

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA
PRODUCCIÓN DEL ESPECTÁCULO MUSICAL MÉXICO AMA Y CANTA

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE IMPROVEMENT PLAN FOR THE
MUSICAL SHOW MEXICO AMA Y CANTA

Andrés Mauricio Sánchez Guerrero
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque,
Bogotá

asanchezgu@unbosque.edu.co

Referencia según DOI. Espacio para la editorial de Dspace

Resumen El propósito de este documento es evidenciar el proceso a partir del cual se desarrolla la búsqueda y consolidación de estrategias para la optimización administrativa necesarias en la producción del espectáculo *México ama y canta*. A través de un análisis preliminar de las necesidades de la empresa TMG Producciones realizado por medio de observaciones y encuestas a los miembros del área administrativa y de producción, se trazan posibilidades de intervención para sugerir cambios tendientes a la mejora de procesos. Luego de ejecutar modificaciones a la estructura organizacional en lo que concierne a comunicación y asignación de roles, se entrevista a los miembros involucrados en el estudio quienes dan cuenta de los resultados de la intervención en términos de la relación costo/beneficio en acuerdos publicitarios y venta de boletería.

Palabras clave *Estructura organizacional, estrategias para la mejora de procesos, comunicación, liderazgo horizontal*

Abstract: The purpose of this document is to demonstrate the process from which the research and consolidation of strategies for administrative optimization necessary in the production of the show "México ama y canta" is developed. Through a preliminary analysis of the needs of the company TMG Productions made by means of observations and surveys to the members of the administrative and production area, intervention possibilities are outlined to suggest changes tending to improve every process. After executing modifications to the organizational structure regards to communication and assignment of roles, the members involved in the study are interviewed who report the results of the intervention in terms of the cost / benefit ratio in advertising agreements and sale of ticket office.

Keywords: Organizational structure, strategies for improvement of processes, communication, horizontal leadership.

Agradecimientos

Al equipo de TMG Producciones y “México ama y canta”, a mi director de tesis Ricardo Díaz, la Universidad El Bosque, mis maestros, mi familia, mi madre Lilly Guerrero y padre Carlos Sánchez por su apoyo incondicional, a Nataly Valencia Rozo por motivarme a perseguir mis sueños y a la memoria de Rafael Lugo.

Introducción

El crecimiento en la demanda de la agenda de entretenimiento ha sido una constante desde la consolidación de la historia occidental en los parámetros que la conocemos, es decir a partir del siglo XI, la diversidad de la oferta para suplir a las comunidades con posibilidades de distracción se diversificó con los años hasta constituirse en industria. La industria de Entretenimiento y Medios (E&M) es dinámica y diversa, con un progreso estable y sustentable; se espera que en los siguientes cinco años pase de tener un valor 1.72 miles de millones de dólares (MMD), así lo reflejó el estudio Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020 de PwC, donde se estima que la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés), alcance un 4.4% en términos nominales, para finales de la presente década.(PwC,2018,p.25)

El entretenimiento en Colombia está orientado en su mayoría hacia los espectáculos en vivo cuyo atractivo consiste en generar experiencias significativas para la audiencia valiéndose de la importancia que la música tiene para nuestra cultura. De acuerdo con la encuesta nacional sobre consumo cultural ECC llevada a cabo por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2017), en el consumo cultural de los colombianos los conciertos y presentaciones musicales en vivo representan un 31,6% del total, en segundo y tercer lugar aparecen las ferias y los espectáculos de teatro, danza y ópera con un 26,8% y 18.2% respectivamente. Esta estadística refleja una importante proyección para la industria de producción de espectáculos puesto que la tendencia de consumo parece permanecer en el tiempo,

Bogotá percibe anualmente más de 2,9 billones de pesos provenientes de los sectores creativos y de entretenimiento, la plataforma Pulep, creada por el Ministerio de Cultura de Colombia permite tener un registro de los espectáculos que se llevan a cabo, esto permite ejercer un mayor control sobre los eventos que tienen lugar y hace posible crear planes de contingencia para reducir el número de eventualidades que pudieran traducirse en daños. El cambio en la normatividad sumado a los cambios políticos en el país y la región han traído un nuevo impulso a la industria del espectáculo en Colombia, “un 54,72% de los espectáculos nacionales están en la capital” Vargas (2018). Los hallazgos más relevantes en relación con la industria del entretenimiento y en particular con la producción de eventos musicales tienen que ver con el amplio porcentaje de población del segmento de consumidores de cultura que tiene predilección por la asistencia a eventos musicales en vivo. Ahora bien, el éxito de este tipo de proyectos no sólo está limitado al logro de objetivos inmediatos sino a la importancia de la proyección futura de los mismos, es decir, a la posibilidad de permanecer varias temporadas al frente de la taquilla; gracias a la aprobación de la Ley 1493 de 2011 que rebajó la carga de impuestos, creó un fondo para el mejoramiento de escenarios e impulsó la formalización de empresas proveedoras de servicios y artistas, las productoras de eventos musicales vieron abiertos los caminos para atraer mayores audiencias.

