



## **XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional**

**“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales”**

Homenaje a James G. March

### **Las organizaciones musicales en Colombia: ejemplificación de la anarquía organizada**

Mesa Temática: Las empresas en los procesos de transformación nacionales.

Modalidad: Temática

Autor: Luis Daniel Cortázar Triana

Nacionalidad: Colombiano

Correo Electrónico: [danielcortazart@gmail.com](mailto:danielcortazart@gmail.com)

Teléfono: 5520849069

Institución de Afiliación: Universidad Autónoma Metropolitana

Dirección: Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc,  
09340 / Ciudad de México, CDMX / México

Guanajuato, Gto, México.

23 y 24 de mayo de 2019

## **Las organizaciones musicales en Colombia: ejemplificación de la anarquía organizada**

### **Resumen**

Las organizaciones musicales en Latinoamérica han sufrido grandes cambios gracias a los avances tecnológicos en este sector que han impactado a las grandes industrias y que las han llevado a reorganizarse al punto casi de desaparecer. En ese sentido las pequeñas agrupaciones musicales, que son en últimas las que alimentan este sector, han comenzado a surgir en el ámbito del emprendimiento pero la perspectiva que estamos teniendo sobre las mismas no permite una adecuada generación de estrategias para el crecimiento de las mismas. Este artículo busca aplicar teorías de los estudios organizacionales como la anarquía organizada (desde Crozier o Weick) y la teoría institucional (desde Silverman y Scott) como aproximación teórica para ampliar el conocimiento e innovación en la estrategia organizacional de dichas agrupaciones musicales en el contexto colombiano.

### **Palabras clave**

Anarquías Organizadas, Teoría Institucional, Organizaciones musicales, Estudios Organizacionales, Emprendimiento, Industrias Creativas.

## **Las organizaciones musicales en Colombia: ejemplificación de la anarquía organizada**

### **Introducción**

La visión de la posmodernidad le ha aportado a los estudios organizacionales teorías que le dan una comprensión a su objeto de estudio mucho más amplio de la presentación típicamente hermética a la que se enfrenta la teoría de la organización. Varias de estas posturas le dan una lectura mucho más completa a la realidad de muchas organizaciones que no vale la pena cerrar a una única posición eficientista construida y reproducida en la actualidad a partir de discursos manageriales que se convierten en pragmatismos deterministas que no permiten la comprensión holística de las organizaciones.

El sector de las industrias creativas, uno que se está comenzando a tener en cuenta como sector económico de importancia medible por parte de algunos gobiernos latinos, también ha sido objeto de este determinismo, pero en realidad la actualidad de las organizaciones que lo componen es bastante diferente y su análisis podría ser mucho más fructífero si se hiciera desde la visión posmoderna de los Estudios Organizacionales.

Para hacer esta propuesta, en este trabajo se presentará una comparación teórica frente a una revisión empírica de una pequeña muestra de organizaciones del sector musical en Colombia como ejemplo de dicha afirmación. Como preámbulo

se explicará la metodología de recolección de información empírica, y se contextualizará el sector de las industrias creativas desde la visión administrativa que actualmente lo domina. Posteriormente, en la primera parte del trabajo, se presentará una referenciación contextual que muestra un cambio organizacional clave que surge con la muerte de las disqueras por la influencia tecnológica de las descargas digitales, en donde se comprenderán los postulados e imperativos posmodernos propuestos por autores como Clegg (1990) y Heydebrand (1989). Después se pasará a plantear un modelo de anarquías organizadas dentro de estas organizaciones basado en las propuestas de Crozier y Friedberg (1990) y Douglas y Weick (1990). Finalmente se explicará el funcionamiento de los roles de trabajo que manejan estos músicos para presentar un aporte extra que puede dar la Teoría del Institucionalismo a la estructuración de éstas, desde las lecturas de Silverman (1975) y Scott (2008).

### La metodología

Para este análisis se tomaron dos herramientas como parte del estudio empírico que serán las que presentarán los diferentes ejemplos que se toman para sustentar las teorías mencionadas anteriormente. La primera es un estudio realizado previamente sobre la simbología de la identidad de músicos en la década de los noventa en las ciudades de Bogotá y Medellín y la relación con la gestión de sus propios proyectos, y cuya única divulgación se realizó a través del

documental “La Máquina. La creación de una industria” (Cortázar, Arjona y Cuadros, 2018); de dicho estudio se retomarán las entrevistas que se le realizaron a los músicos que pertenecen principalmente a proyectos organizacionales cuyo trabajo principal se dio en la década de los noventa y en los primeros años del siglo XXI en el cual ocurrió la crisis de las grandes industrias musicales. La segunda herramienta es un cuestionario (que se puede consultar en el Anexo 1) realizado a 4 agrupaciones elegidas por ser representativas en cuanto a esa historia de la música de los noventa, dado que trabajaron con grandes disqueras nacionales y multinacionales, solo una de ellas pertenece a años posteriores, pero es una visión más actual de los músicos que componen estas organizaciones y que además fueron influenciados por agrupaciones como las otras tres.

En cuanto al documental La Máquina (Cortázar, et.al., 2018) vale la pena aclarar que los testimonios son altamente variados y quienes participan en las intervenciones pertenecen a diversos espectros de la industria, desde los músicos como tal, hasta productores, investigadores y periodistas. Por esta razón, cada vez que se citen será mencionada su función o rol social y laboral para dar una mayor claridad con respecto al ejemplo mencionado.

En cuanto a los cuestionarios, se presenta en la tabla 1 un panorama general de las cuatro agrupaciones, el cual permitirá enmarcarlas dentro de un contexto y referencia histórica clara para poder entender el origen de los testimonios y la justificación en cuanto a sus caracterizaciones.

**Tabla 1**  
*Caracterización para la muestra elegida para el cuestionario*

<b>Nombre de la persona</b>	<b>Mauricio Montenegro</b>	<b>Juan Carlos Rivas</b>	<b>Fernando Sierra "Elvis"</b>	<b>Hans Vollert</b>
<b>Nombre de la organización</b>	Aterciopelados	La Derecha	Estados Alterados	V for Volume
<b>Función o rol</b>	Baterista (hasta 2013)	Bajista y productor	Cantante, compositor y líder creativo	Bajista y mánager
<b>Años de existencia</b>	1990 - actualmente	1990 - 1997 - 2010 - actualmente	1987 - actualmente	2010 - actualmente
<b>Relación con una disquera</b>	Tienen actualmente (funcionan sólo como distribuidores)	Tuvieron	Tuvieron	No tuvieron, pero los músicos si tuvieron relación con disqueras
<b>Tipo de disquera</b>	Multinacional	Multinacional	Nacional grande	Independiente pequeña

Elaboración propia a partir del cuestionario

### La visión dominante de la administración en las industrias creativas

Tres de los principales libros que se tienen como referencia principal en cuanto a la gestión administrativa en las industrias creativas mantienen una visión completamente determinista de la gestión de las artes y proponen unas herramientas principalmente enfocadas en la eficiencia económica.

El primer libro que ha influenciado varias publicaciones gubernamentales en Latinoamérica, fue el de John Howkins (2003), "The Creative Economy. How people make money from ideas", en donde por primera vez se comenzó a hablar

de los derechos de propiedad intelectual como base de la utilidad de los creadores de contenidos artísticos y culturales. A partir de esta posición se han venido creando políticas públicas y nuevos libros basados en el mismo concepto, pero sin dejar de lado esa visión de la eficiencia.

