recelo o prevención, esto permitió que los instrumentos fueran exitosos y dieran la posibilidad de recolectar la información necesaria para dar respuesta a las categorías de análisis del cargo y de estructura organizacional.

Para la recolección de la información se hizo uso de las guías que se habían diseñado previamente en formatos de elaboración propia, y se guardaron evidencias audiovisuales para dar veracidad al desarrollo de los instrumentos que pudieron ser desarrollados, para anexar estos soportes se adquirió una autorización firmada por parte de las personas que fueron registradas en audio, video y fotografías.

4.2. Análisis de Resultados

Esta etapa se considera para este proyecto de grado la parte central del mismo, pues corresponde a la organización, el análisis y la interpretación de la información para lograr alcanzar resultados sólidos y concretos. A continuación se efectúa la descripción de la información obtenida para contrastarla con los objetivos específicos de trabajo y verificarlos posteriormente con los formatos que se implementarán en el último capítulo.

Para el análisis de los resultados se diseñó una matriz para la entrevista individual semi estructurada con la representante legal y se tabuló el cuestionario en gráficas porcentuales con su respectivo análisis, en estos procesos se tuvieron en cuenta las preguntas más relevantes de la investigación con sus respectivas fuentes, las técnicas e instrumentos que se aplicaron, y el objetivo al que dicho instrumento dio respuesta.

3.9.3. Identificación de las categorías temáticas tratadas en el proyecto

Los temas que se abordaron con los instrumentos y técnicas de recolección que pudieron y no pudieron ser desarrollados es decir, las entrevistas, el cuestionario, el grupo focal, el análisis de huellas y la observación directa están basadas en la bibliografía correspondiente al marco teórico, a continuación se describen con su correspondiente código:

4.2.1.1. Tabla No 7 identificación de las categorías temáticas con codificación: En la siguiente tabla se resumen las categorías temáticas, en el orden en el que fueron abordadas durante la recolección y el análisis de la información, con su respectiva codificación numérica.

1. Categorías	Código
Estructura Organizacional	1
Análisis del cargo	2
Procesos administrativos	3
funciones	4

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

Por otra parte se realizó una observación directa en los espacios de trabajo en los cuales se desarrollan los productos y servicios de la entidad, se tuvo presencia en uno de los ensayos y preparación de una puesta en escena de intervención en espacio público donde interactuaron todos los integrantes de la organización desde las tres líneas estratégicas; cuando se habla de estratégicas, se hace referencia a las tres áreas principales, desde donde se desarrollan los productos y servicios que generan valor a la organización, es decir la musical, la audiovisual y la de artes escénicas, y otros personajes que fueron contratados por prestación de servicios, allí fue posible vislumbrar de manera detallada como se estructura la organización para llevar a cabo la ejecución de sus actividades.

Cuando se tuvo presencia en los espacios de recolección se dio la participación activa y generosa por parte de las fuentes, se corrió con la suerte de ser parte del equipo de trabajo de la Corporación Artística y Cultural Iguana garantizando que el trato por parte de los

colaboradores fuera totalmente fraterno y cortés frente a la indagación y observación directa que se llevó a cabo en medio del ambiente laboral.

A continuación se detalla el análisis de esta categoría en una matriz de elaboración propia:

3.9.3.1. Tabla No 8 de análisis de la información, entrevista semiestructurada con la representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana.: En la tabla se pueden vislumbrar las preguntas que se realizaron en la entrevista que se aplicó a la representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana con el respectivo análisis que se le realizó a cada pregunta.

Entrevista semiestructurada con Sandra Milena Giraldo Gaviria (Representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana)

	Código	1
1. Aspectos temáticos	Fuente	Representante Legal y observación directa
Estructura Organizacional	La representante legal tiene claridad sobre la cantidad de personas que hacen parte del equipo de trabajo, en la entrevista mencionó que son seis personas las que trabajan en la entidad, significa entonces que dentro de la estructura organizacional el trabajo es dividido entre estos individuos. Además se analiza que en la estructura organizacional existen tres líneas estratégicas, que se relacionan de manera interdependiente, la línea de artes escénicas, la línea de medios audiovisuales y la línea musical. Con respecto a la parte de la estructura en el mapa de procesos se evidencia que los procesos de las líneas de trabajo se relacionan entre	

	<p>sí, significa que la estructura corresponde a un mapa cruzado. la representante legal considera que apenas se esta iniciando el proceso de estructuración ya que antes no reconocían la importancia que tenia implementar procesos administrativos, por ello hay falencias que serán reestructuradas y repensadas con la ejecución de este proyecto de grado. La representante legal cuenta que la información que hace parte de los procesos, los cargos, la estructura administrativa, y las funciones no se encuentra sistematizada, menciona que los procesos básicos de las líneas necesitan sistematizarse para poder ser reconocidos de una manera más sencilla y útil por todos los colaboradores.</p>
<p>División del trabajo en la estructura organizacional</p>	<p>La representante legal menciona que al interior de la Corporación se dividen el trabajo de la siguiente manera: Hay una persona que está encargada de la parte de diseño, otra de la dirección, otra de la parte de escénicas, otra de música, la administración y la parte contable, esto demuestra que existen tres líneas estratégicas especificas, que son la musical, la de medios audiovisuales y la de artes escénicas,</p>
<p>Funciones especificas de trabajo dentro de la estructura organizacional</p>	<p>Existe falta de claridad y precisión sobre las actividades propias de la corporación, pues esta información no se hallaba sistematizada, sin embargo, se logró identificar la información más relevante brindada por la representante legal, Cada uno de los individuos tienen especialidades y habilidades diferentes. Dependiendo del cargo que ocupan tienen diferentes actividades, funciones y responsabilidades a su cargo. Cada uno responde al perfil que tiene, la directora general se encarga de la coordinación y direccionamiento de las líneas de trabajo, la diseñadora se encarga de los diseños publicitarios de los productos y servicios, en el caso del encargado de la línea de artes escénicas, sus funciones se enmarcan en los montajes, los castings, la selección de becas que se realizan relacionadas con esa área; en el caso musical, que actualmente está vacante dicho cargo, se encarga de las convocatorias, del alquiler de los equipos, de la organización de los eventos musicales y demás relacionados con dicha área , en el caso de la administración y la parte comercial se lograron identificar las siguientes funciones, diseño de perfiles, el organigrama, organizar toda la parte administrativa de la corporación y finalmente la fuente arrojo que el contador se</p>

	<p>encarga de que se pueda responder contablemente a lo que piden los clientes y proveedores, en este caso este aspecto temático será profundizado con ideas adquiridas a partir de la investigación teórica en el ultimo capítulo donde se contemplan los perfiles de los cargos son sus respectivas funciones.</p>
Cientes de la Organización	<p>Los clientes que se identificaron son tanto públicos como privados, este factor es relevante para determinar en el mapa de procesos como es la estructura organizacional de la entidad, la corporación trabaja con entidades como alcaldía de Medellín, Comfenalco, y empresas privadas.</p>
Productos y servicios de la Corporación	<p>Por medio de este instrumento se logro identificar algunos de los productos y servicios a los que se dedica el equipo de trabajo de la organización, entre ellos se resaltan, los conciertos y montajes musicales, eventos, video clips musicales, documental, performance, teatro, alquiler de equipos, y fotografía; existe claridad y pertinencia por parte de la fuente que brindo la información con respecto a los productos bajo los que desempeñan su labor cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. el análisis de esta información indica que bajo cada línea estratégica hay diferentes productos que cumplen con las características de cada una de ellas.</p>
Procesos administrativos	<p>Para la fuente que se entrevisto los procesos de la corporación son sinónimo de actividades, sin embargo con las actividades que menciono se pueden crear conjuntos que den forma a los verdaderos procesos de la entidad, los que se identifican con la información que la fuente brindo son: proceso de publicidad diseño y comunicaciones, procesos de producción musical, procesos de producción y posproducción audiovisual, proceso de control, procesos contables, proceso de producción escénica, proceso de comercialización. Se identifica que no se tiene consolidado un proceso de planeación estratégica que permita dimensionar el que, el cómo, el quien y él para que de los demás procesos, sin embargo desarrollan cronogramas de trabajo y se asignan responsabilidades con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos con un poco más de</p>

	<p>estructura se puede diseñar un buen proceso de planeación. Con el proceso básico de planeación con el que cuenta la entidad se determina la manera en cómo se organizan las personas al interior de la corporación para realizar sus funciones, cada actividad propia de los cronogramas que hacen parte del proceso de planeación esta bajo la responsabilidad de algún integrante del equipo de trabajo. Al mencionar que se miden como se están desarrollando las actividades, se puede deducir que se cuenta con un proceso de control que sirve de apoyo a los procesos estratégicos o que generan valor a la organización.</p>
<p>Autoridad y organigrama dentro de la estructura organizacional</p>	<p>El organigrama de la entidad es circular, y la representante legal reconoce que esta afirmación es verídica en tanto que menciona en su respuesta que los niveles de comunicación de la organización se generan en un mismo nivel, cada individuo dentro de su área esta empoderado del desarrollo de las actividades que le corresponden. Y cuando se presentan dificultades se solucionan en conjunto. se genera un análisis sobre la relación de poder que existe en la organización, se ve el reflejo el organigrama circular que hay en la entidad pues los niveles de comunicación son apropiados, y se tiene en cuenta el estado de ánimo de los colaboradores, pues como menciona Sandra Milena Giraldo hay una relación en donde todos buscan hacer lo que les gusta y hace sentir bien.</p>
<p>Información de los cargos que hacen parte de la estructura organizacional</p>	<p>Si bien se ha tenido la información de los cargos sistematizada, con el paso del tiempo ha cambiado y no se ha transmitido esta información a los individuos de la entidad, por ello se hace necesario redefinir cuáles son esas características y compilarlas en manuales o formatos donde se especifiquen responsabilidades, habilidades, competencias y demás características que deben cumplir las personas que ocupen un cargo en la entidad.</p>

Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado. Entrevista semiestructurada con Sandra Milena Giraldo (Representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana)

4.2.1. Análisis categoría Análisis del Cargo

Esta categoría fue identificada principalmente por medio de un cuestionario que cada uno de los colaboradores diligenció de manera individual, las personas que hicieron parte de este análisis estuvieron abiertas a brindar la información que conocían sobre sus cargos, en esta categoría se analizaron principalmente características como el nombre de los cargos, las habilidades y conocimientos que los cargos exigen, el tiempo de experiencia que cada uno tiene en su área, los rangos de edades, sus estados civiles, su niveles académicos y profesionales, con el fin de poder sistematizar dicha información en una propuesta de perfiles para los cargos que se ocupen en la Corporación artística y cultural Iguana.

Cuando se realizó el rastreo de la información correspondiente a esta categoría también se tuvo una importante observación de las funciones propias de los individuos que hacen parte de la entidad, por medio de esto fue posible evidenciar presencialmente que hacía cada uno dentro de su cargo, por ser una corporación de Arte y Cultura se logró observar que las personas tienen una relación fraterna en donde todos se ayudan mutuamente para lograr alcanzar los objetivos, a pesar de que el ambiente laboral se torna tranquilo la falta de estructura y organización hace que las personas trabajen desde la inmediatez, pues no hay sistematización de la información propia de los cargos.

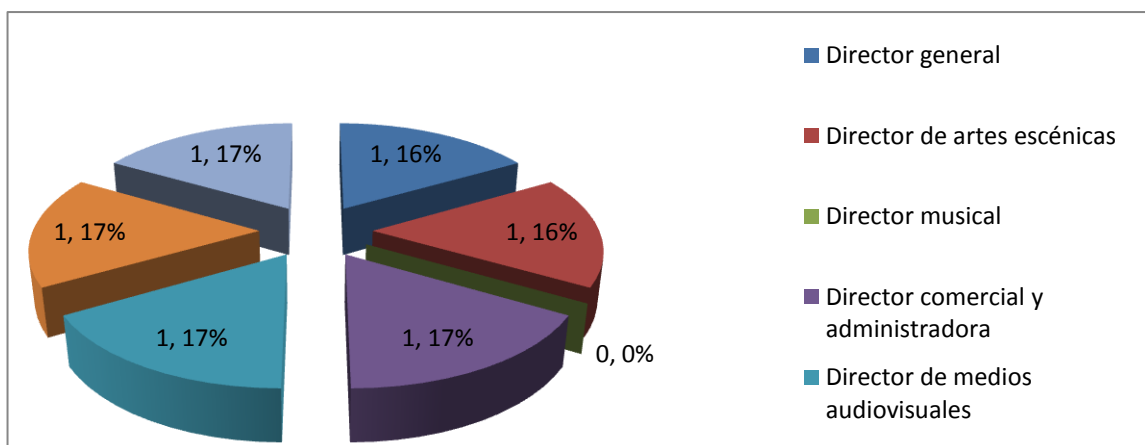
A continuación se hace un análisis tabulado por medio de graficas porcentuales sobre los aspectos más relevantes de los cargos que ocupan las personas del equipo de trabajo de la Corporación Artística y Cultural Iguana:

4.2.2.1. Tabla No 9, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es el nombre de su cargo?	
Director general	1
Director de artes escénicas	1
Director musical	0
Director comercial y administradora	1
Director de medios audiovisuales	1
Diseñadora y Comunicadora	1
Contador	1

4.2.1.1. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. Figura No 2, análisis e interpretación del cuestionario



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

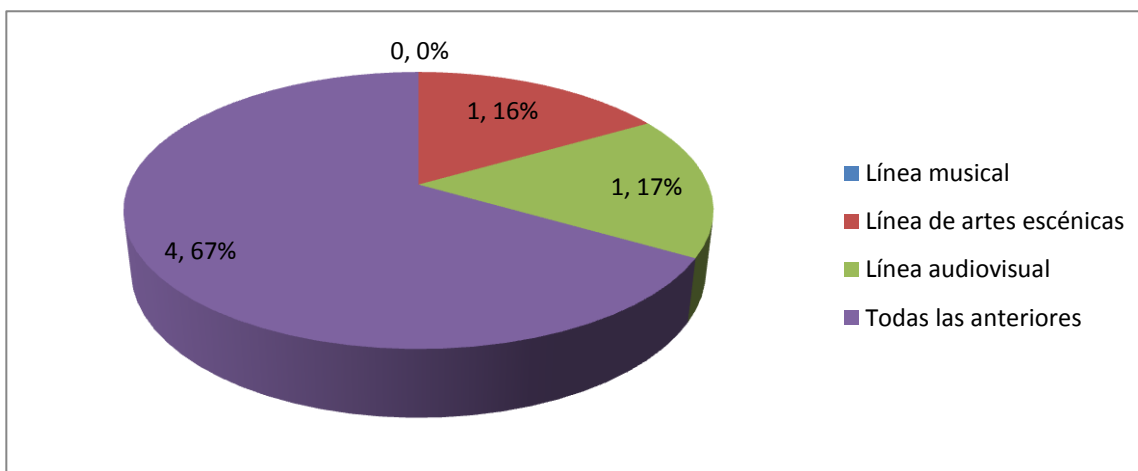
La representante legal ocupa dos cargo en la organización, de directora general y directora de medios audiovisuales, el resto de colaboradores ocupan un cargo en la organización, actualmente no existe nadie en el cargo de director comercial.