Para posicionar una empresa en el mercado del entretenimiento a través del éxito de su debut en Colombia con el espectáculo musical México ama y canta, es importante desarrollar un diálogo coherente entre el área administrativa y la creativa; una vez definida la necesidad de intervención para la implementación de un plan de

mejoramiento en lo que respecta a reorganización de áreas, distribución de tareas y la creación de un manual de funciones en TMG Producciones Colombia que se estableció luego de varias sesiones de observación y entrevistas semi-estructuradas a los miembros participantes del estudio, se comienza a perfilar el diseño de un plan relacionado con las modificaciones necesarias, es así como este documento comprende tres partes, en un primer momento relaciona una aproximación teórica al concepto de la estructura organizacional basada en la revisión literaria de libros y artículos; luego, se exploran los aspectos concernientes al diseño metodológico, se revisan en detalle conceptos y el “conjunto de procedimientos empleados para dar respuesta a la pregunta de investigación” Bernal (2010), se da cuenta de la implementación y sus resultados para finalmente analizar los hallazgos y desarrollar una conclusión que establezca una reflexión documentada sobre el ejercicio de mejoras a la estructura administrativa de TMG Producciones aspirando a permitir nuevas aproximaciones respecto al ejercicio administrativo de las empresas que hacen parte de la industria del entretenimiento en Colombia.

Revisión de literatura

Para delimitar acertadamente la ruta a seguir en cuanto a los objetivos de la intervención que son tres, a saber: diagnosticar las dificultades que se presentan en el flujo de información, asignación de tareas y ejecución de procesos, identificar una estrategia que permita reconstruir las vías de comunicación en aras de obtener mejores resultados en términos de precisión en la ejecución de tareas y finalmente aplicar ajustes para establecer un nuevo parámetro de acción operativa; es indispensable una revisión exhaustiva de los factores que intervienen en el desarrollo del fenómeno de deficiencias en la estructura administrativa actual de TMG Producciones; en ese estricto sentido, el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones -MMGO es una herramienta completa para la medición que se hace con el fin de identificar en que estadio se encuentra la empresa y seleccionar procesos o actividades que necesitan revisión en su funcionamiento y gestión. (Méndez y Fajardo, 2012 p.15).

Según Hernández Madrigal (2017) en la implementación de todo modelo de diagnóstico se debe llevar a cabo un control suficientemente flexible que se adapte a la estrategia formulada por la organización y propicie su despliegue a través de las decisiones locales en el corto plazo; las experiencias diagnósticas tienen efectos de la gestión organizacional relacionadas con la rentabilidad de pymes que no son más que evidencias empíricas muy bien fundamentadas desde lo conceptual y que resultan de completa utilidad para el propósito de la intervención a TMG Producciones Colombia; Ortiz & Pérez (2010) exploran consideraciones que son de gran utilidad para el diseño de estrategia por cuanto permiten entender el flujo de la

comunicación como un ejercicio de claridad como la ruta más sencilla hacia los objetivos de la empresa.

Es importante destacar el caso del Festival de Danza de Joinville (SC)-Brasil, cuyo ejercicio en cada proceso ejecutivo, su flujo y el estado de su desarrollo, descrito por Gadotti y Stock (2009) da muestra de la importancia de la introspección desde la posición administrativa para poder comenzar a cambiar la estructura organizacional y sus parámetros de diseño sin que afecten la productividad, este proceso de introspección aunque subjetivo en un primer momento debe manifestarse como una voluntad de cambio que debe pasar primero por una revisión completa de los factores que intervienen en la forma como se relacionan los participantes con sus tareas para alcanzar metas; TMG Producciones Colombia, encuentra particularmente atractiva esta posición y decide generar cambios sobre la marcha para cumplir sus objetivos haciendo cada vez más factible el éxito de su producto, el show musical internacional México ama y canta.

Toda propuesta de espectáculo enmarcada en el cubrimiento de necesidades de comercialización de un producto a gran escala debe ser contemplada desde previas experiencias en situaciones semejantes, de este modo el documento Gestión de las organizaciones del Teatro Mayor Julio Mario Santo Domingo, que es un estudio realizado con la aplicación del modelo de modernización para la gestión de las (MMGO) adaptado a las organizaciones culturales estableció el rumbo a seguir para comprender como la flexibilización de los procesos aunada a una comprensión heurística resultan en la obtención de los objetivos esperados.

No hay un horizonte claro para una productora de espectáculos si no existe una buena estrategia de marketing, el diseño del plan estratégico de mercadeo año 2007 – 2008 para la empresa de eventos Class Productions Ltda., es una revisión del mercado con análisis de tendencias y segmentos del mercado objetivo, seguido de un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, objetivos mercado lógicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución y comunicación realizado por Rueda Galvis (2006) que sirvió de modelo parcial para ampliar el horizonte de la estrategia inicial de mercadeo en TMG Producciones Colombia permitiendo hacer más fecunda la actividad de los comerciales garantizando la diversificación publicitaria que finalmente fue exitosa debido a los buenos resultados que generó la pauta en medios nacionales como W Radio y Revista Semana.

No puede esperarse tener un manejo publicitario adecuado desconociendo el impacto masivo que las redes sociales tienen para la publicidad en esta época, no obstante, el éxito de la pauta publicitaria, el impacto en las redes sociales fue bastante limitado debido a la escasez de tiempo destinado a este propósito aunado a la pobre asesoría de la firma contratada para tal efecto, las dificultades no solo evidencian debilidades sino también fortalezas, tras la notoria deficiencia en la campaña virtual de TMG Producciones Colombia los miembros del equipo administrativo y los creativos unidos por el engagement grupal, tuvieron la más palpable aproximación a la propuesta del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO—HEalthy & Resilient Organizations) para conseguir dar el paso

definitivo de la transición de un liderazgo vertical a uno horizontal que permitiese cumplir con las metas impuestas para la ejecución de su proyecto, Salanova & Martínez (2014) hablan del liderazgo transformacional como indispensable para desarrollar las competencias necesarias para el trabajo en la industria creativa.

