



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE LANZAMIENTOS
DISCOGRÁFICOS DE SONY MUSIC MÉXICO.
PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
P R E S E N T A:**

PAOLA JUÁREZ DEL MORAL

ASESORA: MAESTRA FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mi padre, quien
siempre esperó lo mejor
de mí.**

**A mi madre, que me da
su apoyo incondicional.**

**A mi hermano por estar a
mi lado en todo momento
y ser mi mejor amigo.**

**A todos mis familiares y
amigos por estar a mi
lado en situaciones
difíciles.**

Índice

Introducción	4
Capítulo 1	
1. Comunicación organizacional	13
1.1 Definición	
1.1.1 Escuelas de la comunicación organizacional	14
1.1.2 Comunicación interna	25
1.2 Manual de Políticas y Procedimientos	27
1.2.1 Definición	
1.2.2 Función	30
1.2.3 Para elaborar un manual de políticas y procedimientos	31
Capítulo 2	
2. Sony Music México	41
2.1 Historia	44
Columbia Brodcassting Systems Records	50
2.2 Industria Discográfica	55
Industria discográfica en la actualidad	57
2.3 Estructura de Sony Music	62
Capítulo 3	
3. Proceso de lanzamiento discográfico	69
3.1 Búsqueda de talentos	70
3.2 Plan de Marketing y Promoción	73
3.3 La venta del producto	77
3.4 Análisis	80
Capítulo 4	
4. Propuesta de un manual de procedimientos para lanzamientos discográficos	90
4.1 Políticas	92
4.2 Formatos de evaluación	93
Manual para lanzamientos discográficos	96
Definición	
Primera parte. Elección del artista	
Segunda parte. Campañas de promoción	100
Tercera parte. Venta del producto	104
Políticas	106
Conclusiones	112
Bibliografía	121

Introducción

El presente trabajo pretende mostrar un análisis profundo de una de las industrias¹ más importantes a nivel mundial, la discográfica. Que como su nombre nos lo indica, su finalidad es la de vender discos.

Una de las principales fuentes de entretenimiento es la música y en nuestros días representa un gran negocio para distintas empresas. Tal es el caso de Sony Music, empresa en la cual se centra este estudio, quien cuenta con uno de los lugares privilegiados en la industria fonográfica ya que cuenta con artistas reconocidos a nivel internacional. En el caso de México, la empresa tiene entre sus cantantes, aquellos que tienen gran éxito entre el público joven, incluso a lo largo de toda Latinoamérica.

El principal objetivo de la tesis es la de analizar el proceso de lanzamientos discográficos desde un punto de vista organizacional, es por ello que en el primer capítulo se hará referencia a la comunicación organizacional y algunas de las teorías que la sustentan, las cuales servirán para dicho análisis.

Los procesos a través de los cuales realizan un lanzamiento discográfico, merecen un estudio desde el punto de vista organizacional, dado que representa un campo de trabajo para quienes se desarrollan en dicha área. Los lanzamientos discográficos y su organización pueden considerarse como parte de la comunicación interna de Sony Music; el producto dado a conocer en los medios de comunicación, forma parte de la comunicación externa.

¹ Industria en tanto la producción de discos representa un bien de consumo, cuya aparición fue progresiva y aumentó favorablemente en el siglo XX.

Otro de los objetivos es la de proponer un manual de procedimientos para lanzamientos discográficos, por lo que también se incluye en el primer capítulo información sobre su elaboración y sus funciones dentro de una organización.

La importancia de dicha propuesta, es la de unificar criterios sobre las funciones de cada departamento, sobre todo ahora que Sony Music pasa por un proceso de fusión con otra empresa en el ramo que es BMG. En algunos países de Europa se ha realizado esta fusión y ahora está llegando a Estados Unidos y América Latina, así que ahora Sony contará con nuevos elencos. Desde esta perspectiva un manual de procedimientos puede ayudar a que ambas empresas se incorporen a una sola línea de trabajo. Aunque ambas tengan un proceso parecido pueden tener distintas políticas que serán modificadas con el paso del tiempo.

Si bien la función de Sony Music tiene como objetivo la producción y venta de materiales discográficos, podría no tomar en cuenta factores externos para llegar a su objetivo. La hipótesis manejada del tema de estudio es “La Gerencia de Producto de Sony Music, enfoca su trabajo en lograr altas ventas de un disco, sin poner atención a las demandas del público y los medios, provocando la mala imagen del artista ante estos”.

Sin embargo, a lo largo de la investigación no sólo se demostró que ese es el objetivo principal de la empresa, sino que la atención a los medios de comunicación está en función de lograr la venta del producto, así se va creando una imagen y se ve por el cuidado de ella. A lo largo de esta investigación se verá con mayor detalle el resultado sobre la hipótesis planteada.

En el primer capítulo, se pondrán en manifiesto todas las teorías de las cuales la comunicación ha tomado para realizar su función informativa y de interacción. Inicia por definir a la comunicación organizacional, para después dar

paso a las Escuelas que han puesto en práctica diferentes técnicas para mejorar la productividad y han tomado a la comunicación como un punto fundamental para fomentar el trabajo en una organización.

También cuenta con elementos de comunicación interna como el manual de procedimientos, el cual está detallado en torno a su elaboración y utilidad. En ello se basará la elaboración de manual propuesto en cuarto capítulo.

El segundo capítulo habla sobre el desarrollo de la empresa Sony a lo largo del tiempo desde su creación hasta la fecha, a lo largo de cual se ha fusionado y ha adquirido varias empresas con las que abarca diferentes mercados.

La principal mercancía de Sony siempre han sido los electrodomésticos, sin embargo su interés por la tecnología lo ha llevado a trabajar en otros espacios como los medios de comunicación y las artes como el cine y la música.

Este desarrollo es analizado desde el punto de vista de algunas teorías revisadas en el primer capítulo. Sirve además para conocer quién es Sony en cuestión de tecnología y cómo ha llegado a la industria discográfica que es lo que compete a este trabajo para su análisis.

El tercer capítulo se refiere a todas las acciones que lleva a cabo Sony Music para un lanzamiento discográfico, información que fue obtenida de entrevistas con Rafael Montiel, Gerente de Producto, Pedro González del departamento de Ventas y Claudia Hernández del Departamento de Marketing.

El principal interés en este proceso surge como una necesidad de abrir opciones de empleo para la comunicación organizacional. Las empresas discográficas como toda organización se encuentra llena de procesos y la

comunicación es un elemento fundamental, sobre todo tratándose de la producción de entretenimiento para diferentes públicos.

El objetivo central de esta investigación es “analizar los procesos mediante los cuales la empresa discográfica Sony Music México organiza la presentación de sus lanzamientos ante los medios de comunicación (prensa, televisión y radio)”, el cual fue realizado a partir de la Teoría de Sistemas, que en comunicación organizacional, sirve como pauta para entender la relación que mantienen las partes de un todo, ya sea en una organización o en una parte pequeña de ella o sus procesos como en este caso los lanzamientos discográficos.

Los objetivos particulares de la tesis son: “analizar los pasos a seguir por la Gerencia de Producto, para lanzar un nuevo material discográfico”, el cual fue logrado con éxito gracias a la colaboración de personas que laboran en Sony Music, quienes otorgaron entrevistas.

Otro objetivo es “evaluar la eficacia del actual proceso de lanzamientos discográficos en Sony Music”, el cual no pudo concretarse pues el acercamiento a la empresa no pudo ser a fondo y por lo tanto, no se aplicaron herramientas que nos ayudarán a medir y evaluar dicho proceso.

En el último capítulo se tiene como objetivo particular es “proponer un manual de procedimientos que facilite y unifique en la Gerencia de Producto los pasos a seguir en un lanzamiento, ya sea para un artista ya reconocido o para nuevos cantantes”, este objetivo si es cubierto a lo largo de la tesis y es presentado en este capítulo de la misma. Con este manual no solo se pretende incluir la labor de la Gerencia de Producto, sino a todas las áreas involucradas.

Los procesos a través de los cuales realizan un lanzamiento discográfico, merecen un estudio desde el punto de vista organizacional, dado que representa

un campo de trabajo para quienes se desarrollan en dicha área. Los lanzamientos discográficos y su organización pueden considerarse como parte de la comunicación interna de Sony Music; el producto dado a conocer en los medios de comunicación, forma parte de la comunicación externa.

La buena imagen de una empresa se da a través de sus productos y su relación con los medios de comunicación, como lo es el caso de Sony Music, la cual se consigue desde el interior de la organización.

La relación entre los medios de comunicación y las empresas discográficas en México no es del todo favorable, pues con frecuencia los eventos de lanzamiento no son organizados de manera adecuada, ya sea por la empresa discográfica o las distintas agencias de relaciones públicas que se contratan. Es por ello que se sufren contratiempos y la imagen que se genera de los artistas no es benéfica para ellos en los medios de comunicación.

En algunas entrevistas se aclara de mejor manera este punto, pues ante todo se busca el bienestar del artista quien representa una entrada de capital. Ahora demos paso al marco teórico que sirve de referencia al análisis.

En torno a la comunicación organizacional ha tenido gran auge en la segunda mitad del siglo XX, sobre todo en países desarrollados, sin embargo en México apenas está tomando un rumbo favorable debido a la competencia entre las empresas y de las organizaciones por ofrecer un mejor servicio a sus públicos.

Como parte de la comunicación, es preciso que se defina a la misma, pasando por sus diferentes ramas, para así poder ubicar mejor a la organizacional. Podemos definirla, como el intercambio de información entre dos o más personas y aunque muchos autores tengan diversas formas de explicarla, todas provienen de un modelo básico:

Emisor – Mensaje - Receptor

Existen variaciones de este modelo, pero debemos partir de que también hay diferentes tipos de comunicación y la información que transmiten, puede verse desde distintos enfoques, a continuación se explican en un cuadro los tipos de comunicación existentes desde el enfoque interaccionista, tomados del curso de Introducción a las Teorías de la Comunicación, impartido por el profesor Guillermo Tenorio Herrera.

Tipo	Transmisión	Ámbito de la interacción	Agentes que interactúan	Ejemplos
Física	Energía	Materia inerte	Componentes del universo	Magnetismo Ciclones Gravitación
Biológica	Estímulos	Materia orgánica	Órganos y organismos vivos	Información genética Fotosíntesis Comunicación de las células Funciones neurológicas
Animal	Displays	Materia animada	Animales	Amenaza Defensa territorial Cortejo
Humana	Datos	Materia Pensante	Humanos	Afecto Educación Periodismo
Social	Dinámicas sociales	Materia social	Estructuras sociales	Espacios sociales Comunidad Asociación Anomia Armonía

Dentro de todos estos tipos de comunicación la que nos concierne es la humana, pues a partir de ella se desprende después la social, como también diferentes tipos que dan lugar a los distintos modelos de comunicación que existen en materia de su estudio.

Entre los tipos de comunicación humana que existen están la intrapersonal, donde la interacción se da a nivel de conciencia, como la reflexión o el cálculo. La comunicación interpersonal, se da entre dos sujetos mediante el dialogo, lo cual nos recuerda el modelo básico de comunicación, aunque cabe aclarar que no solo mediante el dialogo se puede emitir información, recordemos que hay comunicación no verbal.

La comunicación intragrupal se da entre los integrantes de un grupo y como ejemplos podemos citar a la familia, una comunidad y las organizaciones; también está la intergrupala que se da entre dos o más grupos, mediante la publicidad o las relaciones públicas. Es aquí donde podemos ubicar a la comunicación organizacional.

La comunicación masiva o colectiva tiene su interacción entre un gran emisor como la televisión o la radio, con su público. Por último, la comunicación social tiene su campo de interacción en distintas estructuras sociales.

Ubicamos a la comunicación organizacional en dos tipos de comunicación, la intra e intergrupala, pues no sólo abarca la interacción de sus miembros entres si, sino de la organización misma con el exterior. En esta rama se le conoce como comunicación interna y externa, que para efectos de esta investigación, nos ser útil.

La forma en cómo fluye la comunicación entre sus miembros, depende de la estructura que tenga la organización, Puede ser descendente y se da cuando

los niveles superiores de la organización, transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores; o bien ascendente en la que los niveles bajos de la organización emiten mensajes a los niveles superiores a través de canales formales e informales. También puede ser horizontal y se caracteriza por el hecho de que la información fluye entre los miembros que ocupan un puesto del mismo nivel.