4.2.2.2. Tabla No 10, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	
Línea musical	0
Línea de artes escénicas	1
Línea audiovisual	1
Todas las anteriores	4

4.2.2.3. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. Figura No 3 , análisis e interpretación del cuestionario



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

Cuatro de las personas que trabajan en la organización tienen injerencia en todas las líneas estratégicas de la organización, la directora general desde la coordinación, la diseñadora desde las propuestas publicitarias, la directora comercial desde la venta de los productos y el contador desde el apoyo contable; por otra parte en la línea musical existe un vacío pues no hay director que se encarga de esta área. Los dos integrantes restantes están respectivamente en la línea de artes escénicas y en la audiovisual.

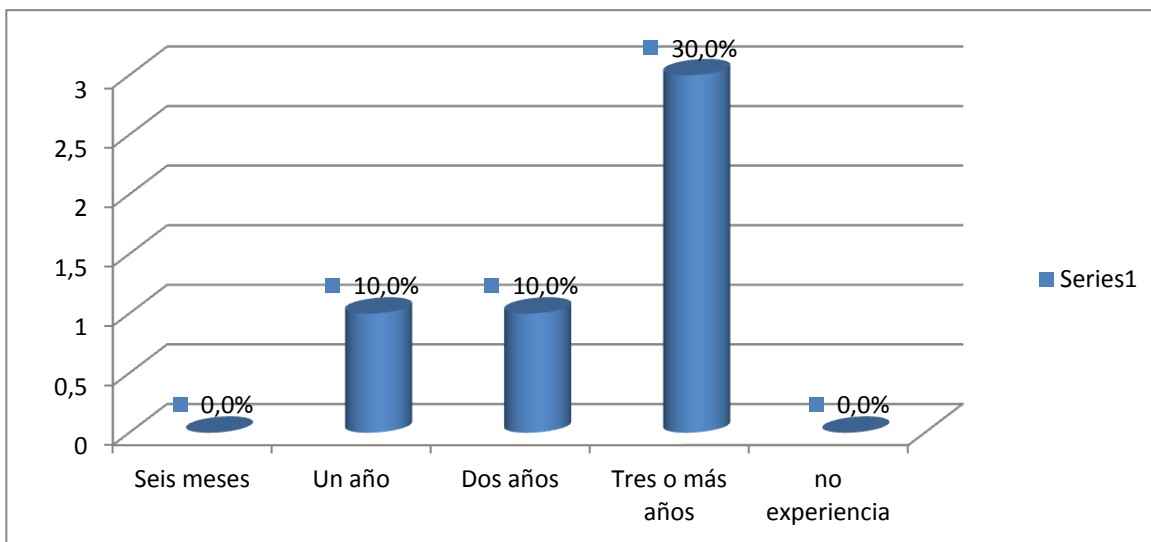
4.2.2.1. Tabla No 11, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	
Seis meses	0
Un año	1
Dos años	1
Tres o más años	3

no experiencia	0
----------------	---

4.2.2.1. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. *Figura No 3 , análisis e interpretación del cuestionario*



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

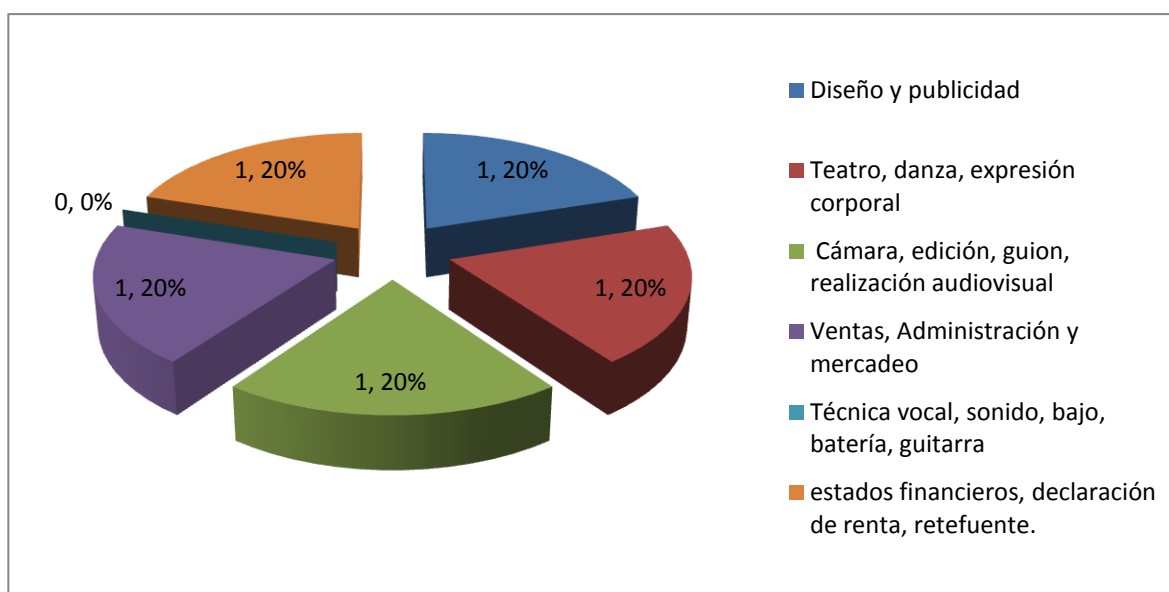
En la corporación ninguna de los colaboradores tiene menos de un año al interior de la misma, dos personas tienen entre uno y dos años y el resto de los colaboradores lleva más de tres años trabajando con la entidad.

4.2.2.2. Tabla No 12, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	
Diseño y publicidad	1
Teatro, danza, expresión corporal	1
Cámara, edición, guion, realización audiovisual	1
Ventas, Administración y mercadeo	1
Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra	0
Estados financieros, declaración de renta, retención.	1

4.2.1.2. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. Figura No 4 , análisis e interpretación del cuestionario



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

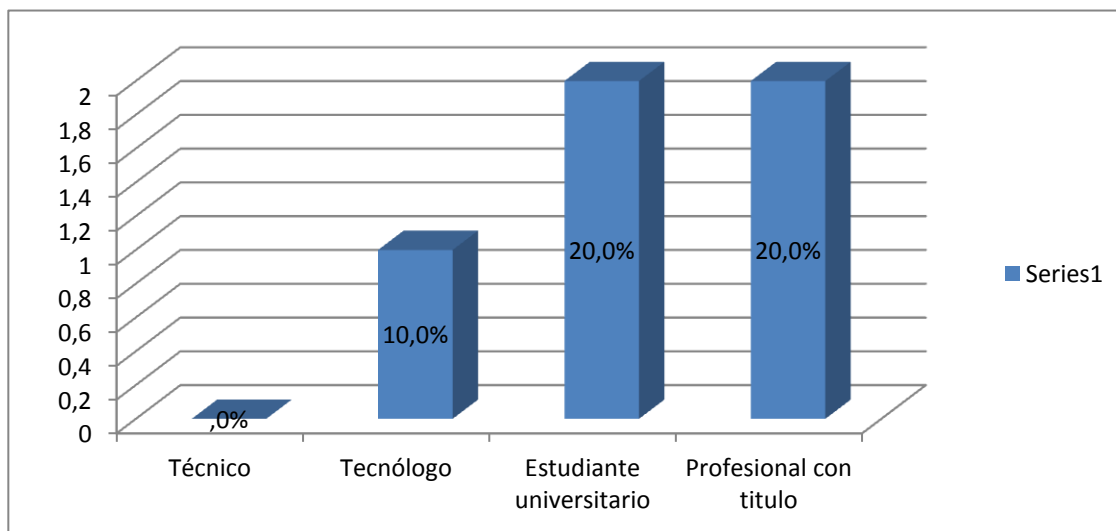
Cada uno de los colaboradores tiene conocimientos relacionados con su área, la encargada de diseño sabe sobre programas relacionados con este tema, el encargado de la parte escénica tiene conocimientos sobre guion, montajes, teatro, expresión corporal y demás competencias que le exige su cargo; por su parte la directora de medios audiovisuales debe tener conocimiento sobre manejo de cámaras, edición, producción y posproducción audiovisual, en el caso de la directora comercial y administradora, tiene conocimientos sobre ventas, prospección comercial, modelos de actuación en ventas, cierre de ventas.

4.2.1.3. Tabla No 13, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es su formación profesional?	
Técnico	0
Tecnólogo	1
Estudiante universitario	2
Profesional con título	2

4.2.2.3. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. Figura No 5 , análisis e interpretación del cuestionario



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

Como se ve en la gráfica todas las personas que están en la corporación tienen como mínimo una formación universitaria ya sea terminada o en proceso, ninguno ocupa su cargo desde el desconocimiento de su área, hay dos personas con títulos profesionales universitarios, dos en proceso formativo universitario y una con título en tecnología.

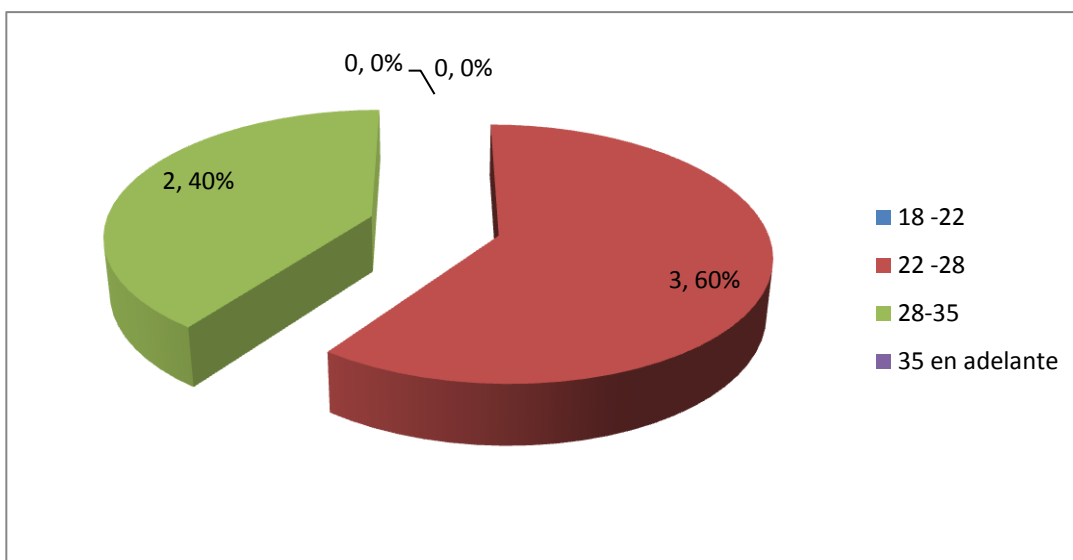
4.2.2.4.

Tabla No 14, Análisis e interpretación del cuestionario

¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	
18 -22	0
22 -28	3
28-35	2
35 en adelante	0

4.2.2.4. Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.2. *Figura No 6 , análisis e interpretación del cuestionario*



4.2.3.3. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

Todos los colaboradores de la Corporación son mayores de edad, ninguno es menor de 22 años, dos de ellos tienen entre 28 y 35 años de edad, y tres de ellos están en un rango de edad de 22 a 28 años. En la entidad no se contratan personas que tengan menoría de edad.

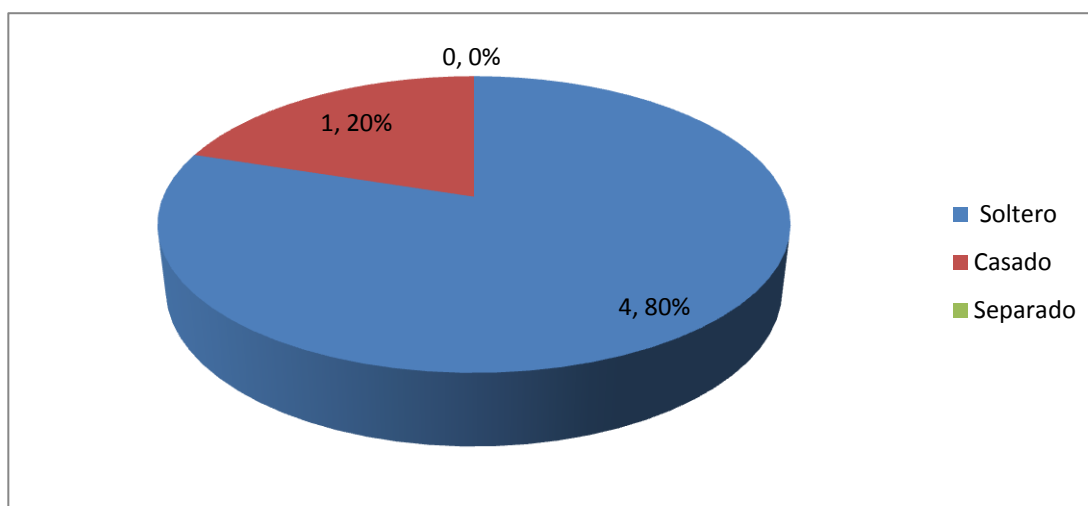
4.2.2.5.

Tabla No 15, Análisis e interpretación del cuestionario

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es su estado civil?	
Soltero	4
Casado	1
Separado	0

4.2.2.5.Fuente: A partir de información recolectada la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

4.2.3.1. Figura No 7 , análisis e interpretación del cuestionario



4.2.3.1. Fuente: A partir de información recolectada y tabulada de la Corporación Artística y Cultural Iguana, con base a las categorías temáticas analizadas en el capítulo 3 del presente proyecto de grado.

Solo uno de los colaboradores se encuentra casado, el resto de ellos son solteros. En la entidad no existe discriminación con respecto al estado civil de sus colaboradores.

4.2.3. Análisis de la categoría procesos administrativos

Con Respecto a esta categoría no fue posible desarrollar el grupo focal con el que se pretendía obtener información detallada con respecto al tipo de procesos que se desarrollan al interior de la corporación; a pesar de ello, con la observación directa y el intercambio de saberes con los colaboradores y la representante legal se logró identificar a groso modo algunos de los procesos que sin ellos tener claros, se desarrollan en la entidad.