Todo cambio en el tipo de liderazgo y en la toma de decisiones genera un movimiento interior dentro de la empresa, los procesos contables y de trámites que antes resultaban tortuosos por cuanto las vías de información no fluían con naturalidad experimentaron una mejora en la celeridad de su respuesta González y Martínez (2014) ya lo habían expuesto en su propuesta de gerencia estratégica, las áreas en las que se presenten no deben ser vistas como áreas de dificultad sino áreas de oportunidad en las que se ponen a prueba las mejores cualidades de los miembros de TMG Producciones Colombia.

El marco teórico y/o conceptual

Estructura organizacional de una empresa

Goldhaber (1994) define a las organizaciones como “Sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. TMG Producciones Colombia busca consolidarse como una empresa que genera utilidades importantes a través de la movilización de capitales culturales, la creatividad de una empresa en esta categoría comercial guarda una estrecha relación con la flexibilidad y claridad en la comunicación, finalmente es el dinamismo interior bien cimentado el que garantiza siempre que el flujo creativo genere resultados materiales exitosos.

La jerarquía organizacional se manifiesta de distintas formas según se plantee la tarea y dominio de cada división, departamento y área hasta alcanzar el nivel más bajo de la organización, el sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y que definen las funciones y responsabilidades (Koontz & Weihrich, 2013).

Jaques (2000, p. 112), señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) la estructura formal u oficial, b) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis

sistemático d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

La contradicción en cualquier sentido, entre estos cuatro tipos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros, la pertinencia de un análisis juicioso al organigrama de TMG Producciones Colombia, permite empezar a listar hallazgos respecto a los roles, las funciones y las variables que se producen entre otros aspectos menores de la estructura, el vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo (span of control).
2. El tamaño de la organización (número de empleados).
3. El número de niveles Jerárquicos.
4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización.
5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama).
6. El grado de centralización de la toma de decisiones.
7. La especialización de funciones y tareas.
8. El aspecto normativo.
9. La formalización de procedimientos organizacionales.
10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere a la variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. El liderazgo.
2. Los estilos y niveles de comunicación.
3. El ejercicio del control.
4. El modo de la resolución de conflictos.
5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
7. El mecanismo de selección de los empleados.
8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
9. Los mecanismos para socializar a los empleados.
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea, Brunet (2011).

Para los miembros administrativos de TMG Producciones Colombia es importante comprender de qué modo fluye la información y a través de qué canales para lograr consolidar las acciones administrativas que se hacen necesarias para generar fluidez y velocidad en la ejecución de tareas; la naturaleza propia del ejercicio

empresarial hace que los procesos exijan cada determinado tiempo la introducción de reformas totales o parciales, es aquí donde la reestructuración viene a lugar, la teoría organizacional establece principios básicos para que estos procedimientos estén ceñidos a principios y herramientas suficientes para administrar efectivamente. Estos principios son:

1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Amplitud administrativa

1. División del trabajo. El objetivo de toda organización es producir bienes o servicios. Para hacer eficiente la producción, debe basarse en la división del trabajo, que consiste en separar y clasificar las diversas tareas de un proceso complejo, de esta división surgieron tres niveles que conforman el aparato administrativo necesario para regir la ejecución de tareas y operaciones:

- a. Nivel institucional, conformado por los gerentes generales, presidentes y directores de la organización.
- b. Nivel intermedio, integrado por los gerentes y administradores.
- c. Nivel operacional, formado por los supervisores de tareas y operaciones de la empresa. (Hernández y Rodríguez, 2006).

2. Especialización: surge como consecuencia de la división del trabajo y busca que un agente organizacional se dedique a la ejecución de una única tarea; la

especialización junto con la burocracia dio como resultado el organigrama (Rincón M & Romero, 2002).

3. Jerarquía: la jerarquía es el orden que se da a los cargos de acuerdo a su valor, este orden es piramidal descendente; el presidente o director general ocupa el puesto de la cúspide y es el miembro más importante de la alta gerencia; también es consecuencia de la división del trabajo y de las múltiples funciones que existen en la organización. La diversidad de puestos asignada por la especialización requiere una segmentación de líneas de mando que dirijan las actividades correspondientes a cada área. (Munch, 2010). La jerarquía concibe autoridad, responsabilidad y delegación y rendición de cuentas.

3.1. Autoridad: es el derecho que tienen determinadas personas para mandar, tomar decisiones y regir los destinos de la empresa; es acatada por los subordinados al reconocer la legitimidad otorgada por la organización, lo que les obliga a ser responsables de sus actos y a rendir cuentas; es otorgada de acuerdo al cargo, y se deriva del nivel jerárquico en que se encuentren.

3.2. Responsabilidad: es la obligación que tiene todo empleado de ejecutar las tareas y actividades necesarias para dar cumplimiento a las funciones que le fueron asignadas. Ningún administrador puede verificar en su totalidad las actividades que el personal realiza, por tanto, debe establecer reglamentos y normas que regulen el desarrollo y cumplimiento de dichas funciones.