El segundo de ellos fue publicado por el Ministerio para las Industrias Creativas y el Turismo en Gran Bretaña: “T-Shirts and Suits. A guide to the business of creativity”, de David Parrish (2007), en el cual proponía una guía muy sencilla para aplicar las principales herramientas de la administración a las industrias creativas, para fortalecer las habilidades de artistas que buscaban a través de su producción una “posibilidad de eficiencia”. En su portada se hace un comentario publicitario que lo explica completamente:

“We both read this over the same weekend, which you can’t say for many management books, and we found it both inspirational and practically useful – particularly essential when working in creativity when sometimes people think the inspiration on its own right will be enough’ Ronnie Hughes and Sarah Horton, A Sense of Place”

Recientemente, en el 2013, el investigador, consultor y autor Felipe Buitrago, junto al actual presidente de Colombia, Iván Duque, publicaron un libro con el nombre de “La Economía Naranja. Una oportunidad infinita” a través del Banco Interamericano de Desarrollo. Este ejemplo es una muestra de la simplificación al máximo de ideas anteriores, proponiendo una guía que incluye datos generales de la economía de las artes a nivel mundial y termina cerrando con una propuesta muy básica entre la política y la administración con 7 elementos necesarios para el fortalecimiento del sector: información, instituciones, infraestructura, industria,

integración, inclusión e inspiración. En este sentido, cae por completo en el determinismo social, incluso llegando a parecer un plan de campaña política más que un análisis concienzudo de las organizaciones que conforman dicho sector.

A partir de estos tres han surgido varias publicaciones en latinoamérica, principalmente estatales, que buscan generar herramientas que le den a los artistas una posibilidad de eficiencia económica, completamente influenciados por las ciencias administrativas. En este sentido, no están muy lejos de lo que proponen las teorías de la organización, manteniendo una única visión de la organización. Las políticas culturales (es decir relacionadas con sectores artísticos), podría decirse que en general no tienen relación con las culturas tradicionales y populares, así lo expresa Jesús Martín-Barbero (2005) desde otra disciplina:

“La otra razón de fondo que impide integrar mínimamente las políticas sobre industrias culturales en los acuerdos de integración latinoamericana, estriba en el divorcio entre el predominio de una concepción populista de la identidad nacional, y un pragmatismo radical de los Estados a la hora de insertarse en los procesos de globalización económica y tecnológica. Concentradas en preservar patrimonios y promover las artes de élite, las políticas culturales de los Estados han desconocido por completo tanto el papel decisivo de las industrias audiovisuales en la cultura cotidiana de las mayorías, como la naturaleza dinámica y creativa de las llamadas culturas tradicionales” (Martín-Barbero, 2005)

Dar un paso más allá no sólo es importante, sino coyuntural, en el sentido de que la visión hermética que se propone a partir de estos textos deja de lado otras posibilidades de desarrollos organizacionales que estén basadas en la comprensión profunda de las mismas. Uno de los constantes errores ha sido la



evaluación de proyectos empresariales exitosos en el sentido económico, dejando de lado otros estudios organizacionales clave, y así como lo presenta Pfeffer (2000) para referirse al fortalecimiento de los Estudios Organizacionales: “necesitamos estudiar no sólo las ‘mejores prácticas’ sino también las ‘peores’” (p.277).

Los tres libros mencionados nacen en los postulados provenientes del management, por lo cual la mayoría de sus propuestas están enfocadas en el logro de la eficiencia como pilar fundamental de la organización, lo que implica una visión de ésta únicamente como empresa. Igualmente, se enfocan en general en plantear lo que podría considerarse el one best way para la organización artística y creativa, pero es importante dar un paso más allá y trabajar una visión holística de estas organizaciones, para lo cual la propuesta de los Estudios Organizacionales es altamente necesaria y pertinente, pues:

“denuncian a las orientaciones convencionales como sirvientes del poder, propuestas excesivamente preocupadas por resolver los problemas de los directores de empresa mediante la renovación permanente del know-how organizacional y la reconstrucción de un cierto discurso ideológico basados en las bondades del individualismo” (Ibarra y Solís, 1986, p.xx).

De esta manera, la organización cultural, artística o creativa, podría pasar a ser un campo de estudio que muestra la capacidad de construcción de lo que Barba (2003) llama multiracionalidades, y en este sentido estudiar de una manera más completa todos sus elementos para poder evolucionar en un conocimiento adecuado de las mismas para aportar tanto en el sentido gubernamental, como en el administrativo y el educativo. Clegg (1990) llamará los ‘modos de racionalidad’

(p.12) a esta visión e involucra una multiplicidad de metodologías porque no existe una única comprensión de la realidad: “Modes of rationality, as an analytical construct fabricated out of the available resources, fixed in and through circuits of power and institutional knowledge which agencies find at hand, can be researched in many ways” (Clegg, 1990, p.13), herramientas que serán pertinentes en este cambio de visión que se propone y que de hecho se presentan en los siguientes apartados.

Podría también argumentarse que esta comprensión que se propone es responsable en cuanto a la formación de políticas públicas, pues como lo menciona Montaña (2004) para defender la disciplina de los Estudios Organizacionales: “el concepto de región adquiere más pertinencia que el de unidad nacional. Un proyecto homogéneo de modernización sobre dicha diversidad no hace sino acentuar desigualdades e inconformidades” (p.28). Por esta razón, el propósito de este trabajo es ampliar la comprensión de las organizaciones en el sector de industrias creativas, con énfasis en las musicales, al de la visión postmoderna de los Estudios Organizacionales, utilizando como base los ejemplos presentados en el apartado anterior y como fundamento académico, teórico, epistemológico y metodológico los enfoques que se presentan a continuación.

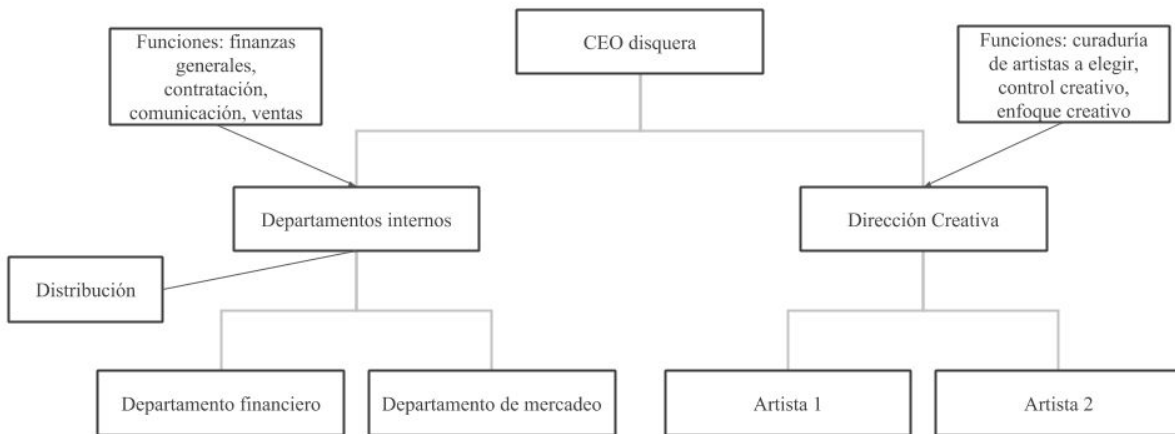
### **Primera parte: los imperantes posmodernos en la organización musical**