El primero es el proceso de planeación, pues se observó que en los proyectos siempre planean primero, por medio de cronogramas, las actividades con sus respectivas fechas de ejecución y la asignación de responsables en cada una de ellas; el segundo de los procesos que se identificó fue el de diseño y comunicaciones, pues para cada producto es necesario crear una propuesta publicitaria atractiva para convocar a los asistentes de los eventos que la Corporación realiza, posteriormente se identificó el proceso de producción musical de la línea estratégica musical desde donde se desarrollan los productos relacionados con dicha área, como lo son, conciertos, batalla de bandas, eventos, tertulias, préstamo de equipos y ensayos musicales.

Por otra parte en la observación que se realizó del evento de intervención en espacio público se identificó el proceso de producción escénica, desde este se ejecutan los montajes, los castings, los ensayos con los actores, la gestión del maquillaje y el vestuario; posterior a este proceso se identificó el proceso de producción audiovisual, en donde se desarrollan las grabaciones en audio y video, las tomas fotográficas y la producción audiovisual de los productos y servicios desarrollados por el equipo de trabajo.

Como procesos de apoyo a los que se mencionaron anteriormente se lograron identificar el proceso contable y el de control; en el primero se evidencian las actividades relacionadas con la contabilidad de la Corporación, como por ejemplo la declaración de renta, la actualización de libros contables, el manejo de caja menor, el pago de nómina, y la actualización de los costos, inventarios y demás aspectos que competen a esta área; en el segundo proceso de apoyo se identificó el proceso de control semanal que se lleva a cabo en las actividades propias de la entidad, pues cada semana se miden resultados para ver si los colaboradores han ido alcanzando esas metas semanales que menciono la representante legal cuando se tuvo la entrevista con ella.

A pesar de que no fue posible desarrollar el instrumento que correspondía a esta categoría se harán unos formatos como propuesta para el diseño de los procesos más importantes de la organización, estos formatos serán basados en la teoría que se contempla en el capítulo 2 de este proyecto de grado, con el fin de generar una propuesta que al

entregarse sea evaluada por parte del equipo de trabajo de la organización para determinar si se ajustan o no a las necesidades de la Organización.

4.2.4. Análisis de la categoría Funciones

Al igual que la categoría anterior no fue posible reunir información por medio de las entrevistas individuales estructuradas que se iban a realizar con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana para identificar las funciones que se desarrollan en la entidad, la falta de tiempo, la premura para su ejecución y las responsabilidades que tenían los colaboradores dificultó un poco el proceso, no obstante, en el capítulo V del presente proyecto de grado se desarrollarán todos los objetivos a partir de la teoría y algunas propuestas y sugerencias que se tienen para el cumplimiento de los mismo, estas propuestas quedaran sujetas a la evaluación y discusión del equipo de trabajo de la organización.

4.2. Síntesis

Los enunciados anteriormente desarrollados dan cuenta de la descripción del proceso de análisis de la información que fue recolectada en el capítulo III del presente documento, además de hacer el análisis de la misma con respecto a las categorías que darán respuesta a los objetivos en el siguiente capítulo V de este proyecto de grado. En este apartado se

desarrolló, además, un análisis minucioso de toda la información que fue suministrada por parte de las fuentes que hicieron parte de este proceso incluyendo tablas de análisis, gráficas y tablas tabuladas porcentualmente para obtener un mejor acercamiento de la estructura interna y las características de los cargos.

5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Mediante el estudio que se desarrollo durante este periodo con el proyecto de grado en conjunto con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana; apoyado en el análisis de la entrevista individual sobre la estructura, los cuestionarios tabulados sobre las características de los cargos y la observación directa, sumado al diálogo e intercambio de saberes con la muestra y la población; se pueden discutir los hallazgos encontrados de la siguiente manera:

5.1 Descripción de los hallazgos alineados a la pregunta de investigación

Dando respuesta a la pregunta de investigación, ¿Cómo desarrollar la estructuración, sistematización y estandarización de los procesos administrativos estratégicos de la Corporación Artística y Cultural Iguana de tal manera que el funcionamiento y desarrollo de las actividades propias de la entidad propendan por el mejoramiento y crecimiento interno de la misma? del presente proyecto, se hallaron varios puntos importantes que dan

respuesta a esta pregunta y que ayudan a desarrollar la estructura organizacional en pro del mejoramiento de la Corporación.

En primera instancia se encontró que en la Corporación Artística y Cultural Iguana se desarrollan en total siete procesos. Dos de ellos estratégicos, tres claves y dos de apoyo, los estratégicos son los procesos de planeación y de diseño, los claves o aquellos que generan valor son los procesos de producción musical, producción audiovisual y producción escénica; brindando apoyo a los que se mencionan anteriormente se hallaron los procesos de contabilidad y de control.

Lo anterior describe a su vez la manera como se debe estructurar internamente la Corporación. Los colaboradores de la entidad para poder desarrollar los productos y servicios de la corporación, deben dividirse el trabajo, por eso en cada uno de los procesos mencionados anteriormente existe un líder que desarrolla las actividades más importantes de cada uno de ellos; en la parte de planeación juegan un rol importante los directores de las líneas estratégicas de trabajo, es decir, el director musical, la directora audiovisual, el director de artes escénicas y la directora general, en conjunto con la administradora que son los que desarrollan los cronogramas y asignan responsabilidades para el logro de los objetivos. Con respecto al proceso de diseño se halló que hay una líder encargada del desarrollo de estrategias y de diseños publicitarios para la difusión, promoción y comunicación de los productos que se desarrollan al interior de los procesos claves o que generan valor.

En el caso de los procesos claves o que generan valor a la entidad, hay un líder por cada uno de ellos, en el proceso de producción musical aunque está vacante el cargo debe haber un líder que se encargue de las actividades que hacen parte de esta área, en el de producción audiovisual y de artes escénicas también existe un líder en cada uno de esos procesos. Por último en los procesos de apoyo es decir, el de contabilidad y el de control hay participación, en el primero, de un contador que se encarga de todas las actividades contables de la organización, en el segundo tienen injerencia, acción y voto, los líderes de las líneas estratégicas, es decir, las líneas hacen referencia a las áreas donde se desarrollan los principales productos y servicios de la entidad.

Sumado a los hallazgos anteriormente mencionados se identificaron las actividades que hacen parte de los procesos con sus respectivos responsables, de este modo se garantiza tener plena certeza sobre los roles y las características que ocupan las personas que tienen cargos en la organización para verificar que exista claridad sobre los perfiles de los mismos.

Teniendo un acercamiento somero sobre los procesos que tienen participación dentro de la estructura de la organización, las características de los cargos y las funciones de los mismos, fu posible, en términos generales desarrollar los objetivos específicos que se plantearon al inicio del documento.

5.2.Descripción de los principales hallazgos alienados a los objetivos

La información que se recolectó está asociada a las categorías temáticas que a su vez dieron la posibilidad de dar cumplimiento a los objetivos que se plantearon inicialmente en el presente documento; a continuación se muestra la descripción y sistematización de la información hallada correspondiente a dichos objetivos en tablas de elaboración propia.

5.2.1. Objetivo General

Diseñar los procesos administrativos estratégicos, claves y de apoyo de la corporación Artística y Cultural Iguana.

Para (Álvarez ,1996. p. 35) el proceso es “el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo” y a la vez define que los procedimientos, son la guía detallada que muestra secuencial y ordenamiento como dos o más personas realizan un proceso.

Complementando sus definiciones anteriores afirma que “los procesos y procedimientos de uso cotidiano generalmente son verbales y no están por escrito en las organizaciones y la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización acerca de su importancia, modifican y desvirtúan los procesos y procedimientos”. (Álvarez, 1996 p. 35).

El autor Rodríguez (2002. p. 45-46) establece en la naturaleza de los sistemas y procedimientos que estos se encuentran apoyados por la necesidad de realizar las tareas más fácil, para estar evitando indicaciones de paso por paso de lo que se debe hacer, esto se realiza cuando se crea una “secuencia y relación” en las operaciones que se realizan.

Además, Rodríguez (2002. p. 54) considera que para realizar de forma adecuada los procedimientos en las organizaciones es necesario que haya en cada puesto un mapa administrativo y de procesos puesto que, son un importante instrumento de comunicación en todo organismo moderno administrado de manera racional”.

Esta categoría será analizada a partir de la identificación de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada línea de trabajo, para compilar esta información en un mapa de procesos que garantice una estructura guía para los colaboradores de la Corporación artística y Cultural Iguana.

Se recomienda que los procesos de la Corporación sean diseñados de esta manera para que exista total claridad de los factores que dan forma a los mismos y los aspectos más relevantes de dichos procesos, como se muestra en las siguientes tablas:

La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso de planeación que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, además se realizan algunos aportes desde una observación general de cada uno de los factores que dan forma a dicho proceso.

1. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana		
Nombre del proceso: Proceso de planeación		
Observador: Cáterin Yepes Giraldo		
Observaciones generales		Aspectos a observar
Dueño del proceso	Junta directiva Desarrollar estrategias para el desarrollo de los productos y servicios	Este proceso se desarrolla de manera somera en la entidad, aun no se encuentra bien establecido ni estructurado.
Objetivo del proceso	Diseñar cronogramas de trabajo, asignar responsabilidades, crear estrategias de ejecución, plantear metodologías de	
Actividades del proceso		Se realizan cada vez que se trabaja en algún proyecto nuevo.

Línea Estratégica del proceso	trabajo. Línea de medios audiovisuales , línea de artes escénicas, línea musical. Formatos digitales y físicos para las actividades y sistematización de la información,	El proceso de planeación debe ser transversal a todas las demás áreas de la organización.
Recursos tangibles e intangibles del proceso	computadores, zetas, archivadores, impresora, Directores de líneas estratégicas, y diseñadora gráfica	Estos recursos pueden variar dependiendo de las características que debe cumplir el producto. Desde la planeación se asignan responsabilidades a las líneas estratégicas de trabajo.
Cliente del proceso		Se dice que es estratégico pues hacen parte del funcionamiento general de la organización, estos se desarrollan bajo un marco estratégico que define directrices a seguir para el buen funcionamiento de los procesos claves y de apoyo, en pro del mejoramiento continuo de la entidad
Tipo de proceso	Estratégico	No todos los productos requieren del mismo tiempo de planeación pues sus niveles de complejidad cambian según las especificaciones exigidas por el cliente.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	Varían según las exigencias de cada proyecto	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

5.2.1.1. *Tabla No 17, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso de diseño*

La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso de diseño que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, se incluye en la tabla una descripción de los factores que dan forma al proceso, algunos apartados a modo de sugerencia para enriquecer el mismo y unas observaciones generales sobre la propuesta de diseño para este proceso.

2. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana		
1. Nombre del proceso: Proceso de diseño		
Observador: Caterin Yepes Giraldo		
		Aspectos a observar
Observaciones generales		
Dueño del proceso	Directora de diseño y comunicaciones	
Objetivo del proceso	Desarrollar propuestas publicitarias de difusión y promoción para los productos y servicios de la organización. Diseño grafico de propuestas, edición de publicidad, diseño de blogs, difusión de eventos por redes sociales, creación de estrategias para pautar publicidad a patrocinadores.	Este proceso hace parte fundamental de toda la cadena de valor de la organización pues desde éste, se generan las propuestas para publicitar los productos y servicios de la organización. Todo lo relacionado con mercadeo, comunicaciones, y diseño de publicidad está estrechamente relacionado con este proceso.
Actividades del proceso	Línea de medios audiovisuales, de artes escénicas y música.	Al igual que el proceso de planeación, es transversal a las líneas estratégicas.
Línea Estratégica del proceso		
Recursos tangibles e	Computador Mac,	Las impresiones de las

intangibles del proceso	programas de diseño, corel, photo shop, draw, movie maker, papelería para diseño, memorias usb, cd, dvd. Director musical, director de artes escénicas, y director de medios audiovisuales. Clientes externos de entidades públicas y privadas y la comunidad en general.	propuestas es tercerizado con otras organizaciones de publicidad.
Cliente del proceso	Estratégico	
Tipo de proceso		Esto es lo que se debe tardar como mínimo una propuesta publicitaria para ser desarrollada. Y poder tener tiempo de convocar a los asistentes.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	15 días de diseño por producto y servicio.	La idea es poder adquirir mejores herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de diseño, esto será posible en la medida en que la organización vaya creciendo y adquiriendo mayores ingresos.
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	Computador Mac, cámara fotográfica, programas de diseño.	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

5.2.1.2. *Tabla No 18, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción musical:* La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso de producción musical que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, se incluye en la tabla una descripción de

los factores que dan forma al proceso, algunos apartados a modo de sugerencias para enriquecer el mismo, y unas observaciones generales sobre la propuesta de diseño para este proceso.

3. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana

1. Nombre del proceso: Proceso de producción Musical

Observador: Cáterin Yepes Giraldo

Aspectos a observar

Observaciones generales

Dueño del proceso

Director musical

Actualmente el cargo se encuentra vacante.
La organización debe captar ingresos mes a mes para lograr ser auto sostenible en ese sentido, el fin y objetivo principal de todas las líneas estratégicas que hacen parte de los procesos claves deben propender por desarrollar buenas propuestas que puedan comercializarse a buenos precios en el mercado.

Objetivo del proceso

Desarrollar productos musicales que puedan ser comercializados en el sector privado y público.

Desarrollo de conciertos, convocatorias, tertulias, ensayos musicales, talleres de música, castings.

Estas actividades son desarrolladas por personal contratado por prestación de servicios cuando así se requiera.

**Actividades del proceso
Línea Estratégica del proceso**

Línea musical
Equipos musicales como: guitarra eléctrica, bajo, batería, amplificadores, planta de sonido, cables, micrófonos, pedalera, Entidades públicas, privadas, personas

Los recursos que se necesitan para la línea musical pueden disminuir o incrementar según el tipo de producto o servicio que quiera realizarse.

Recursos tangibles e intangibles del proceso

Cliente del proceso

	naturales y demás que requieran productos musicales.	
Tipo de proceso	Clave	Los procesos claves de la organización son los que generan valor a la compañía, son los necesarios para que la organización pueda cumplir con su misión; en pocas palabras son los que denotan la esencia de la organización o su razón de ser. Los productos artísticos son únicos e irrepetibles, siempre van a tener un factor diferenciador, ya sea en tiempo, en temática, y en especificaciones técnicas, por eso es que no existe un tiempo estándar para el desarrollo de estas actividades.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	Esto depende de las contrataciones, conciertos, eventos y demás actividades que necesiten de la línea musical	
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	Plantas de sonido, computador, internet, mezcladores,	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

5.2.1.3. *Tabla No 19, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción audiovisual* : La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso de producción audiovisual que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, se incluye en la tabla una descripción de los factores que dan forma al proceso, algunos apartados a modo de sugerencias para enriquecer el mismo, y unas observaciones generales sobre la propuesta de diseño para este proceso.

4. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana

1. Nombre del proceso: Proceso de producción audiovisual

Observador: Caterin Yepes Giraldo

Aspectos a observar

Observaciones generales

Dueño del proceso

Directora de Medios Audiovisuales
Desarrollar productos audiovisuales que

La dueña de este proceso es la misma persona que se encarga de la dirección general, y es la representante legal de la entidad.

Objetivo del proceso

puedan comercializarse en el sector público y privado
Castings, ensayos, adecuación escénica, gestión de vestuario, grabación, edición, gestión legal, documentación para guiones, desarrollo de cartas de autorización.

Los productos de esta línea son video clips, documentales, cortometrajes, videos institucionales.

Estas actividades son delegadas a personas que se contratan por prestación de servicios cada vez que se requiera de servicios externos.

Actividades del proceso
Línea Estratégica del proceso

Línea audiovisual
Vestuario, luces, maquillaje, micrófonos lavalier, micrófonos boom, trípodes, dollys, cables RCA, cables coaxial, cables de micrófono, cables firewire, baterías para cámara de video, micrófonos dinámicos, memorias usb, discos duros, torres de DVD,

Esta línea es una de las más importantes pues los productos que se desarrollan en esta son los que generan mejores ingresos para la organización, además de que vincula tanto a la línea musical como a la de artes escénicas.

Recursos tangibles e intangibles del proceso

	Software para edición, procesadores, tarjetas de video, lámparas profesionales, consolas, Unidades móviles.	
Cliente del proceso	Entidades públicas, privadas, personas naturales y la comunidad en general	
Tipo de proceso	Clave	Los procesos claves de la organización son los que generan valor a la compañía, son los necesarios para que la organización pueda cumplir con su misión; en pocas palabras son los que denotan la esencia de la organización o su razón de ser.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	Cada producto audiovisual tiene diferentes tiempos estimados. Pues varían según las exigencias de cada uno. Están incluidos en los recursos tangibles e intangibles	Los video clips se hacen más rápido que los corto metrajes, los documentales toman más tiempo de investigación, los videos institucionales también tienen un tiempo que varía según las exigencias del cliente.
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	mencionados anteriormente.	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

5.2.1.4. *Tabla No 20, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso producción*

escénica: La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la

descripción del proceso de producción escénica que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, se incluye en la tabla un acercamiento hacia los factores relevantes en el desarrollo de esta propuesta, finalmente algunos apartados a modo de sugerencias para enriquecer el mismo, y unas observaciones generales sobre dicha propuesta.

5. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana		
1. Nombre del proceso: Proceso de producción escénica		
Observador: Caterin Yepes Giraldo	Aspectos a observar	
Observaciones generales		
Dueño del proceso	Director de artes escénicas Desarrollar propuestas desde las artes escénicas que puedan ser comercializadas en el sector público y privado.	Los objetivos de todas las líneas se enmarcan en el desarrollo de buenas propuestas para su posterior comercialización.
Objetivo del proceso	Ensayos, guión, montaje escénico, maquillaje, vestuario, presentación.	Al igual que en las líneas anteriores en esta, es necesario acudir al contrato por prestación de servicios para el cumplimiento de las actividades
Actividades del proceso	Línea de artes escénicas	
Línea Estratégica del proceso	Maquillaje, vestuario, pintura, luces profesionales, malabares, cámara fotográfica, planta de sonido, material de apoyo,	Los recursos implementados cambiaran en unidades, porque no siempre se necesita el mismo personal, ni los mismos artistas y las propuestas siempre se desarrollarán bajo temáticas diferentes.
Recursos tangibles e intangibles del proceso		

Cliente del proceso Tipo de proceso	amplificadores, micrófonos. Entidades públicas, privadas, personas naturales, comunidad en general.	Los procesos claves de la organización son los que generan valor a la compañía, son los necesarios para que la organización pueda cumplir con su misión; en pocas palabras son los que denotan la esencia de la organización o su razón de ser.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	Clave No hay tiempo estimados para la ejecución de las actividades.	
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	Cámara fotográfica, planta de sonido, computadores, softwares de diseño.	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

5.2.1.5. *Tabla No 21, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso de control:*

La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso de control que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, se incluye en esta tabla unas recomendaciones basadas en aspectos teóricos que pueden facilitar el manejo de los procesos al interior de la organización, por último se presentan algunos apartados a modo de sugerencias para enriquecer el mismo, y unas observaciones generales sobre dicha propuesta. Cabe resaltar que esta y las demás tablas se presentan como una propuesta que debe

ser evaluada y analizada por parte del equipo de trabajo de la organización para su aceptación y ejecución.

6. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana		
1. Nombre del proceso: Proceso de control		
Observador: Caterin Yepes Giraldo	Aspectos a observar	
Observaciones generales		
Dueño del proceso	Junta directiva Controlar los procesos claves periódicamente con el fin de dar orden y direccionamiento a la ejecución de las actividades que dan forma a los productos y servicios de la organización.	
Objetivo del proceso	Diagnosticar semanalmente, revisar trabajo individual y colectivo, sistematizar hallazgos en los procesos desarrollados, medir por medio de indicadores las metas semanales del equipo.	
Actividades del proceso	Línea musical, de artes escénicas y audiovisual Computadores, memorias usb, carpetas, impresora, cámara fotográfica,	Es transversal a todas la líneas, pues en todas hay que desarrollar un proceso de control.
Recursos tangibles e intangibles del proceso		Los recursos necesarios hacen parte de la ofimática.

Cliente del proceso	grabadora de voz. Colaboradores de la entidad que ocupan cargos dentro del organigrama.	
Tipo de proceso	De apoyo	Sirven como soporte a las actividades que se desarrollan en la entidad. Este proceso se desarrolla los días viernes, durante dos horas en donde se realiza un monitoreo general de las actividades que han desarrollado durante la semana los colaboradores de la entidad.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	Dos horas semanalmente. Se mencionaron en los	
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	recursos tangibles e intangibles	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

6.2.1.1. *Tabla No 22, conclusiones y recomendaciones, diseño del proceso contable:* La siguiente tabla se basó en el modelo de gestión de procesos bajo un enfoque ISO 9000, en esta se muestra la propuesta que se tiene para el diseño y la descripción del proceso contable que se identificó al interior de la Corporación Artística y Cultural Iguana, aquí el lector se podrá encontrar con los factores que dan forma a este procesos, se incluye en la tabla algunas recomendaciones soportadas teóricamente que pueden facilitar el manejo y comprensión de este y los demás procesos al interior de la organización; por último se presentan algunos apartados a modo de sugerencias para enriquecer el mismo, y unas observaciones generales sobre dicha propuesta. Se reitera que es una propuesta, esta solo pasará de ser planeada a ser ejecutada si la junta directiva de la organización lo aprueba.

7. Identificación de procesos internos y funciones de la corporación artística y cultural iguana

1. Nombre del proceso: Proceso contable

Observador: Caterin Yepes Giraldo

Aspectos a observar

Observaciones generales

Dueño del proceso

Contador
Elaborar los estados financieros de la empresa (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja).

Objetivo del proceso

Sin observaciones.

Registrar las transacciones financieras (asientos contables y libros de ventas).
Realizar informes periódicos de los estados financieros.
Apoyar en procesos de presupuesto, planificación financiera, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.
Calcular y pagar las obligaciones tributarias.
Transversal a todas las áreas de la organización.
Computador, software contable, impresora multifuncional, calculadora.

Actividades del proceso

Línea Estratégica del proceso

Recursos tangibles e intangibles del proceso

Cliente del proceso	Administradora, representante legal.	El contador entrega soportes a la administradora y la representante legal, para ser analizados y discutidos los temas relacionados con la contabilidad general de la Corporación. Sirven como soporte a las actividades que se desarrollan en la entidad.
Tipo de proceso	De apoyo Debe entregar	Se realiza un control contable mensualmente para analizar los estados financieros de la organización.
Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso	mensualmente los avances contables de la organización. Se mencionaron en la	
Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso	celda de recursos tangibles e intangibles	

Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.1. Dando respuesta a los objetivos específicos de la organización se hacen las siguientes recomendaciones :

7.2.1.1. Estructurar el mapa de procesos de la Corporación Artística y Cultural Iguana tomando como base las tres líneas artísticas a través de la identificación de las variables que darán forma al mapa obteniendo una grafica completa y útil. A continuación se presenta la propuesta para el mapa de procesos.

Teniendo en cuenta que el mapa de procesos da cuenta de la estructura organizacional de la entidad se hace importante tener ciertas claridades tales como: La estructura organizacional es la manera como se organiza la empresa, hace referencia a los diferentes roles que ocupan los colaboradores y la forma como las actividades son llevadas a cabo,

para (Robbins, 1998) es necesario que todas las organizaciones establezcan cuáles son sus funciones y como deben ser divididas sus tareas.

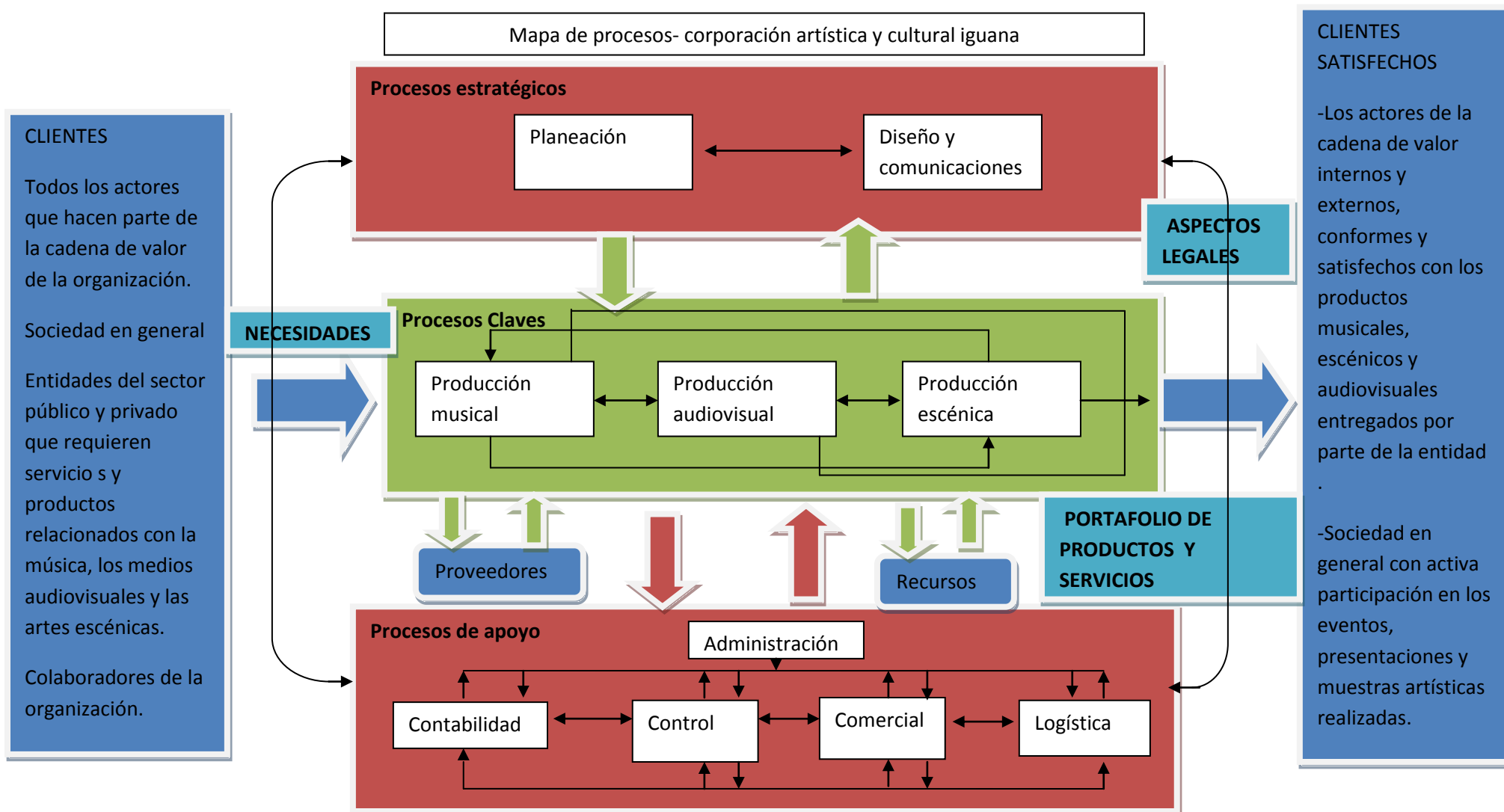
Dentro de la estructura organizacional también hay que tener en cuenta la departamentalización, que es la agrupación de los trabajos para que las tareas sean coordinadas, (Robbins, 1998. P. 195).

Con este proyecto se pretende dar respuesta a esta categoría, a partir del análisis de la estructura organizacional de la entidad, identificando cuales son las funciones, tareas, y responsabilidades sub divididas entre los colaboradores la organización. Las líneas de trabajo que representan las dependencias o áreas, tienen cada en su interior un conjunto de tareas y responsabilidades dependiendo de su naturaleza y características.

El siguiente modelo de mapa de procesos fue basado en el modelo que propone la norma ISO 9000, donde uno de los principales principios basado en la calidad es la gestión por procesos, para el caso de la Corporación Artística y Cultural Iguana se propone buscar la calidad y alcanzar resultados más eficientes a partir de las gestión de las actividades por medio de los procesos que se identificaron y diseñaron anteriormente. A continuación se muestra la propuesta.

7.2.1.1.1. Figura No 8, conclusiones y recomendaciones, mapa de procesos para la Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.1.1.1.



Fuente: A partir de información recolectada en la Corporación Artística y Cultural Iguana y del modelo de gestión por procesos de la norma ISO 9000

7.2.2. Recomendaciones y conclusiones alineadas al objetivo específico de características de los cargos

La información referente a este objetivo está directamente relacionado con la categoría que habla sobre los componentes que dan forma a los puestos de trabajo, (Robins y Coulter , 2005) afirman que la formalización de los trabajos con estandarizados y sirven como guía para los colaboradores. Esta formalización Esta formalización se realiza mediante la descripción del puesto, donde se le debe indicar a cada persona sus responsabilidades, cual es su autoridad, según aparece en el organigrama y la información que tienen que brindar a los que ejercen el control sobre su tarea. (Gilli, 2007).

Es importante señalar que una vez se ha “diseñado la estructura es necesario comunicar a cada individuo lo que tiene que hacer: cuál será su área de autoridad, cuáles su responsabilidades. Todo esto quedara formalizado en los manuales de la organización que guiaran a las personas en su trabajo”. (Gilli , 2007, p. 99).

Por su parte (Dessler ,1996. p. 91-92), afirma que “es necesario realizar un análisis funcional del puesto, para tener información con respecto a las tareas y objetivos del puesto, además toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones para desempeñar las tareas del puesto”. De igual forma este mismo autor da certeza que “un análisis del puesto

es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo” (Dessler, 1996. p. 93).