3.3. Delegación: es la acción que un jefe hace al otorgar autoridad a un empleado, departamento o área de trabajo, para que tome decisiones y actúe de acuerdo al

correspondiente cargo; aunque el delegado es responsable, siempre recaerá la responsabilidad mayor en el gerente general. La delegación transfiere responsabilidades y autoridad a posiciones inferiores de la jerarquía, procurando flexibilidad en la organización con el objetivo de obtener mejores resultados (Gómez Roldan,2011) Se pueden considerar cinco estilos de acuerdo a la forma de enfrentar tareas, se puede:

1. Delegar la tarea completa a una sola persona exige responsabilidad total, mayor iniciativa y mejor control sobre resultados.
2. Delegar en la persona adecuada: que tenga la capacidad y habilidad para asumir y desempeñar trabajos que demanden mayor esfuerzo, responsabilidad y decisión.
3. Proporcionar información adecuada clara y concreta del qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué, del trabajo y los resultados esperados.
4. Mantener retroalimentación: una constante y oportuna comunicación para el buen desarrollo de los procesos.
5. Evaluar y recompensar el desempeño: cuando los resultados no cumplen los objetivos se deben analizar las fallas y trazar nuevos planes y cuando se cumplen o sobrepasen las expectativas, deben ser recompensados los logros. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración., 2006) y (Amaru Maximiliano, 2009).

4. Amplitud administrativa o tramo de control: Se refiere al número de empleados que dependen directamente de una sola persona y que pueden ser supervisados

efectivamente por los administradores, directores, gerentes de división, y en general por las jefaturas de todos los niveles.

Además de los anteriores principios el organigrama es una herramienta fundamental en la organización de la empresa: el organigrama ilustra los grados de subordinación que existen entre las áreas y las personas y divulga tres tipos de información:

1. Áreas existentes.
2. Líneas de mando que conectan a los superiores con los subordinados, relaciones de dependencia.
3. Tipo de organización vertical, horizontal u otro.

También informa sobre los cargos existentes, su interdependencia y revela vacíos de cargos faltantes o duplicidad de cargos. (Zambrano Rodríguez, 2016) y (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). El organigrama refleja si una organización es centralizada o descentralizada, es centralizada cuando la autoridad se concentra en la parte alta mientras que es descentralizada cuando la autoridad se delega a empleados o áreas de niveles inferiores. Al estar centralizada una organización, debe brindar los medios que faciliten la información y comunicación entre empleados, áreas y departamentos para que de manera conjunta conozcan y logren los objetivos y metas; el trabajo desarrollado por el personal operativo y por los mandos medios, deben estar alineados y ser congruentes con los objetivos de la

alta gerencia quien a su vez debe conocer las actividades y logros de los empleados de cada uno de los niveles subordinados.

Ahora bien: conociendo ya que es y cómo se comporta la estructura organizacional, se hace necesario afirmar que el acto de administrar es el eje transversal de la organización: coordina los recursos, su desempeño y aplica la teoría organizacional (Valencia, Espinosa, 2017) con la participación de la acción humana, “pues las organizaciones no funcionan sin los individuos y estos sin las organizaciones” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011 p.43). Los individuos conviven en torno a las actividades que desarrollan, donde se genera interrelaciones como la cooperación, competitividad, conflictos, oposición, negociación, imposición de los intereses de los estamentos y otros. Aunque Las organizaciones precisan con la normatividad el comportamiento de sus miembros, no lo pueden hacer de forma absoluta (Dávila, 2001). Esta perspectiva abre paso a la concepción del talento humano como articulador de los logros de los objetivos económicos y no económicos de la empresa en su entorno de operación. (Calderón y Mousalli, 2012).

Método

De acuerdo con Sarabia (1999) el método de investigación científico comprende dos fases:

- “Fase heurística o de descubrimiento: fase hecha de observación, descripción, reflexión y generalización inductiva, con miras a generar hipótesis.
- Fase de justificación-confirmación: proceso de comprobación del fundamento de una hipótesis por medio de un procedimiento o dispositivo previsto al efecto” (p.55).

La investigación puede ser de dos tipos, cuantitativa o cualitativa, para el caso particular de la intervención realizada en TMG Colombia con el fin de diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el espectáculo musical “México ama y canta” después de seleccionar el fenómeno a partir de un análisis de los criterios científicos expuestos por Sarabia como fase heurística y de justificación – confirmación y después de una revisión a los parámetros de investigación cuantitativos y cualitativos, fue la investigación cualitativa en la modalidad de estudio de caso la que, por sus características, a saber:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos,

- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos (Yin, 1984 p.23).