Estos flujos de comunicación son a nivel interno, pero la forma en que se desarrollen determinará la relación de la organización con el exterior. Hay elementos de comunicación interna que ayudan a mejorar los procesos que en ella se realicen.

A continuación se desarrolla el capítulo referente a la comunicación organizacional, donde se verá más a fondo sus campos de acción y elementos de comunicación interna que servirán para la elaboración de un manual.

Capítulo 1

Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional ha tomado gran importancia en los últimos años; en todo grupo, organización, institución o empresa, se dan procesos de comunicación y de ellos se derivan movimientos y procesos de los cuales dependen para existir, realizar su trabajo o misión en el campo en que se desarrollen. La importancia del proceso de comunicación en una organización radica en el número de personas a las que involucra, es decir, su relevancia se centra en que es un proceso social más que individual.

A lo largo de este capítulo, se hablará de las definiciones e importancia de la comunicación organizacional, así como de algunas de sus teorías, las cuales servirán de apoyo en el análisis que se realizará en los próximos capítulos.

Del mismo modo se hablará con profundidad sobre los manuales de políticas y procedimientos, elementos que sirven a las empresas, organizaciones o instituciones a realizar de manera eficiente determinados procesos, además de servir como referencia a nuevos elementos que se integren a ellas.

A continuación, se muestran definiciones y teorías de la comunicación organizacional.

1.1 Definición.

Se define a la comunicación organizacional como el flujo de información dentro de una organización, en el cual intervienen las relaciones humanas entre quienes la conforman. Algunas actividades relacionadas son la capacitación de los empleados, las reglas e instrucciones para realizar el trabajo, todo el proceso de relaciones públicas o publicidad al exterior de la organización.¹

¹ Goldhaber Gerald M., *Comunicación Organizacional*, p. 23.

La comunicación organizacional, son los flujos de información dentro de un grupo, organización, empresa o institución, que influyen en el desempeño de la actividad, son todos aquellos mensajes que se emiten al interior y exterior de la organización, ya sea entre sus integrantes o con sus distintos públicos.

La comunicación dentro de una organización tiene como principal función, la de transmitir a sus integrantes mensajes referentes a la forma en como deben realizar su trabajo eficazmente, además que pueden motivarlos a colaborar con otros miembros, para lograr una satisfacción en el trabajo.

En cuanto al objetivo principal de la comunicación dentro de las organizaciones, Carlos Ramos Padilla propone que “debería ser la motivación del personal, evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo y fomentar el pensamiento colectivo”.² Además de ayudar al buen funcionamiento administrativo y generar información confiable que permita a la organización tener una buena imagen al interior y exterior.

La comunicación organizacional se divide en interna (la cual será explicada de manera más profunda en este capítulo) y externa. La primera de ellas se encuentra encaminada a actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, y la segunda a realizar mensajes hacia los diferentes públicos externos de cualquier organización.³

1.1.1 Escuelas de la comunicación organizacional

El autor que se cita en este capítulo para hacer referencia a las escuelas de la comunicación organizacional es Carlos Fernández Collado, quien revisa las

² Ramos Padilla Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional* p 20.

³ Fernández Collado Carlos, *Comunicación en las organizaciones*, p. 12.

diferentes teorías del comportamiento organizacional, las cuales iniciaron a principios del siglo XX con las ideas de Frederick Taylor y Max Weber. Así pues, se revisan las teorías clásicas, humanista, la teoría de sistemas y la teoría convergente.

Teoría de la Administración Científica

Esta teoría surge por la necesidad de aumentar la producción en las empresas a principios del Siglo XX. La forma mediante la cual se buscaba lograr dicho objetivo fue elevar la eficiencia de los trabajadores, reduciendo el tiempo en el que desarrollaban sus actividades.

A partir de esta necesidad, se crearon recompensas económicas a los empleados que terminaran sus labores en menos tiempo e incrementaran la cantidad de producción. Este plan fue llamado “Sistema de tasas diferenciales” y fue creado por Frederick Taylor, máximo representante de esta teoría, establece fundamentos en los que se incluye la optimización de la producción, con base en los tiempos y movimientos. Sus postulados fueron aplicados durante la época de la producción en serie, en especial por Henri Ford.

Cuando se comenzaron a proporcionar bonos extras por el aumento de productividad y la reducción de tiempo, se hicieron necesarias normas y reglas para continuar con este sistema; van desde la selección del personal hasta el establecimiento de jerarquías, lo cual constituye los principios más importantes de Frederick Taylor:

- ❖ Selección científica del personal, capacitado para ocupar el puesto de acuerdo a sus aptitudes.
- ❖ Análisis científico del trabajo.

- ❖ Cooperación entre los que planean (tareas mentales) y los que ejecutan (tareas manuales) para la adecuada integración de funciones:
- ❖ Administradores y trabajadores deben compartir responsabilidades por igual, cada parte con funciones adecuadas a sus características.

La contribución más importante de esta teoría fue la reducción de tiempos en la producción, que tuvo mucho éxito dentro de la industria automotriz. HA sido aplicada en organizaciones dedicadas a los servicios como es el caso de la industria de comida rápida, en la que lo importante es el tiempo en el que atienda a un cliente.

Sin embargo, las críticas a esta teoría fueron en torno a la presión ejercida en los trabajadores para lograr una mayor velocidad en sus labores. La importancia que se le daba a la productividad propició que algunos gerentes o patronos explotaran a sus empleados. Como consecuencia de ello surgieron grupos sindicales que se oponían a este enfoque, argumentando que propiciaba los recortes de personal así como la disminución de empleos disponibles.

Teoría clásica

Si bien la teoría de la administración científica se ocupó por aumentar la productividad en las empresas. La Teoría Clásica surgió por la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, como las instituciones u oficinas de gobierno. Uno de sus representantes, Max Weber, en sus estudios lo llevaron a plantear la teoría de la burocracia, planteó la división del trabajo y la especialización de funciones. Los principales puntos sobre su teoría son:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación precisas.

- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.
- Que los funcionarios mantengan una distancia social con los empleados.

Para Henri Fayol la administración es una parte fundamental del trabajo en una empresa, sobre todo en la planeación y predicción. Sus principios coinciden en algunos puntos con los dos autores antes mencionados y aún tienen aplicación en algunas empresas:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Disciplina
- ✓ Unidad de mando
- ✓ Unidad de dirección
- ✓ Subordinación de los intereses particulares a los generales
- ✓ Remuneración del personal
- ✓ Centralización
- ✓ Cadena escalar
- ✓ Orden
- ✓ Equidad
- ✓ Estabilidad en el personal
- ✓ Iniciativa
- ✓ Compañerismo

La comunicación en esta teoría es un elemento demasiado formal, oficial y vertical como en el caso de la Teoría de la Administración científica, principalmente se caracteriza por ser poco liberal en cuanto al manejo de

contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.⁴ La toma de decisiones se verá centralizada sobre todo en cuanto al manejo de información, lo que puede provocar un proceso comunicativo lento, poco oportuna, escasa en algunos temas, si se trata de difundirla entre trabajadores, y por el contrario excesivo en cuanto a normas y reglamentos.

Teoría humanista

Los autores de ésta teoría realizaron sus postulados preocupados por la teoría clásica que no abarcaba el elemento humano de las organizaciones. Partieron de la visión de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño y los logros de una empresa.

Uno de sus representantes, Elton Mayo, llevó a cabo un experimento para determinar cómo condiciones físicas como la luz intervenían en el desempeño de los trabajadores. Sus resultados lo hicieron concluir que por el hecho de que un grupo de trabajadores fuera considerado para un experimento, entre otras causas, originaron que la productividad aumentara, sin importar las condiciones de luz. A partir de ello, éste autor habla sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales.

Otro autor dentro de la teoría humanista es Rensis Likert, quien desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, donde se incluyen variables de liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Los modelos son: autoritario, benevolente autoritario, consultivo y participativo.

⁴ Fernández Collado, Calor, *La comunicación en las organizaciones*, p. 23

Douglas McGregor a diferencia de los anteriores autores, se inclina por el desarrollo individual del trabajador. Su teoría X considera al empleado como una persona sin ambiciones sin gusto por el trabajo, por ello necesita supervisión y control para que se responsabilice.

Chris Argyris considera a la organización como una limitante del ser humano, propone una administración participativa para aprovechar el potencial real de cada individuo, además de identificar propiedades para la determinación de salud o enfermedad de los miembros de una organización.

- ❑ Interrelación entre las partes de una organización más que control de una sobre los demás.
- ❑ Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.
- ❑ Logro de objetivos en los que intervenga la organización y no sólo en las partes.
- ❑ Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia dentro.
- ❑ Habilidad de accionar actividades dirigidas hacia afuera.
- ❑ Influencia del pasado, presente y futuro de una organización, sobre las actividades centrales.

El papel de la comunicación en esta teoría es preponderante, ya que es considerado un elemento con el cual se deben mejorar las relaciones entre trabajadores y patronos, pero no solo ello sino para mejorar su desempeño y por consiguiente la producción. Influye en aspectos como el estilo de liderazgo, el análisis de la estructura y sus redes de comunicación, además del desarrollo de habilidades de la gerencia o los altos mandos para conocer las necesidades de los empleados, para infundir confianza y crear estilo de participación.

Teoría de los sistemas

La teoría de sistemas tuvo sus orígenes en distintas áreas como la biología, la ingeniería, la física, la informática y las matemáticas, ya que se buscaba explicar de forma detallada los distintos procesos que a todas esas disciplinas incumbe. Incluso se ha tomado para explicar procesos sociales, como los que interesan a la comunicación organizacional.

La definición de sistema es muy variada, dependiendo del área en la que se lleva a cabo un estudio, pero en general, la definición más aceptada y en la que coinciden varios autores es: “un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto reobjetivos”⁵.

El principal objetivo de un sistema es que todos sus elementos interactúen como un todo organizado, para obtener resultados mayores en comparación a los que tendrían si funcionaran independientemente, ya que un sistema atiende un aspecto específico de todo el universo al cual pertenece.

Todos los elementos del sistema también tienen funciones y tareas a realizar, es por ello que se conocen como “subsistemas” o conjunto de partes que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.

Las partes que conforman un sistema son:

Las entradas o inputs son la fuerza de arranque que suministra a un sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.⁶

⁵ Bertoglio Johansen, *Introducción a la Teoría de Sistemas*, p. 54.

⁶ Audirac Camarena, Carlos A., *ABC del desarrollo organizacional*, p.57

El proceso o transformación es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.⁷ Todo esto con el fin de alcanzar el objetivo por el cual existe el sistema y la necesidad que cubre dentro de un universo

La salida es el resultado del funcionamiento del proceso, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etcétera⁸, dependiendo de la labor que desempeñe.

El feedback o retroalimentación representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema.⁹ Sirve de información para saber cómo si el sistema está respondiendo de manera adecuada a sus demandas. Con ello se pueden hacer correcciones al proceso de transformación de energía, o bien una mejor selección de insumos.

El equilibrio (homeostasis) dentro de un sistema se refiere al proceso, entrada-transformación-salida de una manera correcta, y así evitar un estado de desorganización o desorden (entropía).

Existe además el medio ambiente o entorno, que constituye todo lo que reside fuera del control del sistema, pero tiene influencia en él. Así como también posee límites o fronteras que lo separan de su entorno.

Estos son elementos básicos de un sistema y que son analizados por diferentes corrientes, las cuales han utilizado esta teoría para explicar el funcionamiento de sus objetos de estudio. Sin embargo, para la comunicación organizacional, existen otros elementos a considerar, pues su objeto de estudio,

⁷ Ibid., p. 57

⁸ Ibid., p. 57

⁹ Ibid., p. 57

las organizaciones, por estar formadas por entes sociales, requieren de normas, estructuras y para lograr un estado de equilibrio.

Existen dos tipos de sistemas, abiertos y cerrados, el sistema cerrado es aquél que no interacciona con su entorno ni está influido por este. Un sistema abierto es aquél que se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas. Sin embargo podemos encontrar ambas características en un solo sistema, ya que es cerrado en cuanto a su estructura y su función, y abierto en cuanto a sus intercambios con su entorno.