El sector de la industria musical tuvo un fuerte rompimiento estructural que ocurrió en la década de los noventa y comienzo del siglo XXI, gracias a la fuerte influencia que generó la tecnología en las organizaciones musicales a nivel mundial. Antes de la aparición de las descargas digitales, el modelo moderno de la industria musical, que llamaremos el de las grandes disqueras, se sostenía a partir de la venta de fonogramas materializados en discos, sin embargo con la caída de dicho formato, las organizaciones tuvieron que reinventarse pues las ventas tuvieron una caída aproximada del 23% anual en el período de 1999 al 2011. No obstante, los artistas, la materia prima de las grandes discográficas mundiales, terminaron sobreviviendo y hasta reinventando el mismo sector, cambiando su negocio más al de un servicio (Cohnheim, Geinsinger y Pienika, 2011). Como ejemplo, la crisis llevó a que una disquera multinacional como el caso de Universal Music Group, despidiera a cuatro mil personas en el año 2000, número que representaba el 34% de su planta laboral, pues el 90% de su negocio pertenecía a la venta de discos (Fonseca, 2018). Posteriormente, con la aparición de distribuidores de música digital, se generaron unas nuevas reglas de juego que le dan un carácter muy de-diferencial a las organizaciones, basado más en la economía en red que “se da a partir de las funciones que los intermediarios cumplen” (Barrero, 2016), lo cual es una característica mucho más relacionada con lo que Clegg (1990) definió

como los imperativos de las organizaciones posmodernas que explica como de-diferenciadas y de-demarcadas.

El modelo de las grandes disqueras estaba basado en organizaciones cerradas, poco adaptables, las relaciones de las compañías eran directas con los artistas y firmaban unos contratos de exclusividad que en algunos casos llegaban a tener el manejo completo de la imagen del músico. De alguna manera, se puede considerar que estos artistas hacían parte de la organización como empleados de la misma a pesar de que sus contratos les dieran cierta informalidad en la relación laboral, tal como se expresa en la gráfica 1. Los artistas lo aceptaban porque “en esa época era lo que era válido, que un sello me firmara” dice la periodista musical y productora de MTV News Liliana Andrade para el documental La Máquina, donde el baterista de Compañía Ilimitada, ‘Coque’ Arango, aclara: “La fórmula de la disquera, la fórmula de esas cosas pues eso ya se terminó hace mucho tiempo” y tratan de sobrevivir “pero no en pro del artista, sino en pro de ellos” (Cortázar, et.al., 2018).

Gráfica 1. La estructura de las grandes disqueras.



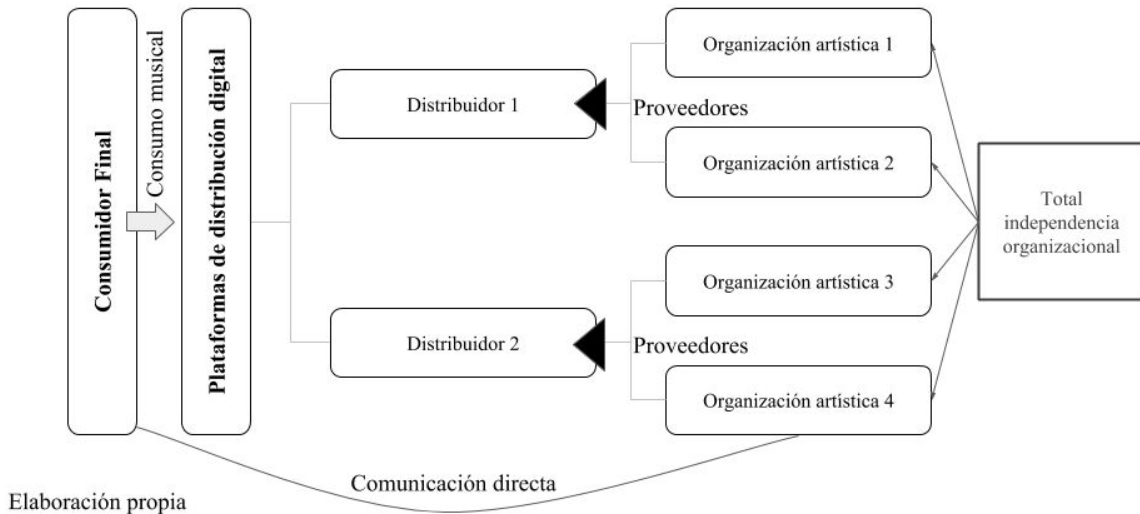
Elaboración propia

De las cuatro organizaciones que formaron parte del cuestionario, solo 3 han pertenecido a esquemas de grandes disqueras. Aterciopelados y La Derecha trabajaron con grandes multinacionales y en ambos casos fueron damnificados de los recortes de presupuesto generados a comienzos del siglo XXI. De hecho el presupuesto que le dieron a la primera organización para grabar su cuarto álbum de estudio en 1999 no era ni el 50% del presupuesto de los discos anteriores; hoy en día tienen un acuerdo con una gran multinacional que solamente distribuye los discos, pero ya no mantienen ese control contractual del pasado. La Derecha, por su parte, sufrió muy pronto problemas con su disquera y hoy en día trabajan de manera completamente independiente. Estados Alterados, en cambio, trabajó con una de las disqueras más grandes de Colombia en la década de los noventa, de hecho Fernando Sierra en el cuestionario menciona el control que se ejercía sobre su proyecto, a pesar de que incluso lo disfrazaban como una negociación; la disquera tuvo que cerrar sus puertas y ahora la organización funciona de manera independiente y “Elvis” dice en el documental La Máquina: “yo puedo decir que Estados Alterados podrá no ser un grupo famoso, pero si un grupo de culto (...) [que] nunca ha sonado más a Estados Alterados como ahora que somos independientes” (Cortázar, et.al., 2018).

En este contexto aparece el segundo modelo, el de las distribuidoras digitales, donde las negociaciones se hacen entre organizaciones, lo que implica que la distribuidora firma un contrato únicamente por distribución con los artistas y no los considera parte de su planta laboral, por el contrario son intermediarios que le

permiten a las organizaciones artísticas distribuir su música de manera directa al consumidor final, como se presenta en la gráfica 2. En esta relación directa entre el consumidor y la organización musical ocurren muchas de las operaciones de la misma: funciones de mercadeo, de comunicación, de venta, etcétera. La distribuidora se convierte simplemente en un canal, un medio (similar al concepto propuesto por Scott, 1992, al referirse a su definición de organización) que permite desarrollar los objetivos de otras organizaciones, que podrán ser eficientes o no. En el mismo sentido, esto crea un espacio de redes organizacionales que se contraponen por completo al modelo controlador que proponía la disquera donde ésta trataba de mantener su presencia a lo largo de toda la cadena de valor.

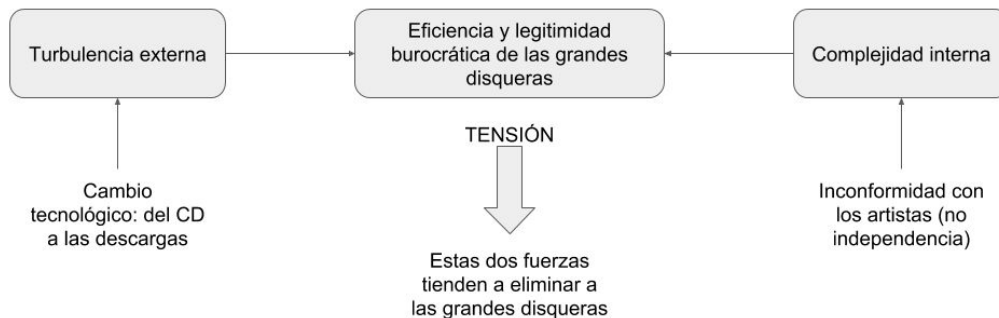
Gráfica 2. Las relaciones entre artistas e intermediarios.