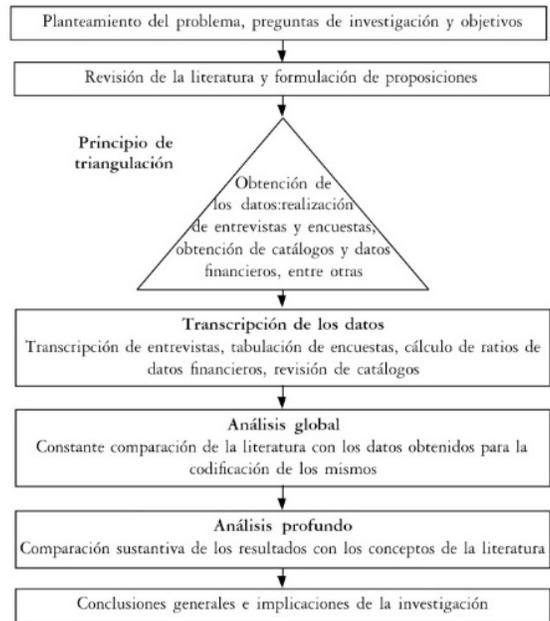


Figura 1. Etapas del estudio de caso.

Fuente: Martínez, Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.

La que se comprende como la más pertinente para cumplir con los objetivos planteados para el diseño e implementación del plan de mejoramiento para la producción del espectáculo musical “México ama y canta”. El estudio de caso aplicado rigurosamente, entendido como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” Eisenhardt (1989), orientó el diagnóstico, análisis y diseño de estrategias, ya que esta modalidad de investigación “permite dilucidar aspectos no evidentes entre el fenómeno de interés y su contexto” Yin (1998).

El diseño y aplicación de método fueron desarrolladas en etapas relacionadas a continuación:

1. Consulta a fuentes bibliográficas, libros y artículos científicos para la construcción del marco teórico sobre el concepto de estructura organizacional que fundamentó el análisis posterior para la creación del plan de mejora propuesto. Se estudia exhaustivamente la estructura organizacional porque a partir de ella se entienden las dinámicas propias de flujo de información, asignación de tareas y la ejecución de procesos.

2. Intervención que se realizó en las instalaciones de TMG Producciones Colombia en Bogotá que contó con la participación de los miembros del área administrativa y producción, en el cual se aplicaron las técnicas de observación y entrevista semiestructurada individual, con preguntas abiertas, una cerrada y de tipo escala nominal a ocho (8) miembros del área administrativa y de producción de la empresa quienes fueron la población seleccionada.

Se define población como “el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades, entre las cuales se desea estudiar un determinado fenómeno” los miembros seleccionados hacen parte de un muestreo aleatorio simple ya que “todos los componentes de dicha población tienen las mismas probabilidades de formar parte de la muestra y cada una de las posibles muestras del mismo tamaño tiene la misma probabilidad de ser escogida” López (2004). La información recopilada se sistematizó y organizó para su posterior análisis a través de herramientas de creación de tablas utilizando principios de análisis de cifras en Excel.

3. Análisis de resultados basado en “la vinculación lógica de los datos a las proposiciones” Yin (1989, p.29) y de acuerdo a los hallazgos en la organización estructural del área, comprendidos desde una perspectiva cualitativa se creó una propuesta de reorganización estructural del departamento administrativo, empleando estrategias flexibles ajustadas al caso particular de TMG Producciones Colombia.

La investigación cualitativa por su dominio lógico requiere en su desarrollo del análisis inductivo, que está definido como aquel que “procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales” Newman (2006, p. 185). Las etapas del proceso de análisis inductivo según Shaw (1999) ¹ son:

1. Análisis en sitio: Aquel análisis efectuado en el lugar donde se llevan a cabo las entrevistas por medio de grabaciones y notas de campo.
2. Transcripción de los datos: Después de obtener los datos se procede a transcribirlos lo antes posible, se procede a organizarlos teniendo en cuenta criterios como categorías y dimensiones
3. Foco de análisis: Es aquí donde el investigador se concentra en áreas de interés, para el caso particular de este estudio el foco de interés gira alrededor de las percepciones sobre las áreas de dificultad.
4. Análisis profundo de la información: en esta etapa se “interpretan las relaciones encontradas entre las categorías establecidas con base en el marco teórico (códigos) y los datos obtenidos, e intentar explicar por qué

¹ Citado en Martínez (2006, p.188).

existe dicha relación, lo cual conduce a la comprensión del fenómeno estudiado” (p.65).

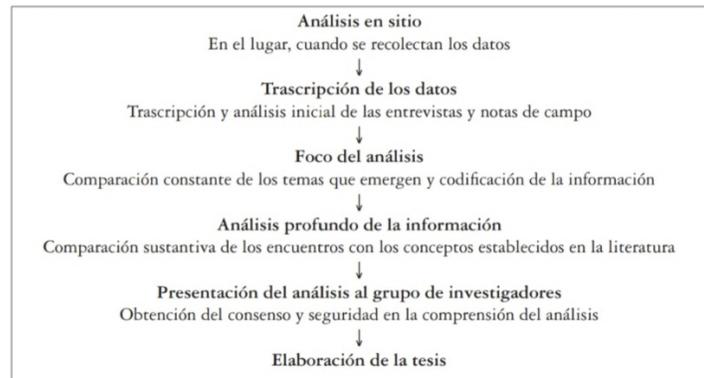


Figura 2. El proceso de análisis inductivo

Fuente: Martínez, Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.

Se procede con estos datos a diseñar un plan de mejoramiento para la producción del espectáculo musical “México ama y canta” con base en los siguientes criterios iniciales de identificación.