Para esta escuela es importante para la comprensión organizacional la apertura del medio y la influencia del contexto. La organización es vista por esta teoría como un sistema social compuesta por individuos y grupos, con un orden formativo y escala de autoridad, además de sistemas de comunicación. Autores como E. Trist hay fuerzas que impactan desde fuera a las organizaciones tanto como las partes de la misma.

“Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman al todo es identificado como una unidad económica, social y técnica”. Dichas unidades deberán ser analizadas para medir sus efectos en la configuración de un sistema, en este caso, la organización. Además este autor identificó subsistemas de relevancia en las organizaciones:

- Producción
- Mantenimiento de la estructura
- Subsistemas de frontera o de soporte a la producción
- Adaptativos
- Gerenciales o administrativos

Otros antecesores de la teoría de los sistemas son Daniel Katz y Robert Kahn, quienes consideraban a las organizaciones como sistemas abiertos, pero no solo eso, sino que funcionan de manera independiente a su entorno, convirtiéndolas en sistemas cerrados. Identifican nueve elementos que están presentes en las organizaciones:

- I. Entrada
- II. Proceso
- III. Salida
- IV. Ciclos de eventos
- V. Entropía negativa
- VI. Información
- VII. Estado de equilibrio
- VIII. Diferenciación
- IX. Equifinalidad

La comunicación en esta escuela es importante pues la información influye en la selección de insumos, además de que interviene en la retroalimentación como un aspecto de control para lograr un estado de equilibrio. Una organización como sistema debe poner especial cuidado en la información que recibe de su entorno así como la que emite.

Teoría contingente

En general esta teoría considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Esta teoría da un paso importante a la influencia del medio o contexto, que puede considerarse como un “estimulo” para el cambio, la forma en que las organizaciones se estructuran y funcionan pueden tomarse como “respuesta”, es decir, existe una estrecha relación entre el entorno y la manera en que una organización responde.

Joan Woodward realizó algunos estudios en empresas inglesas durante 1958 y encontró correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Creó una escala de complejidad tecnológica para explicar las diferencias entre las empresas:

- a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano)
- b) Producción masiva (de línea o cadena)
- c) Producción de proceso continuo (de flujo)

De acuerdo a esta escala y al nivel de complejidad de la empresa se puede determinar el número de niveles ejecutivos, el número de empleados, supervisores, costos de producción o relación de salarios.

Tom Burns y G. M. Stalker, realizaron un estudio en diferentes organizaciones, donde identificaron dos estilos administrativos, que respondían a cambios o condiciones estables del entorno, “mecánico y orgánico”. El primero de ellos predominaba en organizaciones con un medio estable, además de una estructura formal y altamente diferenciada y una jerarquía de autoridad formalizada. El segundo se caracteriza por ser flexible e informal, dentro de él hay una interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y la toma de decisiones, lo que implica una comunicación frecuente con flujos horizontales y ascendentes.

Otros autores como Paul Lawrence y Jay Lorsch, delimitaron los impactos del medio en distintas partes de una organización, a los cuales se debe responder

de manera distinta y especializada (a mayor incertidumbre, mayor especialización). Es así como existen diferentes departamentos que enfrentan las necesidades de la organización, para ello hay elementos integradores que funcionan para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes; éstas deberán definir las metas comunes y procurar que sus esfuerzos se dirijan a la optimización de la organización como un todo.

De acuerdo a esta teoría no todas las organizaciones responden igual al medio, pues hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de la empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc. Todos estos facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.¹⁰ La comunicación en esta teoría, servirá como un elemento integrador en un medio dinámico y cambiante, dependiendo del tipo de administración que ejerza la organización.

La importancia del estudio de estas teorías para la comunicación organizacional, radica en que todas ellas aún siguen siendo utilizadas en las organizaciones o empresas formales, en muchas de ellas se han visto incrementadas su producción y la especialización de su personal.

1.1.2 Comunicación Interna

Hemos mencionado que la comunicación interna tiene como función el buen flujo de mensajes entre los miembros de la organización; la conforman distintos medios como los avisos, memorandos, las circulares y los boletines internos. Sin embargo, algunos autores consideran a los manuales de políticas y procedimientos y a las guías de identidad, como los medios más importantes de comunicación interna en una organización, institución o empresa.

¹⁰ Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, p.35.

Los manuales de políticas y procedimientos tienen como función dar algunas indicaciones sobre las siguientes actividades: análisis y selección de personal y equipo de trabajo; encaminar las actividades de la empresa para lograr su crecimiento; delimitación y asignación de recursos humanos, materiales y técnicos; fomentar un ambiente de trabajo agradable, con el fin de obtener una mejor productividad.

Las Guías de Identidad, tienen como fin establecer políticas de la imagen e identidad corporativa, en ella se abordan puntos sobre el logotipo de la organización y su uso en diferentes medios, como lo son la papelería, folletería, en material publicitario, además de los colores específicos para su publicación (*pantone*). Algunos otros puntos son la tipografía o la forma en que un representante de la organización debe dirigirse en una conferencia de prensa, entrevistas o el contacto general con sus públicos externos.

Otros medios internos son el periódico interno, aunque también puede tener utilidad al exterior. Esta es una publicación bimestral o trimestral, y cuya función es dar a conocer las actividades del personal en toda la organización, y si se da el caso de una que tenga instalaciones en otros lugares, también serán incluidas. Dicho medio también sirve para dar una buena imagen de la organización al exterior.

El boletín interno es un medio que debe tener una publicación quincenal y la principal información que deberá contener son temas de interés para la organización, como lo es negocios, pronósticos, visitas importantes, cambios de personal, reconocimiento a la eficiencia del personal, cursos de capacitación, campañas internas de motivación, actividades en sucursales, cumpleaños, felicitaciones, etcétera.

Existen otros medios que principalmente están enfocados a fomentar un ambiente de retroalimentación y motivación para los trabajadores, tal es el caso del buzón de sugerencias, en cual se pretende obtener la opinión anónima de empleados sobre el desarrollo de su trabajo y el trato que reciben de sus superiores. Con dicha información se puede mejorar los procesos de producción y las relaciones interpersonales entre quienes colaboran en la organización.

Debe existir un mecanismo de evaluación de todos estos medios, para medir su efectividad y si cumplen con su objetivo. A lo largo de este capítulo se mencionará entre otros detalles, cómo se debe evaluar uno de los dos medios más importantes de comunicación interna: El Manual de Políticas y Procedimientos.

1.2 Manual de Políticas y Procedimientos

Como se ha mencionado anteriormente es importante para las organizaciones, mantener un buen funcionamiento en sus procesos de producción y la comunicación es parte importante para que se logre este punto. Como medios de comunicación importantes, tenemos el Manual de Políticas y Procedimientos que principalmente tiene como función la de señalar todos aquellos pasos para realizar un determinado proceso y generalmente se encuentran a disposición de cada departamento de una empresa.

1.2.1 Definición

Al hablar de un manual, podemos imaginarnos un libro de recetas para elaborar un pastel, o bien el instructivo de un aparato electrónico; tal vez estas acepciones sean correctas, pues un manual nos transmite las herramientas necesarias para elaborar un producto, libro, reparar diferentes aparatos, el manejo de una máquina

especializada, o también puede “darnos conocimientos y experiencias de cualquier tema”.¹¹

Una definición adecuada de un manual es la de “un libro de herramientas e indicaciones sobre cualquier tema, medicina, ciencia y tecnología, industria, administración, etcétera. Pero desde el punto de vista de la comunicación podemos decir que se trata de un documento con “información” referente a un proceso.

Para finalidad de esta investigación, encontramos distintos tipos de manuales que sirven para la organización de las empresas, en torno a sus procesos de producción, políticas, jerarquía y estrategias. A continuación una lista y clasificación de manuales que podemos encontrar en una organización o empresa de acuerdo con David Badilla Robledo:

Por su alcance:

- Generales o de aplicación universal
- Departamentales o de aplicación específica
- De puesto o de aplicación individual

Por su contenido:

- De historia de la empresa o institución
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad:

- De personal
- De ventas
- De producción o ingeniería

¹¹ Álvarez Torres, Martín G., *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, p. 23.

- De finanzas
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas
- Otras funciones

En este trabajo se delimitará a los manuales de políticas y procedimientos sobre los lanzamientos discográficos de la empresa Sony Music, por lo que la definición exacta de este tipo de manuales, nos es aportada por Martín Álvarez Torres:

“Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección gerencia u organización y cómo se hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido”.¹²

Un manual de procedimientos es un documento que facilita a los integrantes de una organización o empresa para entender mejor los procesos de producción o prestación de servicios, sobretodo a quienes se integran por primera vez al grupo de trabajo.

El manual sirve también como antecedente si se requieren cambios en la forma de realizar un trabajo dentro de la organización, el acercarnos a un manual, nos sirve para identificar las partes que se necesitan renovar.

Como elemento de comunicación, nos sirve para consultar y planear con otras áreas elementos que beneficien al proceso, entablar conversaciones o

¹² Ibid., p. 24.

utilizar medios mediante los cuales informemos todos aquellos percances o modificaciones que creamos convenientes y en las cuales se requiera de la participación de los demás departamentos.

El manual también nos sirve para conocer a quienes colaboran y hacen posible cada parte de un proceso. Recordemos que en algunas ocasiones las dimensiones de la organización o empresa son tales que en ocasiones no se tiene conocimientos de un departamento o de otro.

1.2.2 Función

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos tiene la función de delimitar las actividades y responsabilidades de cada área que conforman la organización y es precisamente lo primero que debe de establecerse en cualquier empresa. El contenido básico de este tipo de manuales es el siguiente:

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Objetivo(s) del Manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

Es importante señalar que el responsable de la elaboración de dichos manuales, su edición, revisión y actualización, es el director, gerente o responsable de cada área.

1.2.3 Para elaborar un manual de políticas y procedimientos

Un procedimiento, según Martín Álvarez Torres, es la “guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”.¹³ El mismo en cualquier empresa, puede estar organizado desde distintos enfoques, los cuales son analizados exteriormente por la comunicación organizacional mediante las teorías de la administración, humanista, sistemas o contingente, que también serán utilizadas en capítulos posteriores para analizar los lanzamientos discográficos.

Es importante señalar que cuando se inician las redacciones de manuales en organizaciones o empresas que no cuentan con ellos, la información se encuentra de manera informal, es decir, solo se conocen de manera verbal incluso toda la organización de los procesos que se han mencionado anteriormente, por ello se debe acudir a todos aquellos quiénes pueden aportar datos importantes dentro de los procedimientos. En muchas ocasiones, la falta de formalidad en los procesos de trabajo ocasiona que los hábitos y costumbres de las personas involucradas en ellos, los elaboren de acuerdo a su criterio.

El autor Enrique Franklin Fincowsky, nos habla de los pasos para elaborar un manual, específicamente de políticas procedimientos.¹⁴ El primer paso es el **diseño del proyecto**, en el cual se requiere de especificaciones concretas, como

¹³ Ibid., p. 35.

¹⁴ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, *Manuales administrativo/Guía para su elaboración*, p. 18.

el tipo de manual, la empresa u organización que lo necesita y quien o quienes lo requieren.

Para este paso y como cualquier proceso o investigación, la elaboración de un manual, la *delimitación del universo de trabajo*, es decir, conocer a fondo las actividades y funciones del área que requiere de un manual. Del mismo modo es necesario conocer todas las *fuentes de información* referentes a la actividad específica del área como documentos, personas e instituciones, a esta fase se le denomina *estudio preliminar*.

Las fuentes de información pueden ser, según dicho autor las siguientes:

- Instituciones
- Archivos de la organización
- Directivos y empleados
- Áreas de trabajo
- Clientes y/o usuarios
- Mecanismos de información

Posteriormente se debe elaborar un *programa de trabajo*, el cual explicará lo que se va a hacer, su por qué, cuando, quienes lo elaborarán, donde y cuanto costará. Este es quizá, el punto de mayor interés para la organización, sobre todo si quién realiza los manuales es alguien externo a ella, como lo puede ser un consultor, cuya propuesta para mejorar los procesos de producción sea la elaboración de un manual de procedimientos. Para presentar un plan de trabajo se requieren de los siguientes puntos:

- A. Antecedentes de estudios realizados con anterioridad.
- B. Justificación del manual especificando la necesidad de un manual y las ventajas que aportará a la organización.