Esta ruptura se da dentro de una tensión generada a partir de la turbulencia externa de un ambiente incierto, pues los cambios tecnológicos no le permitieron una adaptación rápida a las grandes disqueras por sus estructuras rígidas y eso llevó a una complejidad interna que comenzó a afectar su estructura burocrática:

“Este cambio no proviene de la industria misma sino que esta vez son los consumidores, quienes mediante la utilización de dichas tecnologías [las descargas digitales] revolucionan la industria, provocando cambios en el comportamiento de los agentes, sus estrategias y la aparición de nuevos agentes” (Cohnheim et.al, 2011). Entre esa tensión, tal como lo presenta Heydebrand (1989) en la tensión del postindustrialismo, se tiende a eliminar a la disquera (ver gráfica 3) o por lo menos a acabar su funcionamiento tradicional para “reducir el riesgo y la incertidumbre y manejar problemas de búsqueda y selección” (Barrero, 2016), y así dar paso a un balance más contingente a las políticas de poder que terminan modificando esos procesos y entendiendo ese modelo desde un nuevo funcionamiento paradigmático que es mucho más cercano a la visión posmoderna que propone Clegg (1990). A partir de esta visión, entonces, se pueden (y proponen) entender nuevas formas de organización, de estructuración, de poder y muchas otras lecturas de la industria de la música, pues de hecho hicieron una ruptura con el control de la disquera tal como lo expresa Danilo Gossain productor y baterista de Poligamia: “En algunas ocasiones es la presión de una disquera para decirle al artista cómo tiene que sonar” (Cortázar, et.al., 2018). Este postulado incluso podría incluirse como elemento propio de una visión posmoderna, alejada e incluso enfrentada a la de la hegemonía fordista y burocrática en la que intentaban involucrar las disqueras a los músicos contratados.

### Gráfica 3. La tensión que acabó las disqueras



Fuente: Elaborado con base en Heydebrand (1989)

Estas nuevas organizaciones en el mundo de la música son mucho más volátiles, y en el mismo sentido mucho más adaptables, lo cual las lleva a tener unos objetivos muy específicos tal como nos lo presenta Clegg (1990) en su imperativo 1 (ver Tabla 2). Esta forma de organizarse, igualmente, lleva a los individuos que forman parte de estas organizaciones a tener unas relaciones basadas principalmente en la confianza precisamente por ese carácter de relaciones contractuales entre iguales (no de empleados) y a formalizar pequeñas empresas que se unen en red y que tienen unas características de control que se basan principalmente en la motivación (Barrero, 2016), además de tener labores que en ocasiones se repiten en una y otra organización, es decir que se superponen para lograr cumplir sus objetivos, lo cual se presenta como características de los imperativos 3, 4 y 7 según lo que nos presenta Clegg (1990) y que se explican en la tabla 2.



**Tabla 2**

*Los imperativos vistos en las organizaciones de la industria de la música*

<b>Imperante</b>	<b>Descripción</b>	<b>Organizaciones de la industria de la música</b>
<b>1. Articulación de la misión, objetivos, estrategias y funciones principales</b>	La flexibilidad e integración definen el sistema abierto. Se establecen roles que se superponen entre sí, hay una mayor rotación laboral y se trabaja en equipos que están basados en la red que incorpora diferentes agentes de mercado más que relaciones verticales.	Las organizaciones son flexibles, cambian y se adaptan rápidamente por los pocos miembros del grupo. Se superponen labores entre relaciones organizacionales para cumplirlas.
<b>2. Alineación de funciones</b>	Se crean relaciones de cuasi-democracia a través de las cuales se define el trabajo de los equipos. En algunos casos involucrando fuertes relaciones con los proveedores como subcontratistas que se convierten en parte integral de la organización.	El liderazgo es variable según las necesidades específicas de cada labor. Hay una fuerte relación entre muchas organizaciones de tamaños pequeños. El trabajo con la distribuidora es integral, no controlador.
<b>3. Mecanismos de co-ordinación y control</b>	El control se debe generar desde dos aspectos: el poder interno y el poder alrededor de la organización.	El control se da alrededor de organizaciones y entre organizaciones. Se co-ordinan contractualmente.
<b>4. Contabilidad y funciones de roles</b>	Hay una menor complejidad e individualización de las labores, lo que soporta la de-diferenciación organizacional y un trabajo en equipo más fortalecido.	Se reparten roles según las necesidades y capacidades individuales, con acompañamientos de los más expertos.
<b>5. Institucionalización de la planeación y la comunicación</b>	El conocimiento organizacional se mide de manera más subjetiva, dándole prioridad a sistemas de comunicación y planeación complejos, puesto que no se basan únicamente en medidas cuantitativas.	Los objetivos no financieros son primordiales para muchas organizaciones del esquema (ver tabla 3).
<b>6. Relación entre las recompensas y el rendimiento</b>	Se espera más del trabajo por parte del individuo.	Se espera un compromiso de los individuos por el objetivo organizacional (no financiero)
<b>7. Logro del liderazgo efectivo</b>	La confianza es la base del trabajo entre individuos. Bajo esta base se crea el liderazgo como una herramienta para alinear visiones de futuro, estrategias, y generación de trabajo en equipo, motivación y compromiso.	La confianza es base de trabajo para lograr la consecución de contratos entre organizaciones. Individuos asumen liderazgos según los momentos de producción.

Elaborada a partir de Clegg (1990)

La comprensión de estos imperativos nos comienza a dar una visión más completa de la organización musical como posmoderna, que incluye muchos más elementos que simplemente un control hegemónico y dedicado a la utilidad financiera como el del modelo de las grandes disqueras. Es tan trascendental, que incluso la introducción de la visión managerial a las industrias creativas ha comenzado a generar una propuesta que ha devenido en una práctica menos determinista. Esa visión mezclada con la aparición del modelo de las distribuidoras digitales, ha llevado a los miembros de estas organizaciones a buscar la mayor independencia de la misma para lograr mantener sus propios objetivos estéticos como parte de la organización y tener otros trabajos para lograr el mantenimiento financiero individual.