1. Identificar el área susceptible a mejora.
2. Detectar las principales causas del problema.
3. Formular el objetivo
4. Seleccionar las acciones de mejora
5. Realizar una planificación

La identificación del o las áreas susceptibles a mejora es dada por medio de entrevistas semiestructuradas individuales, la construcción de una matriz

determinada por categorías que se generan a través de la identificación de conceptualizaciones comunes en los participantes, la formulación del objetivo guarda correspondencia con el hallazgo principal construido alrededor de la necesidad en una reestructuración en el flujo de información y los roles establecidos, presentados en la siguiente figura.

Resultados

Teniendo en el objetivo primario 1: *diagnosticar las dificultades que se presentan en el flujo de información, asignación de tareas y ejecución de procesos*, se obtuvieron los siguientes resultados, un 84 % de los encuestados perciben el área administrativa como totalmente organizada mientras que un 16% de ellos expresa que el área esta medianamente organizada. Los principales hallazgos relacionados con inconformidades frente al modelo de organización de TMG Producciones Colombia están representados por la percepción de deficiencias en la comunicación y gestión de calidad, la percepción negativa sobre la puntualidad se presume consecuencia directa de estas fallas.



Figura 3. Percepción de la población sobre la organización administrativa de TMG Producciones Colombia.

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados identificaron como áreas de mayor dificultad, la puntualidad 50% las deficiencias en la comunicación entre los miembros del equipo 34% y la deficiencia en la ejecución de tareas 16%



Figura 4. Hallazgos sobre percepción de deficiencias en el área administrativa
TMG Producciones Colombia
Fuente: Elaboración propia

Para el objetivo primario 2: *Identificar una estrategia que permita reconstruir las vías de comunicación en aras de obtener mejores resultados en términos de precisión en la ejecución de tareas*, procede el análisis del organigrama que pone en evidencia el gran número de personal que ejecuta algún tipo de tarea administrativa, este factor permite que la pluralidad de pareceres en la toma de decisiones, aprobación de presupuestos y contenidos, además de la gestión material de recursos, produzca dificultades en la ejecución de tareas, se diseña entonces una modificación al organigrama.

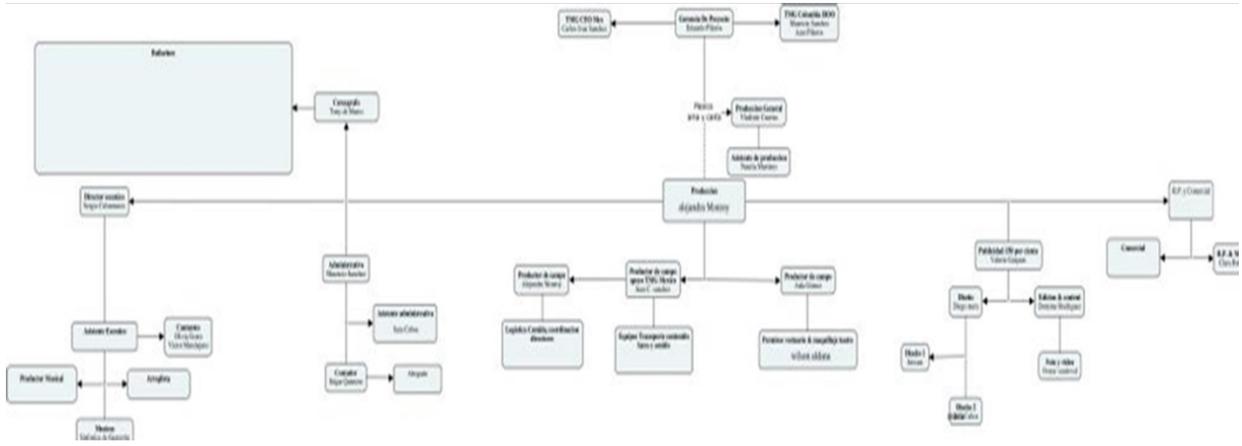


Figura 5. Organigrama inicial de TMG Producciones Colombia

Fuente: Elaboración propia

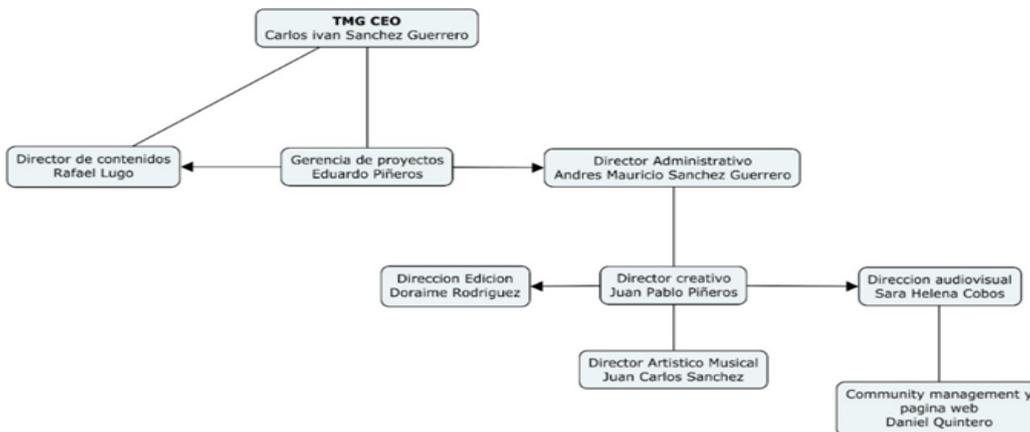


Figura 6. Organigrama modificado de acuerdo a la implementación del plan de mejoramiento

Fuente: elaboración propia

Inicialmente el área administrativa tiene una estructura horizontal, centralizada, con 2 líneas de mando y 3 áreas, esta centralización favorece una discriminación errada de las necesidades y capacidades del talento humano de TMG Producciones Colombia, por lo tanto, se hacen evidentes serias inconsistencias que dificultaron la ejecución del proyecto “México ama y canta”, la unificación de criterios para la

formulación de parámetros de material publicitario que exigía perfilar un producto visual que representara la unión de la cultura mexicana y la colombiana que originalmente fue causa de pérdidas económicas comprendidas entre junio y agosto de 2018; motivó los intereses de la administración frente a la necesidad de aplicar un plan de mejora.