- C. Objetivo que se pretender alcanzar.
- D. Resultados y logros que se esperan obtener.
- E. Alcance o áreas de aplicación del manual.
- F. Acciones y aspectos concretos como funciones, procesos o sistemas que incluye el manual.
- G. Fases o etapas para su elaboración.
- H. Recursos materiales y humanos que se requieren para su desarrollo
- I. Calendario de fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- J. Costo
- K. Estrategia y táctica, cursos de acción y asignación de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos
- L. Autorización y aprobación para efectuar el manual.
- M. Información complementaria, programas o trabajos que pueden servir como auxiliares.
- N. Representación gráfica del programa mediante cuadros e imágenes.
- O. Formato, presentación y resguardo del programa de trabajo.

Como segundo paso tenemos la **presentación del proyecto a las autoridades competentes**, las cuales generalmente están constituidas por las áreas que intervendrán directamente en su aplicación o aquellas que sean afectadas con la implantación del manual; también es importante presentarla al área responsable de recursos económicos, quien finalmente cuantifica el costo del proyecto.

La presentación ante el responsable de su autorización determina la difusión del proyecto en todos los niveles jerárquicos y ello facilita su cooperación en el acopio de información.

El siguiente paso consiste en la **captación de la información** y para ello se consideran a todo el personal involucrado en el área, a fin de que participen en el

levantamiento de datos. En este punto se deberá *capacitar al personal* sobre todo el proceso que se seguirá para preparar el manual, así como el objetivo principal que se persigue con ello.

Para el *levantamiento de información* es necesario registrar hechos que permitan conocer y analizar información específica, pero sobretodo útil para el manual, para esto es necesario aplicar un método de discriminación, a fin de evitar contratiempos e interpretaciones erróneas, lo que nos lleva a un desperdicio de recursos.

Algunas herramientas que pueden sernos útiles para el levantamiento de datos son la investigación documental, consulta a sistemas de cómputo, la encuesta, cuestionarios, la entrevista y la observación directa. Todas estas elementos comunicativos que se pueden desarrollar por separado y que también pueden servirnos incluso para detectar áreas en las cuales es necesario un manual, así como la obtención de propuestas para su elaboración.

El cuarto paso es la ***integración de la información***, la cual nos facilita su análisis, lo más recomendable es ir capturando los datos en un sistema de computo para crear directorios y archivos, bases de datos de programas específicos o para utilizar paquetes acordes con las necesidades del proyecto o bien combinar los recursos para optimizar los resultados.

En cuanto a la *agrupación de la información* es importante pensar en función de análisis, el autor nos recomienda hacerlo en dos partes, los antecedentes y la situación actual por la que a traviesa el área de aplicación del manual.¹⁵

¹⁵ Ibid., p. 26.

Conforme a los antecedentes se toma en cuenta la reglamentación jurídico administrativa bajo la que se regula el área, cómo se ha venido atendiendo y el impacto que ha tenido en otras áreas, unidades, organizaciones o clientes.

En la situación actual podemos hacer un análisis de las objetivos que tiene al área, en el caso de que los tenga y cómo ha hecho para cumplirlos. La estructura orgánica es indispensable revisarla para ver si se adecua a las necesidades de trabajo. Precisar si se han plasmado documentos con normas y políticas administrativas y si son del conocimiento del personal. Detectar el grado en que el personal del área conoce sus funciones y que puestos las realizan.

Otros puntos a revisar son los procedimientos, su existencia, aplicación y características. Los manuales, reglamentos y circulares para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo. El equipo de trabajo con el que se cuenta para cumplir con las actividades. El ambiente laboral que se vive en función del espacio, mobiliario existente, las condiciones de ventilación, temperatura, ruido, iluminación, etcétera; así como las relaciones de trabajo que se presenta para determinar el clima organizacional que prevalece.

Posteriormente se realiza un ***análisis de la información***, el cual es un estudio sobre cada uno de los datos que se integraron, para conocer su naturaleza, características y comportamiento, es decir, darle un enfoque haciéndonos preguntas como: ¿qué trabajo se hace?, ¿para qué se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿con qué se hace? y ¿cuándo se hace?

Las técnicas que se puede utilizar como apoyo para este análisis están relacionadas con el origen del proyecto y la formación técnica del líder o responsable la elaboración del manual; la factibilidad y disposición de tiempo para aplicarlas y los recursos que se tengan.

Como sexto paso se encuentra la **preparación del proyecto de manual**, en la cual es necesario que todos los elementos separados y desagregados, se combinen en labor de síntesis, formando un documento integrado. Es importante que se convoquen a todos los grupos que deban revisar el contenido.

Para *validar la información* se requiere de las firmas de todos aquellos quienes han participado a portando datos, además de mostrar su conformidad, esto servirá para rectificar que los contenidos sean claros y entendibles para quien los consulte. En este mismo punto es necesario *estructurar* la ya firmada y revisada información por las áreas competentes. La estructuración deberá ser atendida por todos los involucrados a fin de compaginar e integrar el proyecto final.

El paso a seguir es la **formulación de recomendaciones** las cuales deben llevar un orden jerárquico, previa su selección. Todas ellas tendrán que tomar en cuenta los costos, recursos necesarios, viabilidad para instrumentarlas, además de sus ventajas y limitaciones. Algunos *tipos de recomendaciones* pueden ser de mantenimiento, de eliminación, de adición, de combinación, de fusión, de modificación, de simplificación o de intercambio.

También es necesaria la *elaboración de un informe* que además de exponer las razones que llevaron a obtener determinados resultados, incorpore información estratégica del proyecto, que permita a los usuarios del manual la toma de decisiones oportuna y correcta.

Una vez cumplido el paso anterior se podrá **presentar el manual para su aprobación** y tendrá que ser al titular de la organización, órgano de gobierno o asamblea de accionista y consejo de administración, a niveles directivos de la organización y otros niveles como departamentales de oficina o área. La

presentación no deberá de rebasar 30 cuartillas para hacer más fácil su análisis, así como sus observaciones y comentarios por parte de quienes lo revisen.

El contenido de la presentación debe contener el siguiente capitulado:

- ❖ Introducción
- ❖ Análisis de la estructura organizacional
- ❖ Diagnóstico de la situación actual
- ❖ Propuestas para el mejoramiento de la organización
- ❖ Estrategia de implantación
- ❖ Seguimiento, control y evaluación

Una vez aprobado se procede a la **reproducción del manual**, que deberá coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para tratar asuntos de formato, distribución e implantación. Generalmente los formatos son de 28x21 (carta) y se usa el método de reproducción de una sola cara. Todo el documento deberá estar integrado por una carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

La implantación del manual constituye un paso en el que se verán la transformación y el mejoramiento administrativo del área que tenga el nuevo manual. Con ello podrán verse mejoras en cuanto a productividad, coordinación y agilización del trabajo. Algunos métodos para implantar un manual son los siguientes:

- a) Método instantáneo. Este se refiere a la obligatoriedad de implantación, pues generalmente la petición de un manual proviene de los altos mandos de una organización. También es utilizado cuando la organización es de reciente creación y no involucra a un gran número de unidades administrativas.

- b) Método de proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo del contenido del manual en una pequeña parte de la población en el área, con el fin de medir los resultados de su aplicación.
- c) Implantación en paralelo. Este es un método que se aplica cuando los manuales están conformados por mucha información. En él se representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto en el ambiente de trabajo o condiciones tradicionales, así como las que se van a implantar. Con ello se permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear muchos problemas, pues deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- d) Método de implantación parcial o por aproximaciones. Es un método usado para manuales que implican cambios de gran magnitud; consiste en seleccionar fragmentos del mismo para aplicarlas sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso solo hasta tener la seguridad de que el anterior se haya consolidado, es decir, un cambio gradual y controlado.

A partir de su aplicación en la organización, es necesario realizar una evaluación, para ver si de verdad cumple con los objetivos propuestos, si tiene o no funcionalidad. Para hacerlo podemos acercarnos una vez más a herramientas como las entrevistas o las encuestas para obtener la opinión de quienes acuden al manual, ya que son realmente nuestra fuente de información para cualquier modificación que podemos hacer.

Una vez elegido el método de implantación adecuado y que el mismo haya funcionado, se debe hacer una **revisión y actualización del manual**. Ello se puede hacer mediante:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

Esta es una forma muy general de realizar un manual de políticas o procedimientos o cualquier otro. Es importante que mediante la investigación de los procesos de trabajo en una organización se realicen cambios, tomando en cuenta al personal que colabora, las nuevas tecnologías para realizar el trabajo y las demandas de los públicos externos.

La importancia que hoy en día tiene la comunicación organizacional en las empresas es muy grande, sobre todo a nivel interno, pues les permite tener un mejor control de calidad ya sea para elaborar productos o brindar servicios. La preocupación por tener mejor flujos de comunicación es lo que fomenta la creación de este tipo de materiales. Sin embargo en algunas empresas no cuentan con ellos, pues no tiene un área especializada en realizarlos o evaluarlos, o bien por la premura de entregar sus trabajos, mercancías o servicios, dejan de lado esta práctica que puede resultarles benéfica.

En el siguiente capítulo veremos la historia de Sony Music, empresa en la cual se centra esta tesis. Su origen también es importante pues su evolución nos es de gran ayuda para entender su proceso actual de lanzamientos discográficos. En el segundo capítulo encontraremos porqué es relevante saber su historia, así como el crecimiento de Sony en áreas como la electrónica, el cine, la televisión y la música, las cuales van de la mano con la tecnología.

Capítulo 2

Sony Music

La industria discográfica en México, cuenta actualmente en su mayoría con empresas extranjeras y una de las importantes es la cadena Sony Music Entertainment México, S.A. de C.V., quien cuenta con filiales en Asia, Europa, África, Australia, Nueva Zelanda, Medio Oriente, Canadá y Estados Unidos.

En Asia se encuentra en países como China, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, Filipinas, Singapur, Taiwán y Tailandia. En países de Europa, África y Medio Oriente tenemos: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Sudáfrica, Suiza, Suecia y Turquía.¹

En Latinoamérica tiene presencia en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Además de contar con una división llamada América Central, dedicada a Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá.²

A continuación se presenta un mapa, donde América tiene marcados con la letra "S" los países donde Sony Music tiene presencia y en los continentes de Asia, Australia, Europa y Medio Oriente tienen la palabra Sony Music.

¹ <http://www.sonymusic.com.mx>

² Ibid.



A lo largo de este capítulo se desglosará parte de la historia de la empresa japonesa Sony y su aparición en la industria discográfica con la adquisición de CBS (Columbia Broadcasting System), importante empresa que se distinguió por sus emisiones de radio y televisión.

Su historia es un punto importante dentro de la comunicación organizacional, pues conforma la identidad de una empresa e identifica al personal de la misma. Por ello se mencionarán algunos puntos sobre cultura organizacional, solo para contextualizar al lector en torno a lo relevante que resulta saber sobre la historia de Sony.

Según Edgar Scheín, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización.³ Dichos elementos van a dar forma a lo que se conoce como la visión y la relación con el entorno, los cuales serán basados en experiencias.

³ Rodríguez Mansilla Darío, *Diagnostico Organizacional*, p. 136.

Los elementos de la cultura organizacional son los valores y las creencias, éstas últimas son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema; los valores son los ideales que comparten y aceptan los integrantes del sistema y que influyen en su comportamiento.⁴

Podemos encontrar entre las creencias la historia de la empresa, su creación, sus creadores, que pueden llegar a formar parte de un mito o ser reconocidos por su trabajo y ser elevados hasta la categoría de héroes.