De hecho, en un proyecto como *Estados Alterados* se hace referencia a la no exclusividad laboral de los miembros de la organización, todos tienen otros proyectos incluyendo a los músicos. *V for Volume*, por su parte, encarga todas las funciones a cada uno de los miembros de la banda, mientras que *La Derecha* soporta todas las funciones no creativas en el cantante. Lo que vemos entonces es una cantidad de estructuración de roles que no responden a un modelo determinado y que en realidad se basan más en la confianza de amigos que generan una red colaborativa que no es fácil de medir. Esto lo que demuestra es que los miembros de la organización musical ya no se dedican solamente a la música, sino que incluso adquieren nuevos roles que involucran espacios de

decisión más complejos y funciones diferentes a las musicales, tal como se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3**  
*Caracterización para la muestra elegida para el cuestionario*

<b>Nombre de la organización</b>	<b>Aterciopelados</b>	<b>La Derecha</b>	<b>Estados Alterados</b>	<b>V for Volume</b>
<b>Funciones que se superponen</b>	Los músicos sólo tienen roles artísticos, los dos líderes además componen y toman las decisiones estéticas y estratégicas	Los músicos solo tienen roles artísticos, pero el cantante se encarga de las finanzas y logística con un mánager. La producción musical la hace el bajista	El baterista se encarga de la logística, administración y estrategia. El guitarrista se encarga de la parte técnica musical en vivo. El cantante se encarga del liderazgo creativo y dirección de arte en videos. Tienen un mánager. "Todos terminamos haciendo todo".	Mánagement a cargo del bajista y en general por toda la organización. Las finanzas y las relaciones públicas se las reparten entre el bajista y la cantante. El booking lo maneja el bajista. El diseño gráfico uno de los guitarristas
<b>Otras funciones externas por empresas</b>	La parte logística y de distribución la llevan a cabo otras empresas	Tuvieron disquera, ahora manejan todo con el mánager y con una distribuidora	Tuvieron disquera, ahora trabajan completamente independientes	Trabajan con dos distribuidoras digitales
<b>Funciones de las personas que trabajan de manera independiente</b>	De manera exclusiva: Roadie, Ingeniero de Sala, Mánager, Jefe de prensa, Video DJ	Nadie trabaja de manera exclusiva: Mánager, Ingenieros de sala y monitor, Video DJ, Ingeniero de luces, Roadie	Nadie trabaja de manera exclusiva, "ni siquiera los músicos": Mánager, Medios y Comunicación Digital, Diseño Gráfico, Ingeniero Digital, Stage Mánager	No hay nadie a parte de los músicos.

---

<p><b>Objetivo e “idea central” de la organización</b></p>	<p>“Es una banda irreverente y su música se ha convertido en un canal de protesta por el mal uso de los recursos naturales, la desigualdad, los derechos humanos, la violencia a la mujer, el maltrato a los indígenas. (...)Es una banda que goza de un equilibrio momento donde hay dinero, reconocimiento y lo más importante lleva un mensaje con su música y sus letras”</p>	<p>“Las Letras y los bits Derecha son de carácter poético y muy emotivos, el público se conecta fácilmente con las canciones pues sus líricas hablan de una cotidianidad que cualquiera puede vivir. (...) Está pensada para ganar dinero, pero el reto es hacerlo con música que nos guste, Honesta y sin traicionar lo que somos o lo que sentimos.”</p>	<p>“Nos importa la innovación, la propuesta (...), nos parece importante tener algo que decir. (...) Nos encantaría que esto fuera rentable, no lo es. Y a través de los años nos hemos dado cuenta que para que sea rentable, toca hacer muchas concesiones”</p>	<p>“Generar rentabilidad suficiente para hacerla sostenible y que nos genere una base salarial. (...) Somos una propuesta artística que no le teme a ser considerada un producto, aún así, por éxito no podemos ceder sacrificando nuestra visión.”</p>
--	---	--	---	---

---

Elaboración propia a partir del cuestionario

***Segunda Parte: La tensión como armadura de la organización musical***

Crozier y Friedberg (1990) proponen el sistema de acción que no es ni abierto ni cerrado, pues ambos generan parámetros muy herméticos que no permiten entender la organización. Para ellos la organización es un “fenómeno autónomo” (p.187) que no se forma de manera natural y predeterminada, ni mucho menos de manera funcionalista. En realidad para ellos existe una total indeterminación ante la estructuración donde no se puede “conocer con anticipación ni su configuración

ni las propiedades que siempre son específicas y contingentes, es decir, que se tienen que descubrir” (Crozier y Friedberg, 1990, p.231). En este sentido no hay una manera de hacer las cosas, es decir que no hay una única estructura que se pueda utilizar para organizar un grupo de personas, si acaso se pueden entender las reglas o límites básicos que se le puede dar a ese grupo para que puedan tener un marco de acción posible. Esto es lo que se conoce como anarquías organizadas, y en realidad presenta un marco de estudio mucho más adecuado para estas organizaciones musicales con características postmodernas que necesitan un estudio menos managerial.

Para la explicación de este tipo de sistema, hay un elemento muy importante que plantean Crozier y Friedberg (1990) y es la creación de un juego (play ó jeu: por su nombre en inglés y francés, que es el mismo nombre de otros términos que se utilizarán más adelante) al que se enfrentan los individuos dentro de una organización y utilizan tanto su razonamiento sistémico (donde interpretan las reglas de manera individual) como su razonamiento estratégico (donde le dan prioridad a sus objetivos personales). La conjunción de estas dos formas de racionalidad le dan un sentido al sistema de acción para que los individuos puedan entenderlo a partir de un juego (play) donde aceptan ciertas normas estructurales para poder pertenecer al mismo y puedan jugar (play). Es así que la organización tiene unas reglas racionales consensuadas (o aceptadas cuando menos) y una estructura informal que se le opone, que genera ambigüedad y que en ese sentido genera cierta tensión. Hatch (1999) propone una metáfora de la estructura de una

organización como una improvisación, tal cual como ocurre en el Jazz. Esta propuesta es muy pertinente para esta análisis, pues los músicos interpretan (play) su música dentro de un marco definido, dentro de una estructura que es su propia unidad o sistema de acción, es decir su propio juego (play); en ambos casos los músicos y los individuos de una organización, son actores dentro de un juego (play) organizacional estructurado. En este caso estamos hablando de actores que se enfrentan a la estructuración de su propia organización desde sus propios conocimientos; no es gratuito entonces, que si aplicamos esta visión a las organizaciones musicales analizadas, presentemos agrupaciones que se acoplan a partir de esa improvisación que surge principalmente de la implementación de objetivos comunes que no están necesariamente relacionados con la eficiencia de la organización, y de la definición de roles duplicados, que se superponen.

En la tabla 3 se presentan los objetivos financieros, junto a la “idea central” que puede entenderse como el objetivo estético. Sólo para tres organizaciones se considera que la eficiencia es uno de los objetivos organizacionales y de forma paradójica, tienen objetivos estéticos, creativos: “se ha convertido en un canal de protesta”, “las letras son de carácter poético”, “no podemos ceder por el éxito”. Esto lo que demuestra es que si bien algunos de los músicos consideran que uno de los objetivos es la eficiencia de la organización, no pueden desligar del todo sus propósitos estéticos, son parte de la estructuración de objetivos, e incluso uno de ellos aclara que esa visión de eficiencia se trata de una “sostenibilidad

financiera”, más no lograr un máximo de utilidad. Fernando Sierra lo expresa de forma más clara dentro de la misma respuesta:

“Hay que correr mucho detrás de la moda, hay que alabar mucho a ciertos personajes no agradables. En fin hay que entrar en ciertas roscas desagradables, muchas cosas que tal vez preferimos no hacer. Siempre decimos que no somos un grupo famoso, pero somos un grupo de culto (...) Hemos visto que tendríamos que traicionar eso para poder ser una banda económicamente rentable. Entonces más bien lo asumimos como que tenemos otras profesiones que nos dan de vivir y eso nos da mucha libertad creativa con respecto a la banda, eso nos permite no amarrarnos a los intereses de quien quiera que sea que nos esté patrocinando” (Sierra, 2018)

En esta explicación que da Sierra, incluso se ve cómo los integrantes tienen otras profesiones para poder vivir económicamente y esto implica que cada uno trae diferentes juegos a la ecuación, y la interacción entre los miembros depende no sólo de las relaciones internas, sino también de las interacciones externas en las que también juegan para pertenecer a otras organizaciones. Esto se complementa con la propuesta de Crozier y Friedberg (1990) quienes mencionan la inexistencia de un único juego sino la de múltiples que se cruzan.