A diferencia de (Dessler y Lucke ,2006) no lo llama análisis de puesto si no clasificación funcional o por tareas, que se basa esencialmente en el puesto y toma muy en cuenta la complejidad de las tareas, las condiciones de trabajo, la responsabilidad en diferentes aspectos y áreas.

Para Lucke (2006) además da la claridad de dar la clasificación de puesto, sirve también para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas, facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades, y se tiene mejor información para distribuir las cargas de trabajo.

Trayendo estas premisas a la realidad se busca identificar como están distribuidas dichas responsabilidades y cuales con las características propias de los cargos ocupados por los artistas al interior de la corporación, cabe resaltar que dentro de las líneas de trabajo de la organización cada individuo tiene ciertas particularidades que lo diferencian de los otros cargos, es esta diferenciación la que se podrá ver registrada y sistematizada por medio de las diferentes técnicas de recolección de la información y las técnicas de análisis.

Con respecto al objetivo específico, que busca definir las características de los cargos correspondientes a los colaboradores con sus respectivas funciones dentro de cada línea de trabajo a través del dialogo personalizado para extraer toda la información relacionada a los cargos. Se recomienda que estos sean los perfiles, las características y el modo de sistematizar dicha información; los hallazgos que se recopilaron con los instrumentos fueron vaciados en los siguientes formatos con el fin de sistematizarla y dar cumplimiento a este objetivo específico; a continuación, se evidencian las características de los cargos y la identificación de las funciones de la organización como se había pronosticado en el planteamiento del problema.

7.2.2.1. *Tabla No 23, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director de artes escénicas.* : A continuación se describe el perfil que debe tener la persona que ocupe este cargo en la Corporación Artística y Cultural Iguana.

1. Perfil de cargos por competencias y logros	
Área, línea o departamento:	Línea de Artes Escénicas
Nombre del cargo:	Director de artes escénicas
Código:	2
Misión del cargo	
Jefe inmediato:	Sandra Milena Giraldo

Nivel	Administrativo	Artístico: X	Operativo
<p>Personas bajo su liderazgo: Las que requieran los proyectos, por prestación de servicios</p> <p>Formación: Profesional con título universitario en teatro y artes escénicas.</p> <p>Experiencia en meses o años: 3 años</p> <p>Conocimientos: Puesta en escena, expresión corporal, conocimiento sobre representativas (escenografía, luces, música, vestuario, maquillaje), expresión corporal y facial, expresión vocal y verbal, montajes en escena.</p> <p>Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de memorizar textos largos, - buen desarrollo de personajes en escenas, - coordinación corporal en escena, - tono de voz adecuado para el desarrollo de papeles, - capacidad de transmitir emociones con los papeles que interprete, - capacidad de coordinar equipos de trabajo como líder de la línea de artes escénicas. <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar equipos de trabajo de los productos escénicos como el teatro y el performance. - Presentar informes de las actividades realizadas. - Garantizar el buen montaje de los eventos de su línea y de las puestas en escena. - Gestionar recursos para el desarrollo de las actividades propias de la línea. - Hacer los castings de los actores que participen de los eventos de la línea. <p>Edad: Entre 18 y 30 años</p> <p>Estado civil: Soltero</p> <p>Revisado por: Cáterin Yepes Giraldo</p>			

Fuente: A partir de información recolectada en la categoría análisis del cargo del marco metodológico y de la

Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.2.2. *Tabla No 24, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director o directora de medios audiovisuales* : A continuación se describe el perfil que debe cumplir la persona que ocupe este cargo en la Corporación Artística y Cultural Iguana.

2. Perfil de cargos por competencias y logros			
Área, línea o departamento: Línea de Medios Audiovisuales			
Nombre del cargo: Directora de Medios Audiovisuales			
Código: 2			
Misión del cargo			
Jefe inmediato: Sandra Milena Giraldo (Es también la directora general y representante legal)			
Nivel	Administrativo	Artístico X	Operativo X
Personas bajo su liderazgo: Las que requieran los proyectos, por prestación de servicios			
Experiencia en meses o años: 3 años			
Formación: Profesional en formación universitaria			
Conocimientos: Creación, gestión y diseño de productos audiovisuales.			
Habilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> - Creación y diseño de productos audiovisuales. - Habilidades y destreza en el uso de tecnologías de la producción audiovisual. - Capacidad para buscar medios de financiación para proyectos audiovisuales. - Capacidad de valorar económicamente un proyecto mediante la realización de un presupuesto. - Conocimientos sobre el trabajo realizado por las diferentes partes de un equipo en la producción audiovisual, permitirá organizar y liderar a los equipos. - Capacidad para presentar y defender un proyecto ante posibles compradores. - Capacidad para innovar y crear propuestas audiovisuales que respondan a necesidades reales en nuestro entorno 			

Funciones:

- Liderar y organizar al equipo que se contrate por prestación de servicios para cada proyecto con el fin de diseñar y gestionar los productos audiovisuales.
- Trabajar de manera autónoma aplicando estrategias y recursos para dar solución a posibles percances.
- Recuperar y analizar información de diversas fuentes para desarrollar los proyectos audiovisuales
- Desarrollar equipo de trabajo y delegar funciones para el cumplimiento de los objetivos

Edad: Entre 22 y 35 años

Estado civil: Soltero

Revisado por: Caterin Yepes Giraldo

Fuente: A partir de información recolectada en la categoría análisis del cargo del marco metodológico y de la

Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.2.3. *Tabla No 25, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo director o directora musical:* A continuación se describe el perfil que debe cumplir la persona que ocupe este cargo en la Corporación Artística y Cultural Iguana.

3. Perfil de cargos por competencias y logros

Funciones:

- Diseñar propuestas publicitarias de los productos y servicios de la organización
- Diseñar estrategias de difusión y promoción de productos y servicios de la corporación
-

Edad: Entre 22 y 35 años

Estado civil: Soltero

Revisado por: Cáterin Yepes Giraldo

Fuente: A partir de información recolectada en la categoría análisis del cargo del marco metodológico y de la

Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.2.5. *Tabla No 27, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo*

administrador o administradora y director o directora comercial : A

continuación se describe el perfil que debe cumplir la persona que ocupe este cargo en la Corporación Artística y Cultural Iguana, cabe resaltar que por ser una empresa pequeña la persona que ocupe el cargo de administrador o administradora deberá hacer las veces de director o directora comercial; más adelante si la empresa crece en el tiempo se dividirá este cargo en dos para que sea ocupado por personas diferentes.

5. Perfil de cargos por competencias y logros

Área, línea o departamento: Comercial y administrativa

Nombre del cargo: Administrador y director comercial

Código: 02

Misión del cargo

Jefe inmediato: Sandra Milena Giraldo

Nivel: Administrativo X

Artístico

Operativo

Personas bajo su liderazgo: Las que requieran los proyectos, por prestación de servicios

Formación: Profesional en formación o con título universitario en áreas afines a la administración de empresas

Experiencia en meses o años: 3

Conocimientos: Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Producción, liderazgo.

Habilidades:

- Capacidad de tener visión estratégica
- Reconocer oportunidades de negocio
- Capacidad de generar diagnósticos internos para detectar problemas
- Capacidad de generar estrategias para solucionar situaciones complejas
- Habilidad para diseñar perfiles de cargos
- Capacidad de planear, hacer, verificar y actuar
- Capacidad de direccionar grupos de trabajo
- Capacidad de coordinar actividades para la ejecución de los proyectos
-

Funciones:

- Diseñar planes de acción para mejorar los procesos internos de la organización.
- Liderar equipos de trabajo para la ejecución de los proyectos
- Generar propuestas de mejoramiento para los diagnósticos de la corporación
- Vender productos y propuestas a entidades públicas y privadas

Edad: Entre 22 y 35 años

Estado civil: Soltero

Revisado por: Caterin Yepes Giraldo

Fuente: A partir de información recolectada en la categoría análisis del cargo del marco metodológico y de la Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.2.6. Tabla No 27, conclusiones y recomendaciones, perfil del cargo del contador o la contadora: A continuación se describe el perfil que debe cumplir la persona que ocupe este cargo en la Corporación Artística y Cultural Iguana.

6. Perfil de cargos por competencias y logros

Área, línea o departamento: Contabilidad

Nombre del cargo: Contador

Código: 02

Misión del cargo

Jefe inmediato: Sandra Milena Giraldo

Nivel: Administrativo X Artístico Operativo

Personas bajo su liderazgo: Las que requieran los proyectos, por prestación de servicios

Formación: Profesional con título universitario en áreas afines a la contaduría pública.

Experiencia en meses o años: 3 años

Conocimientos:

Habilidades:

- Capacidad de tener visión estratégica
- Reconocer oportunidades de negocio
- Capacidad de generar diagnósticos internos para detectar problemas
- Capacidad de generar estrategias para solucionar situaciones complejas
- Habilidad para diseñar perfiles de cargos
- Capacidad de planear, hacer, verificar y actuar
- Capacidad de direccionar grupos de trabajo
- Capacidad de coordinar actividades para la ejecución de los proyectos

Funciones:

- Diseñar planes de acción para mejorar los procesos internos de la organización.
- Liderar equipos de trabajo para la ejecución de los proyectos
- Generar propuestas de mejoramiento para los diagnósticos de la corporación
- Vender productos y propuestas a entidades públicas y privadas

Edad: Entre 22 y 35 años

Estado civil: Soltero

Revisado por: Caterin Yepes Giraldo

Fuente: A partir de información recolectada en la categoría análisis del cargo del marco metodológico y de la Corporación Artística y Cultural Iguana

7.2.3. Recomendaciones y conclusiones alineadas al objetivo específico de las funciones de los colaboradores

Es preciso recordar que para Fayol (1972) las funciones de las organizaciones tienen una clasificación:

- **Funciones técnicas:** Estas funciones hacen hincapié en las formas de producción, es decir, en la transformación de la materia prima o los insumos en productos terminados.
- **Funciones comerciales:** Estas funciones se refieren principalmente al área comercial de las empresas, que son las encargadas de realizar las compras, las ventas y los intercambios de productos o servicios con proveedores, y clientes internos o externos.

- **Funciones Financieras:** Éstas, están encaminadas al buen manejo del capital captado por el quehacer de la organización, flujos de dinero, desembolsos, ingresos, gastos, y todo lo relacionado con el capital de la compañía.
- **Funciones de seguridad:** Para Fayol (1972) la protección del personal y los activos de la empresa era vital para garantizar un buen desempeño y desarrollo de las demás funciones, por ello propuso dentro de su clasificación, aquellas, que velaran por la protección, el bienestar, y la integridad, no solo de los trabajadores, sino, del patrimonio, los inmuebles y activos de las compañías.
- **Funciones Contables:** Estas funciones son las que se encargan de dar viabilidad de sostenimiento en términos de sistematización y control de la mercancía, solvencia monetaria de la empresa, cobros y pagos, tendencias de crecimiento o decrecimiento de un periodo a otro, balances en los libros diarios, en pocas palabras las funciones contables ayudan a interpretar en cifras, el estado actual de la compañía.
- **Funciones Administrativas:** las funciones administrativas son las que se encargan de la planeación, coordinación, el control, dirección y verificación del buen

rendimiento de las demás funciones que (Fayol ,1972) propuso en su libro “Administración industrial y general”.

Con respecto a el objetivo específico que busca Identificar las funciones que realizan los colaboradores de la corporación Artístico y Cultural Iguana en cada una de las líneas a las que pertenecen se muestra que fue desarrollado en las tablas de conclusiones y recomendaciones anteriormente descritas para los perfiles de los cargos en el apartado donde se menciona cuales son las funciones bajo las que estos se deben desempeñar. Tabla No 23, perfil del cargo director de artes escénicas, tabla No 24 perfil del cargo director o directora de medios audiovisuales; tabla No 25, perfil del cargo director o directora musical; tabla No 26 perfil del cargo director o directora de diseño; tabla No 27 perfil del cargo administrador o administradora y director o directora comercial; tabla No 28 perfil del cargo del contador o la contadora.

5.3. Conclusiones:

A modo de conclusión se presentan las limitaciones del estudio, los temas que a futuro pueden desarrollarse para continuar con el proceso de mejoramiento de la organización, así como también algunos apartados a modo de sugerencias y recomendaciones.

1. Las únicas limitaciones que se hallaron en el desarrollo del proyecto de grado fue en el proceso de recolección de la información pues se vio restringido el acceso a algunos de las actividades de recolección de la información que se tenían agendadas para la treceava semana del mes de octubre del 2012, pues la coordinación de los horarios para que la investigadora pudiera llevar a cabo su investigación se vio dificultada por la premura de tiempo que los colaboradores manifestaron a la hora de hacer el grupo focal y algunas entrevistas individuales, pues se hallaban desarrollando un proyecto de intervención en espacio público con alcaldía de Medellín, Comfenalco Antioquia y Centro de desarrollo cultural de Moravia.

2. El resto de actividades propias de este proyecto no presentaron percances, la muestra estuvo abierta y dispuesta a brindar la información que se solicito, la representante legal fue de gran ayuda para el desarrollo de recolección de la información, y los colaboradores estuvieron prestos al diligenciamiento de los cuestionarios que se relacionaban con las características de sus cargos.

3. La comunidad se verá beneficiada con este estudio en tanto que existirá una organización que vela por el mejoramiento de la sociedad, a partir del arte y la cultura, con una mejor estructura administrativa, que permitirá a su vez, desarrollar mejores productos y servicios de índole artístico para la comunidad.

4. El tiempo de ejecución de los capítulos anteriores coincidió con la agenda que se brindó por parte de los asesores temáticos y metodológicos para las entregas parciales del documento, esto posibilitó que el cronograma del proyecto fuera llevado a cabo con total tranquilidad.

5. La sistematización de la información correspondiente a los procesos internos, los cargos y la estructura organizacional de la Corporación Artística y Cultural Iguana ayudará a que exista mayor claridad por parte de los colaboradores los roles que ocupan al interior de la organización, junto con la división del trabajo y la asignación de responsabilidades.

6. Es recomendable que para la implementación de los objetivos desarrollados en este proyecto de grado se abra un espacio donde sean discutidos y analizados con todo el equipo de trabajo de la Corporación Artística y Cultural Iguana los hallazgos que fueron encontrados, y de este modo determinar si están de acuerdo o no, y si es conveniente hacer uso de las herramientas plasmadas en el presente documento.

7. Es importante que cuando la organización empiece a crecer sean diseñados los demás procesos estratégicos y de apoyo que sean necesarios para poder dar cumplimiento a los objetivos que se plantean a futuro en la entidad.

8. Se recomienda que a medida que la demanda vaya creciendo se contraten mayor número de colaboradores y se diseñen los cargos de los mismos para poder tener la capacidad productiva suficiente y de este modo satisfacer la demanda.