Dichos elementos ya materializados, son las manifestaciones culturales de una organización, las cuales se definen en el siguiente cuadro:

Simbólicas: maneras con las que se pretende explicar o representar al hombre, al mundo y a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos.	En ellas se incluyen la filosofía de la organización, el aparato simbólico y su mitología.
Conductuales: Pautas de comportamiento e interacción de los miembros del sistema cultural.	Lenguaje, comportamiento no verbal, ritual y las diferentes formas de interacción que se dan entre los miembros de la organización
Estructurales: Pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural.	Políticas y procedimientos, normas y estructura de poder.
Materiales: todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.	Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo con los que se cuenta en la organización.
Comunicacionales: aquellos que se manifiestan dentro de la organización como flujos de información entre sus miembros.	Cartas, memorandos, encabezados al iniciar un documento así como sus firmas.

Como se puede ver, incluso las políticas y procedimientos, forman parte importante de la cultura de una organización, no solo su historia, pero en ese tema se ahondará con mayor profundidad en los próximos capítulos.

⁴ Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, p 89.

Este tipo de empresas extranjeras que intervienen en el mercado discográfico mexicano, son conocidas como multinacionales o trasnacionales, las cuales son definidas por Víctor Manuel Barceló como “aquella entidad, que par conquistar mercados, obtener fuentes primas, o economías de escala, decide traspasar sus fronteras nacionales, extendiendo sus actividades productivas y comerciales o de servicios a otros países, manteniendo el control mayoritario de la inversión, de la administración de cada empresa y del avance tecnológico.”⁵

Entre algunas de las empresas discográficas trasnacionales que se encuentran en México tenemos: BMG Entertainment México, EMI Music, Universal Music y Warner Music; por parte de las empresas nacionales se encuentra Fonovisa.

A continuación se presenta la historia de la empresa Sony en el ramo de la electrónica y la tecnología, para posteriormente abordar el tema de la CBS como una de las empresas importantes de la radio y televisión en el siglo pasado. Ambas buscarán un mejor desarrollo en sus industrias para abarcar mayor terreno de ventas.

2.1 Historia

En el año de 1945, Aiko Morita junto con Masaru Ibuka fundaron la compañía japonesa de equipos electrónicos "Tokio Tsushin Kenkyujo" (Totsuken), después de que en Japón la guerra dejara devastado Tokio, estos empresarios decidieron atacar el mercado de la radio de onda corta.

⁵ Barceló R., Víctor Manuel, *La empresa multinacional en los países del tercer mundo*, p. 41.

“Después de la guerra, los japoneses experimentaban gran avidez de información sobre el resto del mundo. Muchos tenían radios dañados durante la guerra o aparatos cuya unidad de onda corta había sido desconectada por la policía para impedir que el usuario sintonizara la propaganda del enemigo. La fábrica de Ibuka reparaba radios y hacía convertidores de onda corta o adaptadores que podían convertir fácilmente radios de onda media en superheterodinos o receptores de ondas de cualquier longitud. La demanda de esos radios crecía rápidamente.”⁶

El éxito de la compañía de Ibuka y Morita, radicó en el trato a sus trabajadores quienes además de recibir un salario, estos recibían cantidades de arroz en las casas donde daban mantenimiento a los aparatos radiofónicos, lo que representaba una gran ayuda, pues la escasez de alimentos en Tokio era muy grande. Debido a ello la fábrica de Ibuka trabajó en una olla eléctrica para hacer arroz. Dado que las plantas de guerra habían cerrado, en esa época había un amplio suministro de electricidad. “El excedente alimentaba el deseo de Ibuka de producir artículos necesarios para la vida cotidiana”.⁷

Algunos productos de Totsuken tuvieron mucho éxito. Un ejemplo de ellos es el voltímetro de tubos al vacío en el que Yasuda trabajó desde la época de Nissoku. La compañía comenzó a proveer este producto a las oficinas del gobierno, con lo que el nuevo negocio de Ibuka y su grupo inició plena marcha a fines de 1945.

En 1946 Tokio Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha fue fundada por ambos empresarios y en su discurso inaugural, Ibuka declaró: "Debemos evitar los problemas que aquejan a las corporaciones grandes en el proceso de crear e introducir tecnologías que ellas no pueden igualar. La reconstrucción de Japón depende del desarrollo de tecnologías dinámicas".⁸

⁶ [http:// www.sony.com](http://www.sony.com)

⁷ Ibid

⁸ Ibid

Dicha frase fue lo que marco el rumbo y la razón de ser de Tokio Tsushin Kogyo Kabushiki Kaisha, que en 1958 cambió su nombre a Sony⁹ Corporation. Con el tiempo sus productos fueron mejorando como el tocadiscos diseñado por Nakatsuru. A pesar de que el gobierno había prohibido los tocadiscos durante la guerra, las compañías tenían ahora la libertad de explorar este mercado virgen. De hecho, los tocadiscos de Totsuko adquirieron una excelente reputación por la calidad del sonido. Pronto, la compañía comenzó a producirlos en gran escala con el nombre de "Voz Clara."

La empresa de Ibuka y Morita tuvo distintos lugares de trabajo y todos sus empleados trabajaban en distintos sitios pero finalmente tras una larga búsqueda, encontraron un lugar en Gotenyama, en Shinagawa. Era un edificio que había sido usado por Nippon Carburetor Co., Ltd. como almacén (incidentalmente, es el mismo lugar que Sony Corporation usa hoy).¹⁰

Para 1960 se fundó la Sony Corporation de América en Nueva York y Sony S.A en Suiza, posteriormente adquirió sus filiales y subsidiarias en todo el continente americano, Europa, Oriente Próximo, Asia y Australia. A continuación se mencionan los avances que Sony Corporation ha tenido en cuanto a tecnología, así como la adquisición de otras empresas durante la década de los ochenta y noventa año por año.

En 1980, la planta de audio casetes de Sony France inicia operaciones en Bayona, Francia, además de que Sony Consumer Products Company revela su primera línea de equipos estereofónicos para automóvil.

⁹ El significado de la palabra Sony proviene de la conjunción de dos palabras, una de ellas es "*sonus*" raíz latina de la palabra sonido, la otra es "sonny" el diminutivo en Inglés de Hijo (son). Sony significa: grupo pequeño de gente joven con la energía, pasión y creatividad ilimitadas.

¹⁰ www.sony.com.

Sony presenta su primer sistema estéreo personal compacto en 1982, nombrado Walkman (modelo WM-2). Anuncia junto con las empresas Philips y Polygram el lanzamiento del sistema de audio digital en discos compactos para los próximos dos años.

Para 1982, se lanza al mercado la primera grabadora estéreo de uso personal Walkman, el primer estéreo de uso personal con sintonizador integrado y uno más con resistente al agua además del primer reproductor de discos compactos en el mundo.

En 1984, se inician actividades en la planta de software para CDs de Digital Audio Disc Corp en Terre Haute, Indiana. En ese mismo año Sony introduce audio lectoras de discos compactos de una sola pieza, estas fueron las en el mundo que iban dirigidas para usarse en automóviles familiares. Al año siguiente, Sony presenta su primera cámara grabadora (camcorder) modelo CCD-V8 de 8mm.

En 1986 inicia operaciones la planta de pantallas de televisión a colores de Video Tec de México, en Tijuana. Cerca de Salzburgo, Austria en 1987, inicia operaciones la planta de software para CDs de Digital Audio Disc Corp. En 1988 Sony adquiere CBS Records Inc., el grupo de producción discográfica de CBS quien actualmente se conoce como Sony Music.

Al año siguiente, Sony lanza el camcorder CCD-T55 de 8mm y tamaño pasaporte, compacto y liviano, adquiere la compañía estadounidense Materials Research Corporation y Columbia Pictures Entertainment, Inc., empresa dedicada a la filmación de películas¹¹.

¹¹ Información obtenida de la página de Internet www.sony.com

Como podemos ver durante esta década Sony adquiere muchas empresas y tiene un gran crecimiento tecnológico que lo posiciona como la primer empresa en su ramo en ofrecer nuevos productos. Durante la siguiente década siguió el mismo crecimiento y logró adherir a su propia cultura a las demás compañías que adquirió en los ochentas. A continuación se presenta un desglose de los noventa con los años más importantes.

Es aquí donde vemos aplicada la visión de crecimiento y adaptabilidad al medio que analiza la Teoría de Sistemas y Contingente. Por un lado Sony trata de cubrir necesidades en el ámbito del hogar y el entretenimiento y por el otro siempre depende de la tecnología para lograr sus objetivos.

Con el constante crecimiento de la población consumista de estos productos, hizo que Sony buscara ofrecer mayor calidad en sus aparatos, pues en su entorno también se encuentran empresas del mismo ramo con las mismas ofertas para el público.

Por su origen oriental, es entendible que esta empresa busque extenderse a otros continentes con países principalmente capitalistas, para lograr mayor acaparamiento de clientes. Su adaptabilidad al medio es precisamente esa, la de los avances tecnológicos para el mejoramiento de los productos y la competencia en el mercado.

En 1990 Sony inicia la década con el lanzamiento de los primeros CD grabables. El siguiente año, inaugura el Laboratorio de Investigaciones en Telecomunicaciones y Sistemas de Información en Shinagawa, Tokio, el cual se integra con su Centro de Investigaciones 1994.

El mismo año (1991), CBS Records Inc., cambia su nombre a Sony Music Entertainment Japan Inc. y se cotiza como la Segunda Sección de la bolsa en

Tokio. Desarrolla el MiniDisc (MD), un disco óptico ultracompacto de diseño revolucionario.

En 1992 Sony anuncia la tecnología utilizada en su primer lector de CD-ROM para multimedia. Se forma Sony Pictures Entertainment (Japan) Inc. luego de la adquisición de compañías japonesas distribuidoras de cine, (además de Columbia Pictures), la nueva sociedad sería administrada por Sony Pictures Entertainment, Inc. en Estados Unidos. Lanza además, el sistema MiniDisco.

En 1994, lanza su primer tocadiscos magneto-óptico automático multifuncional de 5,25 pulgadas (grabable una sola vez) y en 1996 lanza la audio lectora de CDs portátil Discman D-777, la más liviano del mundo.

El año de 1997 fue lanzado el medio de disco compacto regrabable (CD-RW), que aporta capacidad de escritura, borrado y reescritura a la tecnología del CD. Sony y Phillips Electronics anunciaron su propósito conjunto de desarrollar un portador de música de próxima generación basado en Direct Stream Digital (DSD), un nuevo sistema de codificación digital de alta resolución que permite grabar música con calidad sin precedentes. Ambas compañías acordaron proporcionar discos híbridos que incluirán una capa para CD de densidad estándar además de una nueva capa DSD de alta densidad para utilizarse en audio lectores de CD Super Audio¹².

No sólo podemos aplicar la Teoría de Sistemas o Contingente para entender el desarrollo de Sony a lo largo de su historia, también vemos que para la producción de sus mercancías bien podría apearse a la Administración Científica, sobre todo por su rápida manufacturación de productos y el avance en su diseño.

¹² www.sony.com

A lo largo de toda esta lista de actividades en las décadas de los 80 y 90, se puede ver como Sony ha desarrollado tecnológicamente todo lo involucrado con la fabricación de discos. Uno de los aspectos importantes a considerar es la adquisición en CBS y Columbia Pictures en 1988 y 1989 respectivamente; con ello Sony se ubica actualmente entre una de las empresas más importantes para el cine, la televisión y la industria discográfica.

Sin embargo, es importante señalar el origen de la compañía CBS, pues es a partir de ella que Sony Music cuenta con un catálogo extenso de artistas. CBS no solo se dedicó a producir discos sino que también tuvo impacto en la investigación por ofrecer una mejor calidad de los aparatos reproductores de discos. También tuvo mucho auge con sus cadenas de radio, para las cuales también hizo grandes aportaciones tecnológicas.

2.1.1 Columbia Broadcasting System Records

Para iniciar con la historia de Columbia Broadcasting System, tenemos que remontarnos a la aparición del fonógrafo de Edison, el cual fue creado con el fin de grabar dictados a partir de dicho avance tecnológico, se iniciaron investigaciones referentes a los aparatos para reproducir música.

“La primera máquina, el fonógrafo de Edison permitía simultáneamente grabar y escuchar; si embargo, esta opción fue abandonada y olvidada en provecho del gramófono, un aparato que utilizaba discos y que poseía únicamente la función lectora”.¹³

La empresa Columbia fue una de las primeras en fabricar los fonógrafos, su sello fue entonces el Columbia Phonograph Company abarcando el mercado de Baltimore y Washington. El fonógrafo tuvo gran éxito y Columbia grabó las

¹³ Flichy, P. *Las multinacionales del audiovisual*, p. 20.

marchas militares de Juan Phillip Sousa, canciones populares, solos instrumentales, discursos, y novedades.