Amós Piñeros, líder de la agrupación Ultrágeno, como parte del documental La Máquina, explica cómo entendió que su organización tenía un objetivo diferente a conseguir mercados cuando intentó llevar su agrupación a Europa a festivales de música a comienzos del siglo XXI: “Después entendí por qué no había un mercado allá (...). Lo que teníamos como plus es que estábamos haciendo un ejercicio de ser cronistas” (Cortázar, et.al., 2018). Esto lo que nos muestra es cómo los individuos de este tipo de organizaciones musicales diseñan un objetivo o lo

encuentran a partir de su actuación interna y en relación con el mismo ambiente. Cuando Piñeros no encuentra un mercado por fuera de su país, se da cuenta que lo que realmente estaban haciendo era contar las historias de una época y que eso le permitía a su audiencia identificarse con ellos y esto es lo que mantenía a la organización en existencia. La ambigüedad en este sentido es tanto interna como parte del ambiente al que se enfrentan.

A partir de ahí, la generación de objetivos comunes por parte de estas organizaciones, se convierte en un juego ambiguo entre la visión managerial y la visión estética. Se convierte en una conversación, en una constante tensión entre uno y otro que es precisamente lo que le da una sostenibilidad estructural para existir. Ese juego es el que Hatch (1999) explica en su metáfora de la improvisación, que así como en el Jazz, mantiene la interpretación de los actores, de los músicos que tocan (play).

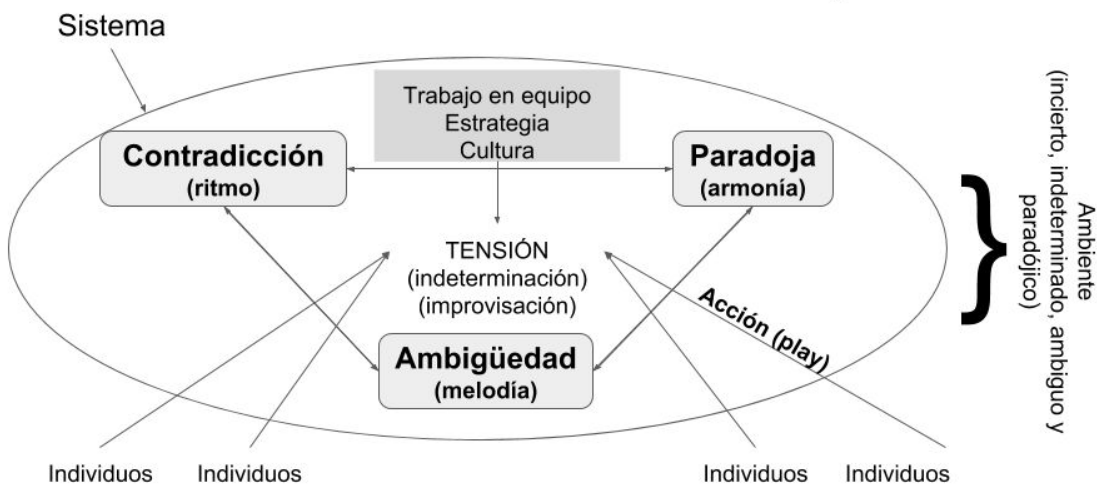
Hatch (1999) explica la estructuración de una canción en el Jazz así: es una unidad que tiene un tema de no más de 8 compases que se compone alrededor de tres elementos: 1) ritmo, 2) armonía y, 3) melodía. Cada músico que entra a formar parte de esa organización toca su instrumento dentro de este marco de referencia y le permite a los intérpretes mantener un marco de tonalidad, tempo y sensaciones. No obstante, la improvisación en el Jazz se conforma a partir de silencios, donde cada músico entra a participar tratando de mantener la estructuración inicial, sin volver a tocar el tema directamente, sino evocándolo (es una presencia ausente); Hatch (1999) explica este ejercicio como seguir dicha



estructura melódica en la mente, para que todos los demás sepan exactamente qué está haciendo cada uno. De esta manera, presenta tres términos que son los que juegan (play) alrededor de la estructura musical: 1) hacer solos, donde cada artista propone (lidera en su momento y apoya cuando no lidera) creativamente una melodía que debe tener relación con la estructura, 2) Escucha a los demás para saber cómo están acercándose a la estructura para responderles de manera acorde y, 3) Mantiene el “groove and feeling” siguiendo los parámetros de la estructura del tema (ritmo-armonía-melodía), y cuando lo apropia lo suficiente puede generar una tensión emocional al adelantar o atrasar el ritmo para darle matices a la música.

A partir de esta metáfora de la improvisación, se puede entender a las organizaciones musicales analizadas, en cuanto cómo funciona su estructura: ésta está basada en la tensión entre el orden y el desorden, que es el punto clave de la propuesta de Hatch (1999), y se mantiene gracias a que se genera una ambigüedad al generar múltiples objetivos no directamente relacionados con la eficiencia, y una paradoja por tratar de mantener una organización a partir de dos objetivos que pueden incluso llegar a ser contradictorios, pues existe un límite que no se menciona y que estructura un objetivo estético que no se puede ceder por el éxito financiero. En este sentido, la gráfica 4 explica esta estructuración.

Gráfica 4. Tensión en la estructura de la Organización



Fuente: elaborado a partir de Hatch (1997)

Los actores entonces interpretan (play) dentro de unos límites medianamente determinados, que les permite trabajar en equipo alrededor de una estrategia definida y aceptada por todos los miembros de la organización. Este consenso interno se expresa en las respuestas con respecto a la pregunta del cuestionario, ¿Esa idea central ha sido comunicada con todos los miembros de la banda incluyendo personal operativo?, como éstas: “Claramente, sí. Esto no se daría sin la aprobación de todos” (Vollert, 2018) o “El staff está profundamente involucrado con la filosofía de la banda. Hay mucha complicidad y convicción” (Montenegro, 2018). Incluso, como se ve en esta última, se crea un concepto alrededor de lo que se puede llamar “cultura organizacional” desde la definición administrativa.

Es importante resaltar que esta estructuración, que puede asemejarse a lo que Douglas y Weick (1990) proponen como un sistema flojamente acoplado, es cómoda para los músicos que integran cada organización. Al preguntarles por la

disquera, tres de ellos consideraron que las decisiones se tomaban de manera conjunta y al mismo tiempo se sentían parte integral de esa organización, pero al preguntarles si volverían a trabajar con una disquera, hacían comentarios como: “Si. Entendiendo que sería un sello que respetara la esencia de la banda y de ahí se entrara a trabajar de manera conjunta y direccionada” (Vollert, 2018), o “Mientras la banda no tenga que traicionar sus políticas internas, será un gran complemento para lograr sus objetivos.” (Montenegro, 2018). Es decir que la comodidad de trabajar como organizaciones independientes, no afiliadas directamente a una disquera, han descubierto un funcionamiento diferente, basado en unos roles que no están del todo definidos ni a partir de funciones, ni a partir de jerarquías, pero que les permiten lograr sus propios objetivos (ambiguos como ya se dijo), sin enfrentarse a las decisiones de una disquera. De cierta manera se reconoce el eficientismo al que tendrían que someterse si llegaran a trabajar de nuevo con una disquera y lo repelen.