En relación al objetivo específico 3: *Aplicar ajustes para establecer un nuevo parámetro de acción operativa*. A la redistribución de cargos y reorganización de tareas que están estipulados en el manual de funciones le siguió un periodo de acomodamiento cuya duración fue de dos semanas comprendidas entre el 6 y el 17 de agosto de 2018 en las que se evidenció que, si bien los entrevistados fueron optimistas frente al cambio, experimentaron estados de tensión relacionados con la confusión respecto a los nuevos conductos regulares para la ejecución de tareas; la duplicación de ordenes o el desconocimiento de las directrices dadas por los encargados del área gráfica y artística de la compañía fueron el fenómeno más notorio. Para el final de este periodo de acomodamiento contemplado desde luego en el planteamiento estratégico solamente un 2% de los participantes continuó teniendo dificultades para emplear los nuevos conductos regulares.

Discusión

Luego de varios intentos por modificar el modelo administrativo sopesando el valor del éxito del espectáculo “México ama y canta” con la forma habitual de hacer empresa, se decidió emprender una ruta que permitiera diagnosticar, identificar y aplicar un plan de mejora en el cual la reorganización de las áreas, la redistribución de cargos y la creación de un manual de funciones permitieran flexibilizar y alcanzar con la rapidez y calidad necesaria la mejora para la producción y comercialización de “México ama y canta”. Pese a que la línea de mando está perfectamente delimitada, por la naturaleza del trabajo creativo que implica la producción de un espectáculo en Colombia, la consecución de objetivos, manejo de recursos humanos y económicos desbordan las posibilidades de eficiencia y buenos resultados en la mayoría de ocasiones, la efectividad en la aplicación de acciones tendientes a conseguir flexibilidad de los procesos, constitución de un modelo de liderazgo horizontal y creación de un protocolo de comunicación clara, abierta y bilateral, buscando crear y mantener un clima organizacional en permanente reestructuración para hacer frente a los retos que la empresa del siglo XXI debe enfrentar, no son una tarea fácil, si bien el espectáculo en Colombia como materia de investigación en las ciencias de la administración es incipiente, es posible tomar la experiencia en la ejecución del plan de mejoramiento del espectáculo “México ama y canta” como un ejemplo de reestructuración exitoso, las dificultades presentes en todo estudio de caso tienen que ver con la cimentación de un criterio válido desde el punto de vista lógico que permita una adecuada aproximación teórica para posteriormente escoger los derroteros prácticos que han de seguirse.

La fundamentación juiciosa del investigador debe centrarse en el estudio concienzudo de los dominios lógicos que le permitan entender en su totalidad las particularidades de la situación de estudio, la escasa literatura relacionada a estudios de caso ejecutados con intenciones semejantes a las propuestas en este documento planteó la primera dificultad, no obstante modelos de ejecución de planes de mejoramiento adaptados a condiciones parecidas, aunque no relacionadas con el espectáculo fueron lo suficientemente sólidas para ser tomadas como modelo.

En el ámbito de la práctica de la administración de empresas el ejercicio de estudio de caso para el diseño y aplicación de un plan de mejoramiento exige enfrentar las dificultades en el manejo de los criterios de fiabilidad por cuanto tratándose de un ejercicio cualitativo existe una importante probabilidad de aparición de sesgos relacionados con la delimitación del criterio de contexto, necesario para llevar a cabo con eficiencia la investigación; respecto al manejo de este importante y renuente factor en la ejecución de los estudios de caso, en el ejercicio de diseño e implementación del plan de mejoramiento para el espectáculo musical “México ama y canta” están presentes los cruces de información de las fuentes (triangulación), así como el establecimiento de una cadena de evidencia para confirmar la validez de la construcción conceptual.

El análisis de las formas paralelas permitió establecer la concordancia entre los participantes siendo este el tercer criterio para medir la fiabilidad del estudio. Por otro lado, tratándose este estudio, de una aproximación a la creación de un modelo de mejoramiento a escala mayor, se propone destacar la importancia de la

observación directa con la menor incidencia posible en relación con el análisis detallado de la naturaleza de la situación, así como de la intervención apropiada para la ejecución de modificaciones que deben estar sin lugar a dudas, totalmente soportadas desde un punto de vista científico y técnico.

Conclusiones

Toda intervención para diseñar y ejecutar una mejora empresarial necesita ampararse bajo la solidez de un análisis efectivo que este sujeto fuertemente a la realidad del recurso humano de la empresa, en este caso particular el estudio de caso proporcionó las herramientas adecuadas para el análisis de las particularidades del área administrativa de TMG Producciones Colombia.