En 1891 el fonógrafo de Edison se convirtió en un aparato de audición individual de música, posteriormente apareció el gramófono que permitía la reproducción de grabaciones en series grandes. En 1897 se creó en Filadelfia el primer estudio comercial de grabación.

“Como consecuencia de las utilidades alcanzadas por las grandes disqueras con la venta de discos y fonógrafos, en el año 1905 se fueron sumando grandes inversionistas. Esto dio lugar a la aparición de nuevos sellos disqueros, que no sólo potenciaron este medio de difusión del arte musical, sino también otras posibles alternativas gananciales con la creación de empresas destinadas a la producción de piezas y otros accesorios de repuestos para fonógrafos y estudios de grabaciones”¹⁴, entre las que sobresalían: Edison dominaba el mercado en Estados Unidos y Pathé en Francia; el grupo Gramophone contaba con sociedades en Alemania e Inglaterra. El grupo europeo después de la fusión de dichas empresas, dio lugar a la Electric and Musical Industries (EMI) en 1931.

“Para el año 1901, invirtieron considerables cantidades de dinero para apoyar la fundación de la firma discográfica Columbia Phonograph Co., para convertirse en una poderosa entidad discográfica productora de fonógrafos y discos. Durante 1903, la compañía comenzó a grabar estrellas de la ópera metropolitana en Nueva York. En 1904 se fabricaron los primeros discos de 78 revoluciones por minuto con doble cara”¹⁵.

¹⁴ Reyes Fortún, José, *Un poco de historia acerca de la industria discográfica*, www.cubadisco.soycubano.com

¹⁵ www.sonymusic.com

CBS pasó a ser propietaria en 1929 de las actividades que desarrollaba la Columbia en Estados Unidos. . Su fundador William S. Paley construyó la empresa de una red de 22 estaciones de radio que tenían algunas fallas.

A través de la historia llegó a conformar un impresionante catálogo artístico. Casi de inmediato la firma Columbia apuntó con su producción discográfica hacia ferias, café concert, y otros espacios públicos, recaudando con estas acciones cantidades considerables de dinero¹⁶.

Entre las aportaciones de la CBS a la industria discográfica se encuentra “el descubrimiento del microsurco en 1948, gracias a él la duración de la audición pasó de cuatro a veinte o treinta minutos por cara y el disco pudo alcanzar un mercado de masas. Mientras que las tiradas más altas de los discos de 78 revoluciones por minuto no sobrepasaron nunca las cien mil unidades, las de los microsurcos alcanzaban la cifra de muchos millones”.¹⁷

Otra aportación fue la realizada por Peter C: Goldmark de los laboratorios de CBS, quien desarrollo un sistema mecánico de la televisión del color, también inició la producción del LP, introducido en 1948, lo que revolucionó la industria de la grabación.

El 14 de mayo de 1946 CBS llega a México bajo el nombre de Records Mexicanos S.A. y pronto se colocó como una de las empresas líderes en la manufactura y venta de discos, aunque también manejó distintas razones sociales.¹⁸

¹⁶ Reyes Fortún, op. cit.

¹⁷ Flichy, P., op. cit., p. 23.

¹⁸ Oros Jiménez, Marlen Verenice, *Videoclip: parte importante de la mercadotecnia en la empresa discográfica*, Tesis, p.9.

Durante las décadas de los años 60 y de los años 70 se originó el crecimiento de CBS ya que la compañía comenzó a su propio club de pedidos por correo, Columbia House Company, el vendedor directo más grande de la música en el mundo. En 1968, el CBS formó asociación con Sony Corporation -- CBS/Sony -- con el fin de comercializar el producto de CBS en el mercado japonés.

En 1982 la CBS con ayuda de Sony y Philips, lanzó al mercado el disco compacto, que reemplazaría al LP de 33 revoluciones; el álbum lanzado fue el 52.0 de Billy Joel. En 1988, la CBS Records, fue vendida a la compañía Sony, para que en 1991 tomara el nombre de Sony Music Entertainment, pero no solo eso, sino que también adquirió Columbia Pictures¹⁹ un año después, ocupando un lugar importante en la producción de filmes.

En abril de 1988 Thomas D. Mottola se convirtió el presidente de Sony Music, comenzando una nueva era en la compañía que acabaría en enero de 2003 año en que Mottola salió de la empresa. Los años 90 fueron un período del crecimiento acelerado para la empresa, pues abrió nuevos subsidiarios en Taiwán, Turquía, Portugal, África del sur, Hungría, las Filipinas, y Polonia. Además lanzó algunos sellos discográficos: Epic Records Group, Columbia Records Group, TriStar Music Group, y Sony Classical.

Estableció operaciones en China formando una compañía cooperativa de la música: Shanghai Epic Music Entertainment Company. También lanzó un subsidiario en Rusia, amplió sus actividades en Asia, y adquirió la música de la empresa Luna (México) y RTI (Italia).

En 1999, 100 años después de la introducción del gramófono, los autores del disco compacto, Sony y Philips, establecieron el disco compacto como el estándar y prefirieron el formato para la música empaquetada. Continuando su

¹⁹ Empresa dedicada a la producción de películas, quien ahora cuenta con el nombre de Sony Pictures.

tradición de promover la innovación técnica, Sony Music junto con el grupo Universal lanzaron un servicio comercial de pedido por Internet, que ofrece el contenido licenciado de todas las compañías importantes de la música así como varios sellos independientes.

Actualmente Sony Music cuenta con filiales en varios países del mundo, los cuales han sido mencionados al principio de este capítulo. Y sigue conservando un gran catálogo artístico, tal y como lo venía haciendo desde sus inicios la CBS.

Los géneros musicales que abarca son variados y los divide por sellos discográficos: Columbia para el género Pop y Rock, Epic para la música regional, Legacy Recording para cantantes de antaño, Classical para música de Cámara y ópera, Nashville para música pop o rock proveniente de otros países a Estados Unidos. Wonder de música infantil de los programas de televisión producidos por Sony Entertainment Television.

En México los sellos se dividen en Columbia para Pop y Rock, Epic para la música regional-popular o ranchera y S.M.I (Sony Music Internacional) para música en inglés.

Entre los artistas internacionales con que cuenta y que son de gran importancia por sus grandes ventas o por su trayectoria tenemos: Aerosmith, Audioslave, Bruce Springsteen, Celine Dion, Celia Cruz, Chayanne, David Bowie, Evanescence, Fiona Apple, George Michael, Gloria Estefan, Jamiroquai, Jennifer López, Korn, La Oreja de Van Gogh, Mandy Moore, Michael Jackson, Oasis, Ozzy Osbourne, Pearl Jam, Ricky Martin, Roberto Carlos, Shakira, System of a Down, Travis, entre otros.²⁰

²⁰ www.sonymusic.com.mx

En lo que respecta a Sony Music México, tenemos a el siguiente elenco: Alejandro Fernández, Ana Gabriel, Elefante, Fobia, Ha-Ash, Kalimba, Lidia Ávila, Natalia Lafourcade, Pepe Aguilar, Reyli Barba, Sin Bandera, Vicente Fernández, Víctor García, Zoé y otros.²¹

2.2 La industria discográfica

Los orígenes de la industria discográfica, se remontan al surgimiento de la cultura como mercancía, ésta se ha visto analizada y criticada por diferentes escuelas filosóficas, que ponen a discusión las ventajas y desventajas del sistema de producción capitalista.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se comenzó una apertura del mercado en torno a las obras de arte, con el fin de obtener un beneficio económico por ellas. Así es como el teatro la música, el cine, se volverían un producto más de consumo para la sociedad, con la característica de ser un medio de esparcimiento u ocio.

Algunas escuelas como la de Frankfurt discutieron el asunto sobre la industria cultural, que debe su nombre a Horkheimer y Adorno, ellos analizan este proceso en tres dimensiones, las cuales a su parecer son nocivas para la cultura en general.

La primera dimensión, argumenta que la industrialización tiene por objetivo la introducción en la cultura de la producción en serie “sacrificando aquello por lo cual la lógica de la obra se distinguía de la del sistema social”, además de la imbricación entre producción de cosas y producción de necesidades en tal forma

²¹ Ibid.

que “la fuerza de la industria cultural reside en la unidad con la necesidad producida”²².

Como segunda dimensión, estos autores mencionan la degradación de la cultura como diversión, o medio organizado en series para hacer más soportable la vida cotidiana.

La tercera dimensión se refiere a cómo la industria cultural logra banalizar la vida cotidiana y positivizar el arte, ya que durante este periodo se vio como el arte se liberó mediante el mercado y quedó ligada al presupuesto de la economía mercantil. A este proceso los teóricos de la Escuela de Frankfurt lo llamaron “desublimación del arte”²³.

Sumado a esto se encuentra la comercialización de espectáculos, vinculada además a la comunicación de masas, que fue utilizada para difundir esta nueva etapa en la que la cultura se convertía en un bien. A la par del crecimiento económico de algunas naciones y los avances tecnológicos, el cine y la música desarrollaron sus propias industrias por separado, la segunda vería su evolución a través del disco.

A pesar de las críticas, la industria cultural en la que se incluyen los espectáculos sigue hasta nuestros días, pero va de la mano con el desarrollo de la tecnología, en especial de la música, pues para llegar al consumidor se ha servido de los diferentes aparatos para reproducirse, pasando por los primeros inventos como fonógrafo hasta el mp3 de nuestros días.

Al iniciar la comercialización de la música mediante el disco, sus consumidores tendrían que utilizar la mediación de una máquina para acceder a la

²² Martín Barbero Jesús, *De los medios a la mediación*, p. 50.

²³ Ibid

obra. Aparatos como el fonógrafo o el gramófono, vieron su oportunidad de comercializarse difundiendo música de grandes artistas, así fue como aparecieron empresas dedicadas a vender estos aparatos y grabar discos, pero no solo eso sino a la búsqueda de mejorar la calidad de dichos aparatos.

El descubrimiento del microsurco por parte de la C.B.S. en 1948 permitió mejorar la producción de discos, pues lograban mayor durabilidad por ambos lados, pero además marcó un límite entre la producción de obras discográficas y la creación de espectáculos.

Hasta aquí vemos un desarrollo, de tipo tecnológico, donde surgen precisamente estudios para lograr una mayor productividad en las empresas, recordemos que durante esta época, teorías como la de la administración científica, se aplicó para la producción en serie, que bien pudo ser incluida por algunas empresas dedicadas a la venta de aparatos.

También vemos una rápida adaptación al medio o el entorno, la creciente economía capitalista exige la satisfacción de necesidades, no solo primarias sino de esparcimiento, por ello es que la industria cultural sale a flote y toma como principales actividades a explotar la música y el cine.

De ahí surge la industria discográfica como un bien de consumo, sobre todo de países capitalistas. Más adelante se describirá más todas aquellas empresas involucradas en la producción de discos y su evolución a partir de la segunda mitad del siglo XX.

La industria discográfica en la actualidad

La industria discográfica en la actualidad ha alcanzado una gran importancia, por ser parte del esparcimiento en sociedades tecnológicamente avanzadas o bien por

la creciente globalización en la que se encuentran inmersos la mayoría de los países.

La venta de discos como un producto cultural, tiene como principal necesidad de renovación y búsqueda de organismos que garanticen la seguridad de las empresas y los autores de melodías y canciones a la hora de producir una obra. Por ello se cuenta con leyes y organismos encargados de regular a la industria discográfica.

Como todo proceso industrial, cuenta con normas y reglas, para adaptarse a las diferentes sociedades donde se busca entrar por medio de la satisfacción de una necesidad. Desde el enfoque de sistemas, a esto se le conoce como institucionalización.

Las instituciones regulan el entorno de las organizaciones, aportan reglas y límites creados por el hombre en una sociedad²⁴. Buscan reducir la incertidumbre generada en el medio creando estructuras estables. Lo principal que buscan las instituciones es lograr una buena interacción entre las organizaciones o empresas con su entorno.