Un sistema flojamente acoplado se basa en grandes silencios entre las partes que le permiten a las organizaciones ser simultáneamente racionales e indeterminadas, y por tanto tienden a la simplificación del sistema. Dentro de esos silencios se pueden entender mejor las organizaciones y desarrollarlas de maneras más adecuadas porque los sistemas organizacionales son simultáneamente cerrados y abiertos, espontáneos y deliberados, indeterminados y racionales y eso les produce una alta flexibilidad (Douglas y Weick, 1990, p.204-205). No entender estas características, lleva a una baja comprensión de las

características organizacionales y de lo que surge dentro de esos espacios de baja comunicación donde en realidad se mueven muchas variables importantes; así como la estructura del Jazz solo existe en tanto está silenciada, la organización mantiene una tensión inherente al silencio constante y presente de su propia estructura. En el caso de las organizaciones musicales analizadas, existe un silencio alrededor de los objetivos que se trazan de manera tal que todos los puedan conocer para saber cuáles son sus límites de acción de sus funciones; de cierta manera pueden improvisar o interpretar sus acciones dentro de esa estructura de objetivos tácitos, que es donde radica su ambigüedad.

### ***Tercera Parte: Los roles superpuestos y desacoplados de las organizaciones musicales***

Todas las organizaciones analizadas tienen funciones administrativas que se le entregan a los músicos, y la gestión de la organización se da entonces de manera conjunta entre todos. Existen algunas ambigüedades que se superan únicamente a través de la definición de límites difíciles de comprender que son intrínsecos al objetivo organizacional, puesto que muchas labores están superpuestas. Por ejemplo V for Volume dice que la función del mánager la lleva a cabo el bajista, Hans Vollert, pero toda la organización está encargada o es responsable de las tareas de esta posición; igualmente, el manejo de prensa y de las finanzas las

hacen entre dos personas. Esta superposición llega hasta el punto que Fernando Sierra incluso cierre la explicación de las funciones diciendo: “En el fondo todos terminamos haciendo todo (...), es un poco todos hacemos todo pero más o menos las funciones son las que describí al principio”. Esta frase con la que Sierra explica las definiciones de roles demuestra una relación más horizontal entre todos los individuos, puesto que se separan funciones, pero se elimina la jerarquía al máximo dándole responsabilidad a todos simplemente por ser miembros de la organización. De cierta manera, entrar a ser miembro implica aceptar la responsabilidad total de todas las funciones.

Para poder entender esta definición de roles, cada individuo tiene que entender los parámetros culturales de la organización porque ahí es donde se entienden esos límites desdibujados y ambiguos que le permiten a todos la comunicación entre ellos; Montenegro lo expresa cuando responde la pregunta sobre la comunicación interna de la agrupación: “Hay mucha complicidad y convicción”. Esto implica que los valores culturales se institucionalizan para lograr esa complicidad a la que se refiere el baterista.

Richard Scott (2008) da una definición de lo que son las instituciones: son estructuras multifacéticas y sociales duraderas que se hacen a partir de elementos simbólicos, actividades sociales y recursos materiales. Esto implica que son resistentes al cambio y tienden a transmitirse generacionalmente para mantenerlas y reproducirlas. Para poder mantenerlas y reproducirlas, las instituciones exhiben reglas, normas y creencias culturales (Scott, 2008, p.49).

Estos tres elementos son pilares que atraviesan a toda organización, y se expresan desde la regulación formal, las normas informales relacionadas con los valores (éticos o morales, y, en el caso de las organizaciones artísticas, estéticos), y otras que median a nivel de las acciones de los individuos de una manera más profunda porque están relacionados con su cultura (entendida desde la definición antropológica tal como lo explicaría Smircich, 1983). En este último pilar se expresan acciones que tienen una relación de significación directa con simbologías propias de la organización y el ambiente al que pertenece.

En los cuatro ejemplos se diseñan objetivos estéticos que se entienden como la idea central de la organización, y son bastante indeterminados, por lo cual solo se entienden a partir del desarrollo rutinario de las actividades de la organización. Objetivos como lo poético, lo irreverente, o la innovación, tienen definiciones difíciles de identificar de forma directa. De manera que su total comprensión se puede dar a partir de la relación de los individuos en el día a día, y en esa interacción se permite la creación de significados para el rol de cada individuo y su posible relación con el objetivo de la organización. Silverman (1975), propone que la comprensión de una organización tiene que tener una visión más completa del porqué de las acciones de los individuos, para lo cual explica que los individuos pertenecen a “un particular mapa social, viven en una sociedad en particular y desempeñan roles por lo menos en algunos de los órdenes institucionales” (p.166), lo cual implica que generan significados de sus funciones a partir de la interacción dentro de ese mapa social tanto de manera colectiva como directa con

otros. Estos significados, para poder entenderlos, se reflejan en las expectativas tanto propias como de los otros: “reciben expectativas sobre los actos apropiados de ellos y de otros sujetos ubicados en diversas posiciones de status” (p.166). Dentro de este marco institucional que propone Silverman (1975), es donde se puede entender cómo cada individuo de estas organizaciones musicales logra entender los significados del objetivo estético, pero además esto implica que tiene que generar una relación individual con el mismo, a partir de las expectativas que tiene sobre éste y las expectativas frente a los otros individuos y el cumplimiento de sus diversas funciones y responsabilidades.

Adicional a eso, cada individuo tiene otros roles sociales que se fortalecen en tanto tienen otros trabajos, pues como lo explican en la mayoría de cuestionarios, casi no hay individuos que trabajen de manera exclusiva para la organización. Silverman (1975), sostiene que los significados de roles se dan por las interacciones internas y externas a la organización; en estos casos las relaciones de los miembros se dan no solo entre ellos, sino también con sus roles sociales y de relación laboral con otras organizaciones (de los otros juegos a los que pertenecen, tal como se explicó a partir de Crozier y Friedberg, 1990).

De cierta manera, se puede decir que cada miembro de la organización crea un significado propio al objetivo principal, a la ambigüedad de las funciones y en la interacción diaria (interna y externa) se crea el universo simbólico de cada organización que es la que le da la posibilidad de existencia, y en ese sentido, de sostenibilidad. Esto implica que la organización es un collage de funciones y

objetivos, metáfora planteada por Hatch (1997), y que de nuevo es muy pertinente para entender estas organizaciones musicales postmodernas.

La relación entre organización y objetivos personales, también fue indagada a través del mismo cuestionario. Cada encuestado respondió sus objetivos personales frente a la organización: Hans Vollert lo expresa de esta manera: “Quiero que V for Volume sea un universo que me permita desarrollar mi proyecto de vida (vivir de la música a nivel financiero, y que me permita dejar un legado artístico a mi país y el mundo). La banda debe ser un espacio que de igual forma me permita crecer a nivel personal, desarrollando mis habilidades gerenciales y musicales”; con esta respuesta definitivamente demuestra esta relación de significado ambiguo entre lo managerial y lo estético, ejemplo claro de cómo los dobles objetivos de su relación y rol con la organización es la tensión que permite que funcione y sin esa visión no podría existir un proyecto que tiene una dualidad que es importante a nivel individual, grupal y organizacional. Mientras tanto, Mauricio Montenegro le da una mayor prioridad a su objetivo personal artístico, que no es nada extraño teniendo en cuenta que su propia significación de rol se da en una organización donde los músicos sólo tienen funciones musicales: “Puede sonar egocéntrico pero tocar batería con un sello personal es lo que me mueve”. En este sentido, los límites entre grupo y organización incluso se desdibujan, quizás por la influencia histórica de las disqueras, o quizás por la relación intrínseca entre los objetivos individuales y los organizacionales.