9. Es recomendable que se haga uso de la gestión por procesos para alcanzar los objetivos propuestos en cada una de las actividades, además de implementar un proceso de retroalimentación y seguimiento con los clientes, ya que estos son quienes evalúan en última instancia la labor realizada por el grupo de la Corporación Artística y Cultural Iguana. Para la entidad luego de la ejecución de este proyecto se propone que en futuros estudios se tengan presentes temas como:

10. La planeación estratégica, para dar una mejor orientación a los objetivos, metas, estrategias y propósitos que tenga el equipo de trabajo.

11. Desarrollar el proceso de recursos humanos para tener claridad en la contratación, la selección, el reclutamiento, y demás aspectos relacionados con el área de recursos humanos.

12. Levantar un manual completo de procesos, procedimientos y funciones que permita complementar los hallazgos del presente estudio.

13. Desarrollar un proceso estratégico y completo de mercadeo y publicidad para mejorar significativamente la promoción y difusión de los productos y servicios de la corporación.

14. Desarrollar un modelo de mejoramiento continuo basado en el término de calidad para garantizar que los procesos de la corporación sean sometidos a acciones de rigurosidad que garanticen su constante mejoramiento.

8. Apéndices

8.1. Tabla No 1 diseño de instrumento entrevista individual semi-estructurada con la Representante Legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana

1. Entrevista individual Semi-estructurada con Sandra Milena Giraldo Gaviria			
Objetivo de la entrevista	Analizar desde el enfoque cualitativo la estructura organizacional Interna de la Corporación Artística y Cultural Iguana y poder establecer los procesos.		
Entrevistador		Código	
Entrevistado			
Lugar de la Entrevista			
Fecha de la Entrevista			
Duración de la entrevista			
Datos Personales	Cargo	Edad	Estado Civil
Preguntas	Respuesta	Categoría	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuántos colaboradores trabajan en la Corporación Artística y Cultural Iguana?			
¿Cómo se dividen el trabajo?			
¿A que se dedican las personas que trabajan en la corporación?			
¿Cuál es la misión de la corporación?			
¿Qué proveedores tiene la corporación?			
¿A qué actividades se dedica la corporación?			

¿En qué tipo de proyectos trabaja la corporación?			
¿Cuáles procesos se llevan a cabo al interior de las áreas o dependencias de la corporación?			
¿Cómo se ejerce la autoridad en la corporación?			
¿Cómo se organizan al interior de la Corporación para realizar las actividades y cumplir con los proyectos?			
¿Cómo es la relación de la líder con los colaboradores?			
¿Cómo es el organigrama de la Corporación?			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

8.2. Tabla No 2 diseño de instrumento, cuestionario individual con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

2. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación

Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador		Código	02
Encuestado			
Fecha del cuestionario			
Duración del cuestionario			
Datos Personales	Cargo:		
	Firma del encuestado: _____	Cedula: _____	
Preguntas	Respuesta	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador

¿Cuál es el nombre de su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Director general b. Director de artes escénicas c. Director musical d. Director comercial y administradora e. Director de medios audiovisuales 		
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	<ul style="list-style-type: none"> a. Línea musical b. Línea de artes escénicas c. Línea audiovisual d. Todas las anteriores 		
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	<ul style="list-style-type: none"> a. Seis meses b. Un año c. Dos años d. Tres o más años e. No tiene experiencia 		
¿En qué nivel se encuentra ubicado su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Administrativo b. Artístico c. Operativo 		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseño y publicidad b. Teatro, danza, expresión corporal c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual d. Ventas y mercadeo e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra 		
¿Cuál es su formación profesional?	<ul style="list-style-type: none"> a. Técnico b. Tecnólogo c. Estudiante universitario d. Profesional con título 		

¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28		
	c. 28-35		
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero		
	b. Casado		
	c. Separado		

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

8.3. Tabla No 3 diseño de instrumentos, entrevista individual estructurada con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

3. Entrevista individual Estructurada con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo de la entrevista	Hacer un proceso de construcción de la realidad y a partir de allí poder extraer datos e información clave para la construcción del mapa de procesos de la Corporación.		
Entrevistador		Código	
Entrevistado			
Lugar			
Fecha de la Entrevista			
Duración de la entrevista			
Datos Personales	Cargo	Edad	Estado Civil
Preguntas	Respuesta	Categoría	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuáles son el conjunto de actividades que se desarrollan en la corporación?			
¿Cuáles son los procesos estratégicos de la corporación, es decir cuáles son los procesos que se llevan al interior de las líneas artísticas?			
¿De qué manera se relaciona cada línea entre sí?			
¿Cuáles son los recursos tangibles e intangibles que se requieren para realizar los procesos de las líneas artísticas?			

¿Quiénes son los responsables de los procesos dentro de cada línea artística?			
¿Quiénes son los clientes de la Corporación?			
¿Cuáles son los productos que se entregan a esos clientes?			
¿Cuál es el diagrama de actividades o el procedimiento que se lleva a cabo para los productos principales de las líneas artísticas?			
¿Cuáles son los principales productos que se desarrollan en la corporación?			
¿Cómo es el procedimiento de desarrollo de los principales productos de las líneas artísticas de la corporación?			
¿Cuáles son los actores internos y externos que participan de estos procedimientos?			
¿Se hace retroalimentación con el cliente para verificar su nivel de satisfacción?			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

8.4. Tabla No 4, diseño de instrumentos, grupo focal con los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

4. Grupo Focal con el equipo de trabajo de la Corporación Artístico y Cultural Iguana				
Objetivo del Focus Group	A través del grupo focal se pretende reunir al equipo de la corporación artística y cultural iguana en un espacio de diálogo e intercambio de saberes y poder determinar cuáles son las funciones de cada uno dentro de su línea de trabajo.			
Entrevistador		Código		
Entrevistados				
Lugar				
Fecha de la Entrevista				
Duración de la entrevista				
Datos Personales	Cargos	Nombres	Edades	
Preguntas	Respuesta	Categoría	Observaciones Generales del Investigador	
¿Qué funciones se desarrollan en la corporación Artística y Cultural Iguana?				
¿Cuáles son las funciones de la directora general?				

¿Cuáles son las funciones de la directora de medios audiovisuales?			
¿Cuáles son las funciones de la directora de mercadeo y comunicaciones?			
¿Cuáles son las funciones del director musical?			
¿En la corporación artística y cultural iguana se desarrollan las siguientes funciones? Planeación, Organización, Integración de personal, dirección y control.			
¿Si se desarrollan estas funciones, como se hace?			
¿Si no se desarrollan por qué no lo hacen?			
¿Bajo qué criterios se delegan las funciones que hay en la corporación artística y cultural iguana?			

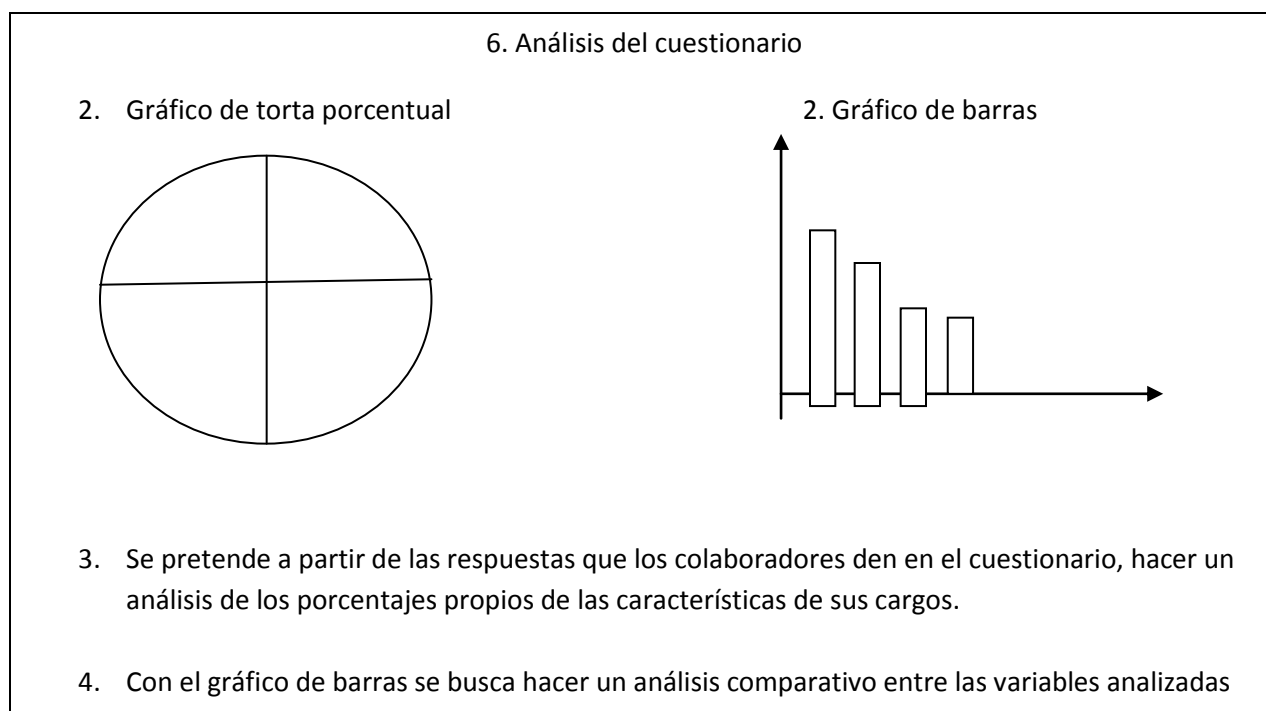
8.5. Tabla No 5 Técnicas de análisis e interpretación, diseño de perfiles.

5. Perfil de cargos por competencias y logros						
Área, línea o departamento						
Nombre del cargo					Código	
Misión del cargo						
Jefe inmediato						
Nivel	Administrativo		Artístico		Operativo	
Personas bajo su liderazgo						
	Formación					
Experiencia en meses o años	Conocimientos					

Habilidades			
Funciones			
Edad		estado civil	
Revisado por			

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

8.6. Figura No 1, técnicas de análisis e interpretación, gráficas porcentuales para el análisis del cuestionario



Fuente: A partir de información recolectada en el marco metodológico del proyecto

8.7. Tablas No 6, técnicas de análisis e interpretación, formato de diseño de procesos de la Corporación Artística y Cultural Iguana.

7. Identificación de procesos internos de la Corporación Artística y cultural Iguana	
1. línea artística:	Observador: Observaciones generales
3. aspectos a observar	

Dueño del proceso

Objetivo del proceso

Actividades del proceso

Línea Estratégica del proceso

Recursos tangibles e intangibles del proceso

Cliente del proceso

Tipo de proceso

Tiempo requerido en la ejecución de las actividades del proceso

Herramientas tecnológicas implementadas en el proceso

Recursos implementados en la ejecución de

Fuente: A partir de información recolectada en el marco teórico del proyecto

8.8. Instrumento de recolección de la información, entrevista individual semi estructurada con Sandra Milena Giraldo (Representante legal de la Corporación Artística y Cultural Iguana

8. Entrevista individual semiestructurada con Sandra Milena Giraldo Gaviria			
Objetivo de la entrevista	Analizar desde el enfoque cualitativo la estructura organizacional Interna de la Corporación Artística y Cultural Iguana y poder establecer los procesos.		
Entrevistador	Cáterin Yepes Giraldo	Código	01
Entrevistado	Sandra Milena Giraldo Gaviria		
Lugar	Sede Corporación Artística y Cultural Iguana		
Fecha de la Entrevista	01 de octubre de 2012		
Duración de la entrevista	17 minutos		
Datos Personales	Cargo	Edad	Estado Civil
	Representante legal, directora general y de medios audiovisuales	26	Soltera
Preguntas	Respuesta	Categoría	Desarrollo de la actividad y análisis
¿Cuántos colaboradores trabajan en la Corporación Artística y Cultural Iguana?	“Somos seis personas que trabajamos en la corporación”	Estructura Organizacional	La representante legal tiene claridad sobre la cantidad de personas que hacen parte del equipo de trabajo
¿Cómo se dividen el trabajo?	“Hay una persona que está encargada de la parte de diseño, otra de la dirección, otra de la parte de escénicas, otra de música, la administración y la parte contable”		Según las líneas estratégicas de dividen cada uno el trabajo, nótese que cada uno de los individuos tiene injerencia o participación en una o más de las líneas de trabajo
¿A que se dedican las personas que trabajan en la corporación?	“La diseñadora pues se dedica a los diseños de la corporación, la del área escénica es actor, el contador se dedica a la parte contable, la de administración está terminando la carrera, la parte musical pues es músico; pues cada uno desempeña su carrera.		Cada uno de los individuos tienen especialidades y habilidades diferentes, dependiendo del cargo que ocupan tienen diferentes actividades, funciones y responsabilidades a su cargo.
Si, ¿y cada uno dentro de la corporación a qué tipo de actividades se dedica?	“ok, pues cada uno responde al perfil que tiene como dentro del cargo de la corporación, es decir, yo como directora de la corporación me encargo de la dirección general de cada uno de los compañeros de trabajo, la diseñadora aporta		Existe falta de claridad y precisión sobre las actividades propias de la corporación, sin embargo se logran identificar las siguientes actividades: dirección

	desde su cargo a cada uno de los procesos que hacen parte de la corporación, la parte de escénicas se encarga de los montajes, de los castings, de seleccionar la becas que se realizan relacionadas con esa área, la parte musical se encarga de las convocatorias, del alquiler de los equipos, de la organización de los eventos, la parte de la administración se encarga como de los perfiles, del organigrama, de organizar toda la parte administrativa de la corporación y el contador se encarga de que podamos como responder contablemente a lo que piden los clientes y proveedores”	general de cada área, diseño de propuestas publicitarias para cada uno de los productos y servicios, montajes, castings, búsqueda de becas en artes escénicas, convocatorias, diseño de perfiles, desarrollo de actividades administrativas, actividades contables. Cada una de estas actividades serán profundizadas en los formatos que se contemplan más adelante en este documento.
¿Cuál es la misión de la corporación?	“la misión que tiene la corporación básicamente es de creación artística, es tener procesos de creación artística donde cada uno de los integrantes pueda tener y desarrollar el perfil profesional que tienen, con los proyectos que adquiere la corporación, osea los trabajos en la comunidad y los trabajos con el municipio y la entidad privada”	La misión de la entidad se enmarca en el desarrollo de productos y servicios de creación artística donde las personas y colaboradores se sientan cómodos con las actividades que desarrollan, esto arroja como análisis que tienen niveles de jerarquía circulares con buenos niveles de comunicación.
¿Cuáles son los clientes de la corporación artística y cultural iguana?	“Hemos tenido trabajos con la Alcaldía de Medellín, Comfenalco Antioquia, Algunas empresas privadas, municipios como Guatapé, Guarne”	Los clientes de la organizaciones hacen parte del sector público y el sector privado, con respecto a esta pregunta se tiene total claridad por parte de la representante legal.
¿Osea sus proyectos están dirigidos básicamente a clientes tanto del sector público como del sector privado	“Si”	
¿A qué actividades se dedica la corporación?	“Nosotros trabajamos sobre convocatorias, entonces en convocatorias sobre organización de eventos en música, especialmente en la línea del rock, convocatorias de audiovisual y de artes escénicas”	Esta pregunta amplía el concepto de las actividades a las que se dedica la corporación. Se identifican mas actividades de la entidad: organización de eventos en música, de la línea de rock, convocatorias de productos audiovisuales y de artes escénicas.
¿Y en cada una de ellas que actividades se desarrollan?	“bueno en la parte musical hacemos realizaciones de eventos, convocatorias de clases, alquilamos equipos para eventos, en la parte audiovisual trabajamos con documental, video clips, fotografía, y en la parte de artes escénicas, trabajamos lo que es el teatro y el performance”	En esta pregunta hay una pequeña confusión por parte de la representante legal pues la pregunta habla de actividades propias de la entidad y las confundió con los productos y servicios que presta la organización en el mercado. En cada una de las líneas se