La industria discográfica cuenta con instituciones que intentan prevenir problemas que la afecten directamente como la piratería, el robo intelectual en la composición de melodías. En el caso de México se encuentra la Sociedad de Compositores y Autores de México y la Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas (AMPROFON).

La Sociedad de Compositores y Autores de México es una institución que representa a los autores y compositores, tanto mexicanos como extranjeros en

²⁴ North, Douglass C., *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, p. 37.

nuestro país. Su finalidad es la de recaudar **y** distribuir, entre sus socios y sociedades extranjeras, las cantidades que, por concepto de derechos de autor, les correspondan por la explotación de sus obras.²⁵

En el caso de AMPROFON, se trata de una asociación que integra a la mayoría del mercado a los productores de fonogramas en México. Ambas tratan de hacer validos los lineamientos de la Ley de Derechos de Autor y con base en ella proteger las obras de los compositores y la copia ilegal de los productores de discos.

Estas dos son un medio de interacción entre las empresas y su marco legal, que no siempre garantiza un bienestar entre las disqueras y sus consumidores. Los problemas económicos en algunos países han fomentado la compra de copias ilegales.

Por su dependencia a la tecnología, la industria discográfica ha adquirido un valor cada vez mayor, lo que ha generado piratería en la mayor parte del mundo, pues las economías son distintas en cada lugar y si bien como anteriormente se comentó, la necesidad de adquirir este tipo de productos, era inventada, ahora es parte de la vida de cualquier persona en condiciones de consumir entretenimiento.

Este fenómeno conocido como piratería, ha ocasionado el cierre de importantes casas discográficas en países como Bolivia, como fue caso de Sony, pero se debe tomar en cuenta que la utilización de alta tecnología en la elaboración de discos, incrementa su costo, el cual es verdaderamente alto para consumidores de países con economías pobres.

²⁵ www.sacm.com

La piratería se ha convertido en un problema incluso de tipo tecnológico, pues los avances como el Internet, permiten tener acceso a la música de manera gratuita, por lo que algunas empresas se han mostrado en contra de este medio e incluso han demandado a creadores de portales que permiten las descargas de música.

Otros avances tecnológicos en materia de computación, han permitido la copia de materiales discográficos desde la casa, o la creación de aparatos como el MP3 que no necesita de un disco para reproducir música. A todo esto se tiene que enfrentar una empresa discográfica para recuperar ganancias de sus productos.

Recientemente, la lucha contra la piratería por medio de Internet ha crecido, tanto que algunas compañías se han aliado con algunos portales, para utilizarlos como un medios de difusión de sus cantantes, como una forma de adaptación al medio. Otras se han empeñado aún más en desaparecer esta práctica, aunque han sido criticadas

Existen ya formatos seguros que dan mayores garantías para evitar o restringir la copia ilegal de música, con más efectividad que los CDs, cuenten o no con seguro anticopia. En realidad, a veces la histórica denuncia de la piratería ha sido al argumento preferido de las disqueras – Sony Music la más relevante de todas – para simular su ineficiencia, su falta de visión de futuro, su incapacidad para innovar y, también, su codicia.²⁶

Pero el problema de la piratería sigue creciendo, al grado de modificar los niveles de venta de un álbum para ser reconocido como exitoso. Además de que ha obligado a las empresas a ofrecer elementos extras que garanticen la compra del producto.

²⁶ Puertas Antonio, *De rolitas y otros demonios*, Revista Expansión, No. 902, Octubre-Noviembre 2004.

En 1987, Sonopress fue la primera empresa en fabricar en México el formato de CD y ahora vuelve a ser pionero con la producción del Dual Disc, un nuevo formato que une el DVD con el CD en un solo disco. El primer Dual Disc, que tiene un costo de \$250 pesos, es de la cantante mexicana Julieta Venegas y fue producido por el sello discográfico Sony & BMG, empresa que se estrena como una sola después de anunciada su fusión.²⁷

En México, la piratería ha ido en crecimiento desde la última década del siglo XX, ubicándolo en el año 2002, en el tercer lugar después de China Rusia, Algunos ejemplos son citados en el porta de la BBC:

Sólo en el año 2000 se vendieron unos 104 millones de copias piratas, comparadas con 67 millones de unidades legales. Las cifras demuestran que existe un serio problema de piratería fonográfica.

Según Fernando Hernández, director de Amprofon, actualmente seis de cada diez discos compactos vendidos en México son piratas, lo que ha generado un retroceso en las ventas de grabaciones originales superior al 15% en los últimos años.²⁸

Según los reportes de Amprofon durante el año 2002, el negocio de la piratería de producciones fonográficas ocasiona pérdidas anuales cercanas a los US\$400 millones a la industria legal y al fisco mexicano. La cifra se diferencia por 100 millones de dólares con la publicada dos años antes por la Federación Latinoamericana de Editores de Música.²⁹

Estos problemas no han sido solucionado, ni podrán serlo por mucho tiempo, pero sin duda es un reto por adaptarse a los cambios de las sociedades en torno a la economía y la tecnología. No sólo la industria discográfica sino otras como la cinematográfica, tienen que hacer frente a todos lo problemas que se deriven de las economías.

²⁷ *Adiós CD, llega el Dual Disc*, Revista Expansión, No. 905, Diciembre 2004.

²⁸ <http://news.bbc.co.uk>, , 07 de mayo de 2002

²⁹ Piedragil Gálvez, Andrés, *Melodías Peligrosas*, Revista Expansión No. 805, Diciembre 2000.

Para volvernos a situar en nuestro estudio, que es el caso de Sony Music, se muestra a continuación su estructura:

2.3 Estructura de Sony Music

Cada empresa tiene una estructura que le permite llevar a cabo todos sus procesos de producción, ya sean actividades de productos o de servicios. Todos los niveles de mando deben tener una jerarquía y un flujo apropiado de comunicación de acuerdo al diseño de su organigrama.

Los principales departamentos o áreas que componen a la empresa Sony Music son los siguientes:

Dirección General o Presidencia: la cual es indispensable para toda organización, pues de ella parten las órdenes iniciales para iniciar un trabajo; en esta se parte para delegar las responsabilidades y el mando en todas las demás áreas.

Dirección de Finanzas: que se encarga de todo lo relacionado con la economía, es quien asigna presupuestos para elaborar un producto y en el caso de una empresa discográfica, proporciona lo necesario para pagar estudios de grabación, diseñadores, fotógrafos, músicos, productores y todo lo relacionado con la elaboración y producción de un disco.

Dirección de Producción: esta es un área dedicada a la manufacturación de discos compactos, ya que Sony Music cuenta con su propia productora de discos, en la cual intervienen los avances tecnológicos que ha aportado a lo largo de los años.

Dirección de Ventas: es la encargada de llevar al los establecimientos de ventas, como las tiendas departamentales o especializadas, las producciones

discográficas; también debe estar pendiente de la demanda de los productos y su oportuno abastecimiento.

Dirección Artística: es donde se lleva a cabo la búsqueda de talentos nuevos y sus respectivas contrataciones; los encargados de esta área son conocidos como Artistic and Repertorie o AR.

Dirección de Marketing: en ella se emplean los recursos para investigar los mercados a atacar con un nuevo producto, así como para llevar a cabo estrategias de promoción junto con otros departamentos o gerencias.

Gerencia de promoción de radio: es donde se emplean estrategias para difundir el nuevo material discográfico en las radiodifusoras, las cuales deben tener un público adecuado al género del nuevo cantante.

Gerencia de Producto: Es mejor conocido como Label Manager y esta dividido por géneros musicales, son personas especializadas que se asignan a un cantante una vez que han sido contratados por la empresa.³⁰

Este es en general un desglose de las direcciones y gerencias que intervienen en la estructura organizacional de Sony Music, todas ellas también intervienen en el proceso de lanzamientos discográficos, aunque algunas áreas se ven directamente involucradas en mayor escala que otras.

Podemos decir que su flujo de comunicación es de tipo descendente, pues va de mayor a menor jerarquía las decisiones que se deben tomar en torno a un lanzamiento; primero el encargado de AR es quien contrata al artista y decide el

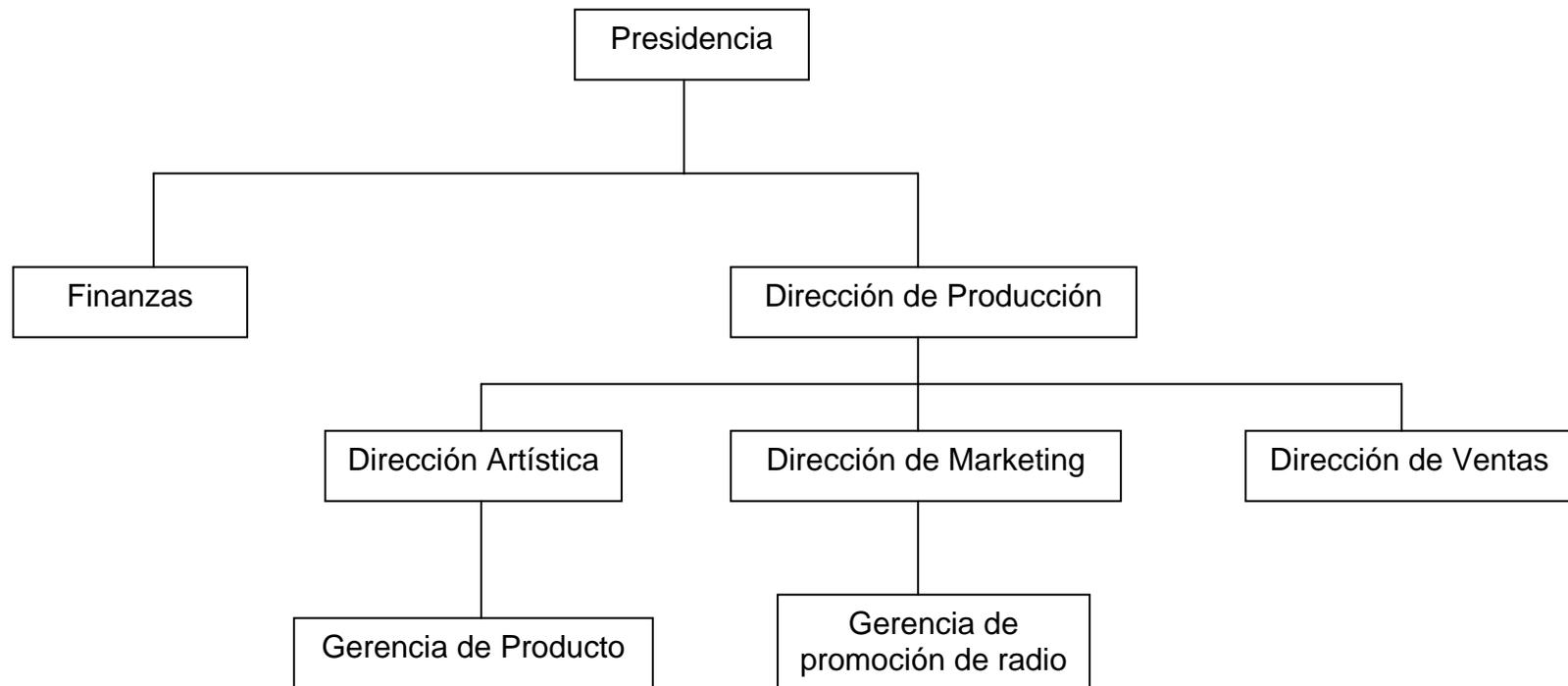
³⁰ Fabian Fabian, Ma. Mercedes, *Funcionamiento del Marketing en la industria musical*, Estudio de caso: Sony Music, Tesina, FCPyS, p. 45.

género al cual se dedicará, para después dejar que la dirección de marketing sea quien se encargue de la promoción junto con otras gerencias.

Sin embargo también hay un tipo de comunicación horizontal pues las direcciones de Marketing Ventas y la Gerencia de producto, pues están en constante contacto para coordinar sus actividades. La comunicación también se torna ascendente cuando la Gerencia de Producto solicita aprobación de la Presidencia para hacer una nueva contratación. Estos tipos de comunicación estará mejor ejemplificados en el siguiente capítulo donde se desarrolle mejor la explicación del proceso.