### ***Conclusión final***

En este trabajo se hizo una propuesta para comenzar a ver la realidad postmoderna de las organizaciones musicales. Se tomó como preámbulo la investigación realizada para el documental La Máquina (Cortázar, et.al., 2018) y se complementó con un pequeño cuestionario realizado en cuatro individuos miembros de cuatro organizaciones que se usaron como muestra por su relación con disqueras multinacionales y nacionales colombianas, y por la influencia que esta historia tuvo sobre la formación actual de las organizaciones.

Lo que se ha podido presentar son las características postmodernas tomadas de la propuesta de Clegg (1990), apropiadas en diversas organizaciones musicales colombianas, lo cual ha influenciado su funcionamiento, hacia una estructura que se puede entender desde las anarquías organizadas expresadas por las teorías del sistema de acción de Crozier y Friedberg (1990) y la de sistemas flojamente acoplados de Douglas y Weick (1990). La tensión entre objetivos ambiguos, con límites desdibujados entre sí, que se estructuran en la paradoja entre la eficiencia y lo estético, generan unas contradicciones que son la clave de funcionamiento de dichas organizaciones. La comprensión de esta estructuración se da a partir de la interacción de roles, que igualmente tienen límites ambiguos y se superponen entre sí, eliminan las jerarquías clásicas de la visión tradicional, y delimitan un marco de trabajo donde los individuos pueden actuar. Esta propuesta de roles se presentó a partir de la Teoría Institucional presentada por Silverman (1975) y por

Scott (2008), y permite entender cómo los objetivos individuales se fusionan con los organizacionales y cómo, a su vez, explican la estructura basada en la tensión.

De esta manera, la visión managerial que ha comenzado a transgredir de manera dominante en la estructuración de roles y objetivos (y en ese sentido de planeación) en el sector artístico y creativo, se muestra como una propuesta hermética que no entiende la realidad de las organizaciones que lo componen, y no permiten la comprensión del constante cambio al que están enfrentadas. En cambio, una revisión desde los Estudios Organizacionales puede ser mucho más efectiva (no eficiente), puesto que permite aplicar la improvisación (Hatch, 1999) como una estructuración tipo collage (Hatch, 1997), metáforas que tienen elementos mucho más ricos para la comprensión de organizaciones musicales. De hecho podrían alinearse con la propuesta de organizing que hacen Clegg y Hardy (2006) para introducir el Handbook of Organization Studies, en la cual proponen una estabilidad organizacional sustentada en el cambio generado a través de un proceso de interacción social basado en la tensión entre el orden y el desorden, visión clave para entender este funcionamiento de la música que parece tan paradójica pero que funciona dentro de su propia lógica, y que es en efecto la llamada que hacen estos dos autores como enfoque de los Estudios Organizacionales.

Si bien este trabajo tan sólo fue un pequeño acercamiento desde este marco teórico, su pretensión es hacer un llamado a la ampliación del estudio y formación de organizaciones en el sector de las industrias creativas, que dado su reciente

interés desde la academia y las políticas públicas, se ha visto pervertido por propuestas administrativas cerradas que no le dan suficientes elementos de trabajo (estudio, investigación, gestión, o análisis). Actualmente se tiende a enfocar de manera muy angosta la posibilidad de desarrollo de organizaciones que en realidad tienen muchos matices que aún hoy en día no se comprenden del todo, y si se quiere dar un paso político, académico y administrativo desde este sector, su comprensión real es una clave de desarrollo e investigación.

## **Lista de referencias**

Barba Álvarez, Antonio. (2013) Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. En: "Gestión y estrategia", julio/diciembre, año 21, No. 44.

Barrero, Juliana (2016); Intermediarios Culturales en las cadenas de producción de las industrias culturales, Ministerio de Cultura, Grupo de Emprendimiento Cultural, Bogotá.

Buitrago, Felipe y Duque, Iván (2013). La Economía Naranja. Una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo, Aguilar, Banco de la República de Colombia y Puntoaparte Bookvertising, Bogotá.

Clegg, Stewart (1990) Modern Organizations. Organizations studies in the postmodern world, Sage, London.

Clegg, Stewart, y Hardy, Cynthia (2006). Introduction: Organizations, Organization, and Organizing. En: Clegg, Stewart; Hardy, Cynthia; y Nord R., Walter. "Handbook of Organization Studies", Sage, London.

Cohnheim, Nicolás; Geinsinger, Damián y Pienika, Ernesto (2011); Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical. En: Asuaga, Carolina (Coord. Y Ed.); "La Cultura en Uruguay: una mirada desde las ciencias económicas", Fundación Cultura Universitaria (FCU), Montevideo, Uruguay.

Cortázar Triana, Daniel [Productor y Director]; Arjona Parra, Carlos [Director]; y Cuadros González, David [Productor] (2018); La Máquina: la creación de una industria. [DVD]. Cassette, Bogota.

Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). El actor y el sistema. Alianza, México.

Douglas, Orton J. y Weick, Karl (1990). Loosely coupled systems: a reconceptualization. En: "Academy of Management Review". Num.2, Vol.15. p.203-223.

Fonseca, S. (2018). ¿Cómo las DISCOGRÁFICAS sobreviven a INTERNET? [Video]. YouTube [publicado el 30 de septiembre 2018]: Visual Politik [Recuperado el 25 de noviembre de 2018: <https://www.youtube.com/watch?v=4XrA5Rde8go>]

Hatch, Mary Jo (1997). Organization Theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oxford University Press, Great Britain.

Hatch, Mary Jo (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. En: "Organization Studies". January, Vol.1. [DOI: 10.1177/0170840699201004]

Heydebrand, Wolf (1989); New Organizational Forms. En: "Work and Occupations", Vol. 16, Núm. 3, Agosto, p. 323-357.

Howkins, John (2007). The Creative Economy. How people make money from ideas. Penguin Books, London.

Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis (comps.) (1986). Teoría de la Organización: fundamentos y controversias, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

Martín-Barbero, Jesús; y Ochoa, Ana María (2005). Políticas de multiculturalidad y desubicaciones de lo popular. En: Mato, Daniel [Comp.]. "Cultura, política y sociedad. Perspectivas Latinoamericanas". CLACSO, Buenos Aires.

Montenegro, Mauricio (2018). Anexo 1. Cuestionario sobre estructuras organizacionales musicales postmodernas. [Cuestionario realizado el 11 de octubre de 2018]

Parrish, David (2007), T-shirts and suits. A guide to the business of creativity. Merseyside ACME, Liverpool.

Rivas, Juan Carlos (2018). Anexo 1. Cuestionario sobre estructuras organizacionales musicales postmodernas. [Cuestionario realizado el 11 de octubre de 2018]

Sierra, Fernando (2018). Anexo 1. Cuestionario sobre estructuras organizacionales musicales postmodernas. [Cuestionario realizado el 11 de octubre de 2018]

Silverman, David (1975). Teoría de las organizaciones. Nueva Visión, Buenos Aires.

Scott, W. Richard (2008). Institutions and Organizations. Sage, California.

Organizaciones musicales colombia

Scott, W. Richard (1992). Organizations. Rational, natural and open systems. Prentice Hall, New Jersey.

Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis. En: "Administrative Science Quarterly, Vol. 28. Num. 3, p. 339-358.

Vollert, Hans (2018). Anexo 1. Cuestionario sobre estructuras organizacionales musicales postmodernas. [Cuestionario realizado el 11 de octubre de 2018]