		desarrollan actividades enmarcadas en las características que las definen, en la musical se identifican las siguientes actividades, alquiler de equipos para eventos, en la audiovisual se desarrollan documentales, videoclips, fotografía, el teatro y el performance.
¿Y tienen productos y servicios en donde interactúen esas tres líneas estratégicas de las que tú me estás hablando?	“por ejemplo en este momento estamos desarrollando una beca de creación del centro cultural de Moravia, Confenalco Antioquia y la alcaldía de Medellín, que es intervención en espacio público, y ahí se está fusionando las tres áreas, ya que esta puesta en escena tiene música, audiovisual y puesta en escena.”	Con respecto a la parte de la estructura en el mapa de procesos se evidencia que los procesos de las líneas de trabajo se relacionan entre sí, significa que la estructura corresponde a un mapa cruzado.
¿Pero es por así decirlo un caso especial, normalmente las tres líneas trabajan de manera aislada?	“Lo que pasa es que la parte audiovisual y la parte en escénica normalmente fusiona esas dos partes agrega el componente musical, entonces la puesta en escena se da para las artes escénicas o audiovisual integra estas tres áreas, la parte actoral, la musical y la dirección”	Tanto lo audiovisual como lo escénico requieren de lo musical y viceversa, todos los productos de la organización tienen que encontrar en algún punto para su buen desarrollo.
¿Cuáles procesos se llevan a cabo al interior de las áreas o dependencias de la corporación de las que tú me estás hablando?	“Por ejemplo en la parte musical se hacen convocatorias cuando se van a realizar eventos, conciertos, batallas de bandas, se hace publicidad para el alquiler de los equipos, en la parte audiovisual dependiendo de la convocatoria que se este trabajando si es con puesta en escena se hace todo el proceso de producción y posproducción para los montajes, y en la parte escénica se trabaja sobre todo en las convocatorias que salgan, creación de personajes, castings, montajes.”	Para Sandra los procesos de la corporación son sinónimo de actividades, los procesos que se identifican con la información que brinda son: proceso de publicidad diseño y comunicaciones, procesos de producción musical, procesos de producción y posproducción audiovisual, procesos de montaje en escena.
¿Ustedes tienen algún proceso de planeación estratégica, que se encargue pues de hacer toda la parte de diagnóstico para definir como es que van a desarrollar sus productos?	“No, normalmente de acuerdo a los procesos que van saliendo pues entonces diseñamos cronogramas de trabajo, pero realmente un proceso para cada actividad no tenemos.”	Se identifica que no se tiene consolidado un proceso de planeación estratégica que permita dimensionar el que, el cómo, el quien y el para que de los demás procesos, sin embargo desarrollan cronogramas de trabajo y se asignan responsabilidades con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos
¿De qué manera se ejerce la autoridad al interior de la corporación artística y cultural iguana?	“Normalmente tenemos mucha comunicación de acuerdo a lo que está pasando o lo que esté trabajando cada una de las personas del equipo de trabajo, cuando se encuentran problemáticas tratamos de conversarlas en grupo, ya sea personalmente pues conmigo, entonces tratamos de sea como un sistema circular, que uno no tenga que estar diciéndole a las personas que tienen que hacer, porque cada uno ya sabe que es	El organigrama de la entidad es circular, y la representante legal reconoce que esta afirmación es verídica en tanto que menciona en su respuesta que los niveles de comunicación de la organización se generan en un mismo nivel, cada individuo dentro de su área esta

	<p>lo que tiene que hacer, entonces cuando se presentan problemas tratamos de buscar la solución a los problemas entre todos o directamente con la persona encargada, es un trabajo en equipo y una evaluación semanal, ponemos una metas de trabajo y evaluamos si se están cumpliendo o no”</p>	<p>empoderado del desarrollo de las actividades que le corresponden. Y cuando se presentan dificultades se solucionan en conjunto.</p>
<p>¿Eso lo podríamos denominar como un proceso de control del resto de procesos que se llevan al interior de la corporación?</p>	<p>“miden como se están desarrollando esas actividades y en que estamos fallando y en que nos podemos colaborar mutuamente y de esa forma cada uno sabe que es lo que tiene que hacer y no hay necesidad de estar dando las ordenes que tu mencionas”</p>	<p>Al mencionar que se miden como se están desarrollando las actividades, se puede deducir que se cuenta con un proceso de control que sirve de apoyo a los procesos estratégicos o que generan valor a la organización.</p>
<p>¿Cuéntame de qué manera se organizan las personas que trabajan al interior de la corporación para poder realizar estas actividades que me has mencionado en las tres líneas estratégicas y poder de este modo cumplir con los objetivos que les exigen los proyectos?</p>	<p>“El cronograma de actividades nos lanza que actividad y que responsable debe estar para que esa actividad se lleve a cabo, entonces lo hacemos básicamente de esa forma, actividad-responsable”</p>	<p>Con el proceso básico de planeación con el que cuenta la entidad se determina la manera en cómo se organizan las personas al interior de la corporación para realizar sus funciones, cada actividad propia de los cronogramas que hacen parte del proceso de planeación esta bajo la responsabilidad de algún integrante del equipo de trabajo.</p>
<p>¿Cómo es la relación tuya como líder con los colaboradores?</p>	<p>“Es una relación de mucha comunicación, donde buscamos que cada persona esté haciendo lo que le gusta, lo que es bueno hacer, lo realmente lo hace feliz y lo que lo hace sentirse útil, entonces es como una relación donde todos estamos buscando hacer lo que nos gusta hacer”.</p>	<p>En esta pregunta se genera un análisis sobre la relación de poder que existe en la organización, se ve el reflejo el organigrama circular que hay en la entidad pues los niveles de comunicación son apropiados, y se tiene en cuenta el estado de ánimo de los colaboradores, pues como menciona Sandra Milena Giraldo hay una relación en donde todos buscan hacer lo que les gusta y hace sentir bien.</p>
<p>Bueno ya reuniendo toda esta información que me has suministrado el día de hoy, cuéntame ¿Qué tipo de necesidades o qué tipo de carencias ves tú al interior de tu corporación que quisieras que fuesen intervenidas?</p>	<p>“Facilidades de contratación, nos gustaría que hubiera un mercado que estuviera más abierto a las propuestas artísticas, entonces tal vez por ese lado falta alguien que se encargue de esa parte de abrir el mercado para poder ofrecer los productos o servicios que tenemos”</p>	<p>Con esta pregunta se buscaba identificar que concepción de necesidades identificaba la representante legal de la Corporación con el fin de determinar que tan apropiado sería la ejecución de este proyecto de grado, ella identifico varias necesidades que con la ejecución de los objetivos de este proyecto seguramente podrán empezarse a solucionar,</p>

<p>¿Y en cuanto a estructura administrativa?</p>	<p>“pues estamos organizándolo o armándolo porque antes no teníamos en cuenta la importancia de tener procesos administrativos, hay unas falencias que se están pues ya reestructurando con la organización administrativa de la corporación porque eran procesos que no se tenían en cuenta”</p>		<p>como por ejemplo la facilidad de contratación, la apertura de nuevos mercados.</p> <p>Con respecto a la categoría a la que responde este instrumento, la representante legal considera que apenas se esta iniciando el proceso de estructuración ya que antes no reconocían la importancia que tenia implementar procesos administrativos, por ello hay falencias que serán reestructuradas y repensadas con la ejecución de este proyecto de grado.</p> <p>La representante legal cuenta que la información que hace parte de los procesos, los cargos, la estructura administrativa, y</p>
<p>Buenos Sandra cuéntame ¿esa información que tú me acaba se brindar se encuentra sistematizada en formatos, o estandarizada en formatos a los cuales todo el equipo de trabajo pueda acceder?</p>	<p>“ No esa información no esta sistematizada y es uno de los problemas que hemos tenido para realizar muchas cosas, una cosa tan simple como un alquiler de un equipo, e sistematizar quien lo entrega, cuando lo entrega, como lo entrega, como pago, esas son cosas que no están sistematizadas y que pueden facilitar muchas cosas”</p>		<p>las funciones no se encuentra sistematizada, menciona que los procesos básicos de las líneas necesitan sistematizarse para poder ser reconocidos de una manera más sencilla y útil por todos los colaboradores.</p>
<p>Otra pregunta, tú me hablabas de que cada persona debía tener ciertos perfiles y ciertas características ¿Esas características de cada uno de los cargos se encuentran sistematizadas?</p>	<p>“en un principio esta sistematizada pero se van modificando, pues y normalmente esa información que se tiene sistematizada no se tiene en cuenta</p>		<p>Si bien se ha tenido la información de los cargos sistematizada, con el paso del tiempo ha cambiado y no se ha transmitido esta información a los individuos de la entidad, por ello se hace necesario redefinir cuáles son esas características y compilarlas en manuales o formatos donde se especifiquen responsabilidades, habilidades, competencias y demás características que deben cumplir las personas que ocupen un cargo en la entidad.</p>
<p>¿Entonces usted consideraria tambien importante redefinir las características de los personajes que hacen parte de la corporacion?</p>	<p>“Si, y tener en cuenta esos perfiles a la hora de aceptar quien entra y quién no entra a la corporación.”</p>		<p>Esta pregunta complementa la pregunta anterior</p>
<p>¿Qué opinion te merece el hecho de que por medio de este proyecto se pueda desarrollar inicialmente la caracterización de esas personas, sumandole a eso la sistematización de los</p>	<p>“ A mí me parece que ese es un paso muy grande que la corporación debe dar, porque muchos de los problemas que hemos tenido han sido precisamente por no tener un mapa de procesos, porque eso hace que perdamos el horizonte, que no sepamos quien entra y quién no entra, que</p>		<p>La representante reconoce vital la ejecución de estos objetivos pues considera que la falta de estructura administrativa a desembocado en varios problema y han perdido</p>

procesos y compilando toda esta información en un mapa de procesos que sirva de guía para todos los colaboradores que hacen parte de la entidad?	perfil cabe, a que podemos apuntar a que no, entonces me parece que eso es lo más importante que necesita en este momento la corporación”	continuamente el horizonte.
--	---	-----------------------------

- 8.9.** Instrumento de recolección de datos, cuestionario individual estructurado con los colaboradores de la Corporación Artística y cultural Iguana.

9. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador	Caterin Yepes Giraldo	Código	02
Encuestado	Sandra Milena Giraldo Gaviria		
Fecha del cuestionario	14 de Octubre de 2012		
Duración del cuestionario	10 minutos		
Datos Personales	Cargo: Representante legal, directora general y directora de medios audiovisuales		
	Firma del encuestado:	Cedula:	
Preguntas	Respuesta	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	a. Director general	X	Ocupa doble cargo en la entidad
	b. Director de artes escénicas		
	c. Director musical		
	d. Director comercial y administradora		
	e. Director de medios audiovisuales	X	

¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	a. Línea musical		Al tener bajo su cargo la dirección general sus funciones son transversales a todas las líneas.
	b. Línea de artes escénicas		
	c. Línea audiovisual		
	d. Todas las anteriores	X	
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	a. Seis meses		Es quien ha permanecido durante toda la historia de la corporación desde que inicio.
	b. Un año		
	c. Dos años		
	d. Tres o más años	X	
	e. No tiene experiencia		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	a. Diseño y publicidad		Sus conocimientos están enfocados en mayor medida en los medios audiovisuales.
	b. Teatro, danza, expresión corporal		
	c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual	X	
	d. Ventas y mercadeo		
	e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra		
¿Cuál es su formación profesional?	a. Técnico		Está desarrollando la carrera de comunicación y medios audiovisuales.
	b. Tecnólogo		
	c. Estudiante universitario	X	
	d. Profesional con título		
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28	X	
	c. 28-35		
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero	X	
	b. Casado		
	c. Separado		

8.10. Instrumento de recolección de datos, cuestionario individual estructurado con los colaboradores de la Corporación Artística y cultural Iguana.

10. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador	Caterin Yepes Giraldo	Código	02.1
Encuestado	Carolina Torres Naranjo		
Fecha del cuestionario	14 de Octubre de 2012		
Duración del cuestionario	10 minutos		
Datos Personales	Cargo: Diseñadora y comunicadora		
	Firma del encuestado: _____	Cedula: _____	
Preguntas	Respuesta: Diseñadora y Comunicadora	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	a. Director general		
	b. Director de artes escénicas		
	c. Director musical		
	d. Director comercial y administradora		
	e. Director de medios audiovisuales		Es la encargada de los diseños publicitarios de los productos y servicios que la entidad presta bajo sus tres líneas estratégica de trabajo.
	f. Diseñadora y Comunicadora	X	
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	a. Línea musical		
	b. Línea de artes escénicas		
	c. Línea audiovisual		

	d. Todas las anteriores	X	Se relaciona con todas las áreas porque es quien diseña la publicidad en cada una de ellas.
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	a. Seis meses		
	b. Un año		
	c. Dos años	X	Ingreso hace aproximadamente dos años a la organización, antes los servicios de diseño eran tercerizados, ahora ella se encarga de esta parte.
	d. Tres o más años		
	e. No tiene experiencia		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	a. Diseño y publicidad	X	Hace referencia a las responsabilidades y funciones que desarrolla al interior de la organización.
	b. Teatro, danza, expresión corporal		
	c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual		
	d. Ventas y mercadeo		
	e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra		
¿Cuál es su formación profesional?	a. Técnico		
	b. Tecnólogo	X	Termino una tecnología en diseño gráfico.
	c. Estudiante universitario		
	d. Profesional con título		
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28	X	
	c. 28-35		
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero	X	
	b. Casado		
	c. Separado		

8.11. Instrumento de recolección de datos, cuestionario individual estructurado con los colaboradores de la Corporación Artística y cultural Iguana.

11. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador	Cáterin Yepes Giraldo	Código	02.2
Encuestado	Cáterin Yepes Giraldo		
Fecha del cuestionario	14 de Octubre de 2012		
Duración del cuestionario	10 minutos		
Datos Personales	Cargo: Directora Comercial y Administradora		
	Firma del encuestado: _____		Cedula: _____
Preguntas	Respuesta: Diseñadora y Comunicadora	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	a. Director general		
	b. Director de artes escénicas		
	c. Director musical		
	d. Director comercial y administradora	X	Se ocupa de la parte comercial y los procesos administrativos de la entidad
	e. Director de medios audiovisuales		
	f. Diseñadora y Comunicadora		
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	a. Línea musical		
	b. Línea de artes escénicas		

	c. Línea audiovisual		
	d. Todas las anteriores	X	Sus funciones son transversales pues se encarga de la comercialización de los productos y de la administración general de la organización.
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	a. Seis meses		
	b. Un año	X	Inicio su proceso con la corporación formalmente hace aproximadamente un año.
	c. Dos años		
	d. Tres o más años		
	e. No tiene experiencia		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	a. Diseño y publicidad		
	b. Teatro, danza, expresión corporal		
	c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual		
	d. Ventas, Administración y mercadeo	X	Sus responsabilidades y funciones se ciñen a estos aspectos, comercializar, administrar y mercadear
	e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra		
¿Cuál es su formación profesional?	a. Técnico		
	b. Tecnólogo		
	c. Estudiante universitario	X	Esta en décimo semestre de administración de empresas.
	d. Profesional con título		
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28	X	
	c. 28-35		
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero	X	
	b. Casado		
	c. Separado		

8.12. Instrumento de recolección de datos, cuestionario individual estructurado con los colaboradores de la Corporación Artística y cultural Iguana.

12. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador	Cáterin Yepes Giraldo	Código	02.3
Encuestado			
Fecha del cuestionario	14 de Octubre de 2012		
Duración del cuestionario	10 minutos		
Datos Personales	Cargo: Director de artes escénicas		
	Firma del encuestado: _____		Cedula: _____
Preguntas	Respuesta: Diseñadora y Comunicadora	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	a. Director general		
	b. Director de artes escénicas	X	Esta encargado de la línea der artes escénicas.
	c. Director musical		
	d. Director comercial y administradora		
	e. Director de medios audiovisuales		
	f. Diseñadora y Comunicadora		
	g. Contador		
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	a. Línea musical		
	b. Línea de artes escénicas	X	Desarrolla montajes en escena, hace castings, prepara actores,

			gestiona recursos.
	c. Línea audiovisual		
	d. Todas las anteriores		
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	a. Seis meses		
	b. Un año		
	c. Dos años		
	d. Tres o más años	X	Es actor de profesión y lleva más de tres años trabajando con la corporación.
	e. No tiene experiencia		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	a. Diseño y publicidad		
	b. Teatro, danza, expresión corporal	X	Estos conocimientos son los que exige ser parte de la línea de artes escénicas, si carece de estas habilidades no puede desarrollarse bajo este cargo.
	c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual		
	d. Ventas, Administración y mercadeo		
	e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra		
¿Cuál es su formación profesional?	a. Técnico		
	b. Tecnólogo		
	c. Estudiante universitario		
	d. Profesional con título	X	Es actor de teatro de profesión
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28		
	c. 28-35	X	
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero	X	
	b. Casado		
	c. Separado		

8.13. Instrumento de recolección de datos, cuestionario individual estructurado con los colaboradores de la Corporación Artística y cultural Iguana.

13. Cuestionario individual Estructurado con los Colaboradores de la Corporación			
Objetivo del cuestionario	Identificar las características que hacen parte de los diferentes cargos ocupados por los colaboradores de la Corporación Artística y Cultural Iguana dando respuesta a la categoría de Análisis del Cargo		
Encuestador	Cáterin Yepes Giraldo	Código	02.4
Encuestado			
Fecha del cuestionario	14 de Octubre de 2012		
Duración del cuestionario	10 minutos		
Datos Personales	Cargo: Directora Comercial y Administradora		
	Firma del encuestado: _____	Cedula: _____	
Preguntas	Respuesta: Diseñadora y Comunicadora	Marque con X	Observaciones Generales del Investigador
¿Cuál es el nombre de su cargo?	a. Director general		
	b. Director de artes escénicas		
	c. Director musical		
	d. Director comercial y administradora		
	e. Director de medios audiovisuales		
	f. Diseñadora y Comunicadora		
	g. Contador	X	Sus funciones son externas al organigrama de trabajo, sirve de apoyo contable a los demás procesos.
¿A cuál dependencia o línea artística pertenece?	a. Línea musical		
	b. Línea de artes escénicas		
	c. Línea audiovisual		

	d. Todas las anteriores	X	Se encarga de las funciones contables de toda la organización.
¿Cuántos años de experiencia tiene en el área en la que trabaja?	a. Seis meses		
	b. Un año		
	c. Dos años		
	d. Tres o más años	X	Desde la constitución ha estado a cargo de las funciones contables de la entidad.
	e. No tiene experiencia		
¿Cuál de los siguientes conocimientos exige su cargo?	a. Diseño y publicidad		
	b. Teatro, danza, expresión corporal		
	c. Cámara, edición, guion, realización audiovisual		
	d. Ventas, Administración y mercadeo		
	e. Técnica vocal, sonido, bajo, batería, guitarra		
	f. estados financieros, declaración de renta, retefuente.	X	Como se evidencia sus funciones se enmarcan
¿Cuál es su formación profesional?	a. Técnico		
	b. Tecnólogo		
	c. Estudiante universitario		
	d. Profesional con título	X	Es contador con título profesional
¿Dentro de que rango de edad se encuentra?	a. 18 -22		
	b. 22 -28		
	c. 28-35	X	
	d. 35 en adelante		
¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero	X	
	b. Casado		
	c. Separado		

Referencias

Addison,W. G. Ouchi (1994). Teoria Z. Iberoamerica: Adisson Wesley.

Acero. (2006). Administración de suministros Supply Chain. La republica diario económico, empresarial y financiero de Colombia, 49, 49-51.

Álvarez Torres, Martín G (1996) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México. Panorama editorial S.A

Benalcázar Medina, Diego Felipe & Herrera Salinas, Jaime Antonio (2010). *Manual de Procedimientos Administrativos para el Colegio Nacional Ibarra, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura*. (Tesis). Universidad Técnica del Norte. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/369/1/02%20ICO%20186%20TESIS.pdf>

Chiavenato, Idalberto (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración, tercera edición*. Naucalpan de Juárez, México. McGraw-HILL/Interamericana de México .S.A.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. Mc Graw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. México

Chiavenato, Idalberto (2001) *Fundamentos de la administración* Edición: 3ª Editorial: Editora McGraw-Hill México

Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Lyly Solano Arévalo.

Cristian Beltrán Barrero, 28 de noviembre- 2009, *Qué es la estructura organizacional de una empresa*

https://groups.google.com/group/marketingcolombia/browse_thread/thread/59daafe5391921ec?hl=es , 9-03-2012

Cerda Gutiérrez H. (2011) *Los elementos de la investigación-: Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá. Colombia. Investigar Magisterio.

Consideraciones éticas en la publicación de investigaciones científicas Salud Uninorte. Barranquilla (Col.) 2007; 23 (1): 64-78.

Daft, Richard L. (2000), *Teoría y Diseño Organizacional, Sexta Edición*, México

INTERNATIONAL THOMSON EDITORES. S.A

De la Cuesta Benjumea, C. (2003). El investigador como instrumento flexible de la indagación.

International Journal of Qualitative Methods, 2 (4). Article 3. Retrieved [INSERT DATE] from http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_4/pdf/delacuesta.pdf

Dessler, Gary. (1996). *Administración del personal, Sexta Edición*, México, PRENTICE HALL, HISPANOAMERICANA S.A

Deming, W. Edwards, (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. España: Madrid: Diaz de Santos, S.A .

Fayol, T. Henry, (1972). *Administración industrial y General* (14^a ed.). España Madrid: Herrero Hermanos Sucesores

Harrington,H.J. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia:
Bogota: Ed. Mc Graw Hill.

Kroman, (2004) Metodología/Diseño de Investigación, los grupos focales: Colombia:
Medellin: Editorial Universidad de Antioquia.

Martínez, R. Rigoberto. (1997). Los manuales de procedimientos. Colombia: Medellín:
Editorial Biblioteca jurídica Dike.

Molina G. C. La administración científica-Taylor, los ingenieros y su concepto de la
administración Veracruz México: Universidad Veracruzana.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación.
3ed. Colombia: McGraw-Hill, 2001. p. 92-102.

Maykut, P. Morehouse, R. (1999). Investigación cualitativa: Una guía práctica y
filosófica. Barcelona: Hurtado Ediciones.

Molina G. C. La administración científica-Taylor, los ingenieros y su concepto de la administración Veracruz México: Universidad Veracruzana.

Perez, F.V. Jose Antonio(1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. España: Madrid. ESIC-Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Peter. Tom. (2002). En busca de la excelencia. Estados Unidos: New York: Editorial: Nowtilos.

Porter, E. Michael (1997). Ventaja competitiva. Buenos Aires: Argentina: Editorial . R.E.I.

Ramírez, E.G. (1997) Los Manuales De Procedimientos DISEÑO, ELABORACION, APLICACIÓN, IMPLANTACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO: Medellín Colombia: Biblioteca Jurídica.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22ª ed.) Madrid. España: Espasa Calpe.

Rios, G. Ricardo Mauricio (2010). Evaluación Integral de la gestión empresarial.
Colombia: Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificacion, ICONTEC.

Ramírez, E.G. (1997) Los Manuales De Procedimientos DISEÑO, ELABORACION,
APLICACIÓN, IMPLANTACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO: Medellín
Colombia: Biblioteca Jurídica.

Sabino, Carlos. (1992). El proceso de investigación. Buenos Aires: Lumen.

Sampieri R. H., Fernández Collado C. Baptista Lucio P. (1991) Metodología de la
investigación, segunda edición. Distrito Federal, México: McGRAW-HILL.

Tamayo Y Tamayo, Mario. El proyecto de investigación. Serie aprender a investigar.
Módulo 5. Santa Fe de Bogotá: ICFES, 1987. p. 69-72.

Taylor, W. Frederick (1916). Titulo original: The principles of scientific management.
Mexico: Ed P. imprenta: México: Herrero.

Timothy M. Nolan y Pfeiffer J. William (1998) Planeación estratégica aplicada, como desarrollar un plan que realmente funcione: Santa Fe de Bogotá Colombia: McGRAW HILL.

Weber. Max. (2001). ¿Qué es la burocracia? México :Coayacan: Editorial Libros Tauro.

Zorrilla, S. (1985). Introducción a la Metodología de la Investigación, 2ª, Mexico: Ed. Océano, México.

Perez, F.V. Jose Antonio (1999). Gestión de la calidad orientada a los procesos. España: Madrid. ESIC-Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Harrington,H.J. (1992). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: Bogota: Ed. Mc Graw Hill.

Gabriel Pintos Trías (2009). *Los Manuales Administrativos Hoy*. . Universidad Técnica del Norte. Facultad de ciencias Económicas y de Administración. Cátedra de Organización y Métodos Administrativos. Recuperado de

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/2009-05->

[Los%20Manuales%20Administrativos%20Hoy.pdf](#)

Garrido Buj, Santiago. (2006). *Las Funciones de la Dirección y Áreas Funcionales*, segunda edición. Aravaca, Madrid. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A

Harold Herrera, 02-2007 importancia de los manuales administrativos

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

28 de abril de 2012

ISEO Instituto de Estudios Económicos y de Organización (1973) *Principio de Dirección*. Tomo 1. Ediciones Deusto. Barraincua.

Ken Blanchard, John P. Carlos , (2001)*Las 3 Claves para el Empowerment: Cómo Dar Poder para Liberar la Capacidad de Las Personas y Lograr Que Den lo Mejor de Sí* , Ediciones Granica S.A.

L.A Allen (1971) *la función directiva como profesión*, McGraw-Hill Edic.del Castillo

Paola Agudelo Rubiano, *estructura orgánica*, 1 de marzo de 2009,

<http://www.slideshare.net/PAOLITARUBI/estructura-organica> , 9-03-2012

Rafael Mogollón, 1998, *administración de manuales de procedimientos en la empresa*

<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-manuales-de-procedimiento-en-la-empresa.html> , 9-03-2012

Ramírez Cardona, Carlos. (2002). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá,

Colombia. Ecoe Ecoediciones Ltda

Ramos López, María Amparo (2011) *Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir*.

Universidad de Valencia.

Rensis Likert (1968) *El Factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*,

reimpresa, Deusto.

Robins, Stephen & Coulter, Mary. (2005). *Administración Octava Edición*, México.

Pearson Educación

Rodríguez V, Joaquín (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas quinta edición*, México. ECAFSA Thomson Learning

Rodríguez V, Joaquín (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos tercera edición*. México. ECAFSA Thomson Learning

0020Rodríguez V, Joaquín (2004). *Estudios de sistemas y procedimientos administrativos tercera edición*. México. ECAFSA Thomson Learning

Serna Gómez, Humberto (2008). *Gerencia Estratégica* décima edición. Tercer Editores. Bogotá

Stephen P. Robbins. (1998). *Administración en el Mundo de Hoy*. Naucalpan de Juárez, México. PRENTICE HALL Hispanoamericana S.A

Thompson, J. D. (2008). *Administración estratégica*. España: Madrid. Mc Graw Hill.

Wheters, William y Davis, Heith. (1999) *administración de personal y recursos humanos cuarta edición*. México. Mc Graw Hill.

Yvonne Ancajiva Leyva, *Los organigramas*, 28 de Noviembre de 2008,
http://www.slideshare.net/yvonne_ruth/los-organigramas1-presentation 18 de abril de
2012.

Zelaya Lucke, Julio. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa rica.
Universidad Estatal a Distancia.

Riascos G. J.A. (2000). Los nuevos enfoques de las normas ISO 9000 Versión 2000 orientadas hacia los procesos y el mejoramiento continuo. --- Revista de la facultad de administración UPB, 91, 91-95.

Gunther M.R. (2003). La experiencia del cliente en eslabones de una cadena de consumo es la clave para identificar fuentes de diferenciación. Puntos de Encuentro Revista Gestión Artículo Puntos de Encuentro Descomponer, 83, 83-84.

(2002). La nueva cadena de Valor. Revista Gestión. 97, 97-99.

Velásquez, B. J. M. (2010) El flujo de decisiones estructurado en la cadena de suministro, 13, 13-15.