El presente estudio buscó establecer las mejores estrategias para lograr superar las dificultades que se percibían, afectando el rendimiento general de la compañía, para conseguirlo fue necesario revocar la concepción de verticalidad en el mando, reducir la diversificación de tareas y crear protocolos de comunicación y acción, las tareas múltiples centralizadas aunque parte de una estructura jerárquica organizada, no garantizan que el trabajo creativo, necesario para generar contenidos como espectáculos llegue a buen término, por esta razón la estructura horizontal es una elección mucho más acertada para empresas que producen contenidos artísticos y los comercializan. La organización de la contabilidad es clave, delegar tareas a quienes son expertos cuidando muy bien que su única función sea el manejo estricto y cuidadoso de la contabilidad, guardando muy bien las relaciones y límites con el área comercial fue una de las modificaciones más reveladoras para TMG Producciones Colombia quienes en principio delegaron estas funciones a personas

que tenían injerencia en otras muchas áreas creando una descompensación de atención a asuntos contables y financieros en general.

La ampliación de la estructura horizontal de TMG Producciones Colombia permitió una mejora sustancial al clima organizacional de la empresa que en cuanto comunidad que comparte saberes y acciones para formular y conseguir objetivos en pro de un beneficio común. La gran conclusión que arroja esta investigación tiene que ver con la flexibilización y mejora continua de procesos, el reajuste periódico de la empresa reactiva la movilidad de ideas y refresca la noción de unidad con propósito.

Referencias

- Amaru, M. (2008). *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. Madrid. Pearson.
- Aylesworth, G. (1985). *Broadway to Hollywood: Musicals from Stage to Screen*. New York. Gallery Books.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá. Prentice Hall.
- Bernárdez López, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Recuperado de: http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernard ez.pdf
- Berry. (1993). *Como gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Calderón V., Jesús A.; Mousalli K., Gloria M. *Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones*. Tesis. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25722697002.pdf>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y de administración*. Santiago de Cali. Mc Graw Hill.
- Everett, W. Laird, P. (2012). *The Cambridge Companion to The Musical*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Feuer, J. (1993). *The Hollywood Musical*. Bloomington. Indiana University Press.
- Fuentes, G. (2007). *Cuatro propuestas escénicas en la ciudad de México, Teatro Panamericano, de las Artes, de Medianoche y La Linterna Mágica (1939-1948)*. México. UNAM/INBA.
- Gadotti, S. Stock, L. (2009). *LOGÍSTICA INTEGRADA DE EVENTOS El caso del Festival de Danza de Joinville (SC) – Brasil*. Buenos Aires. Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 18. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación organizacional*. México. Diana.
- Hernández Madrigal, M. (2017). *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación*. Ciencia y Sociedad [en línea] 2017, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>

- Hernández y Rodríguez. (2006). *Introducción a la administración: teoría general administrativa. origen, evolución y vanguardia*. México. Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. México. Mc Graw Hill.
- Jaques, E. (2000). *La Organización Requerida: Un Sistema Integrado Para Crear Organizaciones Eficaces y Aplicar el Liderazgo Gerencial en el Siglo XXI*. Argentina. Granica.
- Kirsten F. (2012). *Latin American Theatre Review*. Center of Latin American Studies. Kansas. University of Kansas
- Koontz, H. y Weirich, H. (2002). *Administración una perspectiva global*. Bogotá. Mc Graw Hill.
- Layera, Ramón. (1984). *Dos Dimensiones del Teatro Mexicano Actual*. Latin American Research Review.
- Martínez, Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión. Vol.20.
Mc Graw Hill.
- Méndez, E. (2007). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Tercera Edición. Mc. Graw Hill.
- Méndez, M. Fajardo, J (2012). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones "MMGO" caso empresarial ff soluciones s.a*. Bogotá. Recuperado de:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3704/FajardoJohn2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Minsal, D. Pérez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. La Habana. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud. Vol.16. núm.7.
- Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson. Recuperado de
https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion
- Orchard, P. (2018). *Global entertainment and media outlook 2016 –2020: a world of differences*. PwC. Recuperado de
<https://www.pwc.com/tr/tr/industry/entertainment-media/outlook-global-entertainment-and-media-outlook-2016-2020.pdf>
- Pérez Uribe, R. I., Nieto P., M., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H. A. et al. (2009). *MMGO: Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.

- Pérez, R., Garzón, M. y Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN* (65).
- Rincón, M. Romero, M. (2002). Tendencias *organizacionales de las empresas*. Maracaibo. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 7, núm. 19.
- Valencia, J. Rodríguez, J. (2006). La teoría organizacional. México. Recuperado de: <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Vargas Rubio P.(8 de septiembre de 2018). La industria musical en la capital colombiana mueve más de \$830.000 millones. [editorial]. Larepública. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/ocio/la-industria-musical-en-la-capital-colombiana-mueve-mas-de-830000-millones-2768649>
- Viagas,J.(2015).“Long Runs on Broadway” Recuperado de <http://www.playbill.com/article/long-runs-on-broadway-com-109864>
- Yin, R. (1984). *Case study research: design and methods*. Michigan. Sage Publications.
- Zambrano, S. Suarez, (2016). *Evolución teórica de gestión del conocimiento*. Bogotá. Universidad Santo Tomás. Revista Principia Iuris.