A continuación, se presenta una aproximación al organigrama de la empresa Sony Music en México.

Organigrama



Como podemos ver, la industria discográfica es uno de los negocios más grandes dentro de la cultura del entretenimiento, tanto que grandes corporaciones dedicadas a la elaboración de productos electrónicos, invierten en este mercado.

No solo aportan grandes producciones musicales, sino que también apuestan a las investigaciones tecnológicas por ofrecer una mejor calidad de audio. Sony ha aprovechado bien estos recursos, pues también ofrece la tecnología para la elaboración y manufacturación de los discos compactos.

A lo largo de la historia de Sony vemos este interés por los avances tecnológicos, pero también vemos los efectos de la globalización en términos económicos para estas empresas: la fusión de corporativos. Esto implica la alienación de toda una cultura organizacional, compuesta por creencias valores y costumbres, como las formas de trabajo que emplea una y otra empresa, para después formar una nueva.

Otro aspecto a mencionar sobre el proceso de globalización en el caso de Sony Music, es su llegada a otros países y continente, los cuales no comparten del todo las costumbres orientales de las cuales tiene su origen. La adaptación a la cultura occidental del continente europeo, Estados Unidos y América Latina, es un punto a favor para el desarrollo de esta empresa. En general la empresa Sony, en su rama musical y para la producción del cine, son consideradas como una de las mejores por su inversión en tecnología y producción.

Sin embargo, a pesar de su acercamiento a la tecnología, vimos algunas críticas a Sony Music, por su negativa al acceso de música por Internet, podría decirse que en algunas de sus divisiones hay controversia y cierta resistencia al cambio, sobre todo porque el principal enemigo al que se enfrenta es la piratería y no ha sido controlada.

En el caso del Internet, la situación es de incertidumbre, no solo para la música, sino para otras actividades como la redacción de libros o las investigaciones científicas, que también pueden llegar a ser plagiadas o su contenido no es del todo confiable. Aún no se ha podido legalizar el uso de Internet, sobre todo en materia de información y tal vez sea por ello que varias empresas discográficas y no únicamente Sony, se encuentren renuentes a la apertura de la música por Internet.

Aún así, se deberán adaptarse a esta evolución de los medios de comunicación y la tecnología, sobre todo si provienen de una cultura que se caracteriza por estar a la vanguardia en avances tecnológicos y por su adaptabilidad a otros países. Solo así podrán asegurar su existencia en el mercado.

El siguiente capítulo se hablará del proceso que actualmente se lleva a cabo en Sony Music para lanzar un nuevo cantante. Se tomará como partida la búsqueda de talentos, hasta la presentación del cantante en los escenarios y medios de comunicación. La información que se expone en el tercer capítulo es en una gran parte expuesta por personas que laboran en la empresa y que aportaron parte de sus experiencias mediante entrevistas.

Capítulo 3

Proceso de lanzamiento discográfico

Hasta ahora hemos visto el desarrollo de la empresa Sony Music a través de los años, así como su estructura, lo que nos sirve para comenzar un análisis sobre el proceso que encamina para lanzar un nuevo producto al mercado, que en este caso se trata de un disco.

La parte fundamental en la que centrará este capítulo, es en la dirección artística y gerencia de producto, dirección de marketing, y ventas de la empresa, ya que en ellas se encuentra gran parte del manejo de lanzamientos y de las cuales se han obtenido entrevistas que nos proporcionan la experiencia y detalles importantes para el análisis.

Finalmente se hará referencia a dos de las teorías de la comunicación organizacional, las cuales son de la Administración Científica y de Sistemas, dado que las entrevistas nos muestran el lanzamiento discográfico como un proceso planeado, en el cual intervienen varias partes de la empresa.

Como en la Teoría de los Sistemas, cada parte es fundamental para que las demás funciones, y la responsabilidad de cada una de esas partes, nos hace referencia a la división del trabajo, del cual nos hablan Weber o Taylor.

Los pasos a seguir para un lanzamiento discográfico, y en los cuales se divide el presente capítulo, son:

- Búsqueda de talentos,
- Plan de Marketing y Promoción
- La venta del producto

Finalmente, se realiza un análisis de este proceso desde el enfoque de la Teoría de Sistemas, la cual es de gran ayuda para este tipo de trabajos, donde se busca dar el enfoque organizacional, pues se presta para detectar los puntos que

los que la comunicación sirve como enlace entre un área u otra en las empresas, además de que nos ayuda a entender mejor sus procesos, ya que no solo se enfoca al interior de la misma, sino que también toma en cuenta el exterior.

3.1 Búsqueda de talentos

El inicio de este proceso se da con la búsqueda de nuevos talentos, esta es una tarea de la Dirección Artística como es conocido en el medio, en el caso de Sony Music se le conoce como AR Manager y es quien se encarga de manejar a uno o varios artistas. *“La función del Director Artístico es crear el proyecto, que va desde el interés hacía un artista, ya sea popular, anglo o pop”.*¹

Una vez que éste ha elegido un nuevo cantante o grupo, se define el género al cual se dirigirá, ya sea ranchero, pop, rock, etc. Posteriormente se buscan temas con distintos compositores para armar el repertorio del disco, aunque claro está el propio cantante puede tener sus composiciones, pero de no ser así la compañía disquera será quien se encargue de ello. *“Cuando es un artista nuevo se debe buscar temas que definitivamente lleguen a la gente, que sea algo comercial”.*²

Es importante señalar en esta parte las contrataciones de un artista, cuando se trata de un cantante nuevo el contrato se hace sólo por un disco y el AR Manager es quien realiza este proceso. Una vez que el artista se haya colocado en un buen lugar dentro del mercado, se procede a hacer una contratación de disco por año.

¹ Fragmento de la entrevista realizada a Rafael Montiel, Gerente de Producto en música popular. 05/10/ 2004.

² Fragmento de la entrevista realizada a Pedro González, Departamento de venta de Sony Music, 08/09/2004.

“Regularmente aquí se hacen los contratos entre 3 o 5 años, que es más o menos 3 o 5 discos, pero se modifica en el camino. Si en el primer disco no hubo resultados y a la compañía no le conviene tener a un artista que no se venda, pues se va al primer año; por el contrario, si es un artista que te funcionó mucho, ya negocias con él al término del contrato para renovarlo.”³

Aquí se comienza por asignar un presupuesto, con ello se ve quien será el productor del disco, la ubicación los estudios ya sean en México o Estados Unidos, creación de imagen, tanto del artista como la del disco, es decir, el diseño de la portada, así como la estrategia de promoción a seguir.

A continuación se muestra un ejemplo que Rafael Montiel, director artístico en música popular, nos da sobre el desarrollo de un proyecto:

“Un ejemplo reciente es el caso de Cornelio Reina Jr., para el cuál busqué un productor quién es papá de Lupillo Rivera. Cornelio Reina siempre había cantado con música norteña, pero ahora el concepto cambiaba a banda sinaloense.

Arreglé con el productor los costos sobre la producción, al mismo tiempo comencé a pedir temas a distintos compositores y seleccionamos de 100 o 120 temas, 14. Se mandó la voz de Cornelio a Culiacán para que el productor hiciera los arreglos en su estudio, posteriormente mandó las pistas para que Cornelio ensayara.

Posteriormente se viajó a Culiacán, se grabaron las 14 canciones, después vino la mezcla, la masterización⁴ (sic) y de ahí la sesión de fotos y el arte del disco.”⁵

³ Rafael Montiel. Op cit

⁴ Masterización se refiere a la grabación ya terminada de las canciones hecha en un estudio.

Sin embargo todo lo que se ha mencionado es en cuanto al proceso de un lanzamiento, pero para la selección de un artista nuevo, hay elementos a considerar para que la compañía Sony Music firme con ellos un contrato. “Cuando es un artista nuevo te fijas en la voz, que no se parezca a nadie, en la propuesta musical, eso es lo principal”.⁶ Con ello, se presenta una propuesta a la Presidente de la compañía quién se encarga de autorizar todos los proyectos. Una vez más se muestra un ejemplo de un descubrimiento musical realizado por Rafael Montiel, que es el tema al cual se esta delimitando esta investigación:

“Hace como tres meses recibí un proyecto en CD de un grupo del Estado de Michoacán, se trata de un grupo de jovencitos de 15 años y lo que me llamó mucho la atención fue la voz del vocalista.

Este grupo lo voy a firmar, me lo autorizaron en la compañía, ya que se escucha bien interesante la propuesta musical, pero hacen falta temas y es bien importante tener un repertorio de autores ya conocidos, o no precisamente conocidos pero que sean buenas letras, eso va a ser la base de una buena producción.

Trabajaré en varios aspectos, incluso musicalmente, ya el productor estará trabajando con ello, ya que no tienen mucha experiencia, entonces él hará observaciones y los irá puliendo.

En el caso de estos niños hay muchas ventajas, porque no hay un grupo de jóvenes de esa edad, con esa propuesta, entonces es nada más meterle bien a la producción y esperamos entrar con ellos de manera importante.”⁷

Así como en el caso de Cornelio Reina, en el lanzamiento de este proyecto se llevará en mismo desarrollo, con la diferencia de que por ser un grupo nuevo,

⁵ Ibid

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

se le asignará un distinto presupuesto, ya que para Sony Music la prioridad son los artistas de gran nombre o aquello que se generen grandes ganancias.

Hasta aquí es donde cubre la participación de un AB Manager, como bien lo explica el entrevistado: *“... el trabajo de la Dirección Artística termina cuando ya tienes el disco. Va desde la creación del proyecto, hasta la culminación cuando tienes el disco en la mano. Se entrega a la Gerencia de producto y se hace el plan de marketing.”*

3.2 Plan de Marketing y Promoción

Una vez terminado el material discográfico, es momento de comenzar con una campaña de promoción, la cual es planeada en el departamento de Marketing de la empresa, dicha área es quien se encarga de hacer la investigación del mercado al cual va ir dirigido el producto. También se encarga junto con la Dirección de Ventas de organizar eventos, ya sea en conciertos, visitas a las estaciones de radio y programas de televisión, firmas de autógrafos, etc.

A lo largo de esta parte de la investigación, Claudia Herrera quien colabora en este departamento, explica a fondo el proceso de marketing al tener ya finalizado el producto:

“Una vez que tienes todas las partes, en un informe de etiqueta, mandas toda la información del disco, los autores, las editoras el arte del disco que es el librito o la portada y las partes metálicas que es el CD y el audio. Se tiene que mandar al almacén y a partir de ahí vemos cuanto tiempo se tarda en estar listo el disco”.⁸

⁸ Fragmento de la entrevista realizada a Claudia Herrera del Departamento de Marketing, 25/10/2004.

Cuando el disco se encuentra ya en manos de los directivos se decide cual de todos los temas será el primer sencillo, el cual será repartido a las estaciones de radio correspondientes al género del artista. A esta fase se le conoce como la primera vuelta de promoción.

“Una vez que se define cuál es el sencillo es lo mismo, se manda a hacer el arte del sencillo, se manda un informe de etiqueta y las partes metálicas que ya tienes. A Partir de ahí se tarda una semana en salir el sencillo, se lo damos a la gente de radio para que empiece a repartirlo en diferentes estaciones y haga su labor en cuanto a meter el sencillo para que empiece a sonar”⁹

Como parte de todo este proceso, es necesaria la redacción de boletines de prensa que contengan toda la información a cerca del artista, con la finalidad de que no sólo los directivos de las estaciones de radio lo conozcan, sino que también emitan dichos datos a los radioescuchas, quienes finalmente son los consumidores de discos. También se comienza con un plan en el que son necesarias las conferencias de prensa, tours de revistas y sesiones fotográficas.

También es importante emitir la información a los sitios donde se venden los discos: *“Haces un show para ventas, que es para que la gente de las tiendas de Mix Up, Comercial Mexicana, Sanborns, toda la gente que se encarga de vender discos, para que vengan y el artista haga una presentación de su disco, que son generalmente 7 temas o 10, para que conozcan lo que tiene el disco y quede convencida del producto y haga sus peticiones a lo que es el Departamento de Ventas”*.¹⁰

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

Las presentaciones en la televisión también son importantes dado que la imagen cuenta mucho para que el artista sea identificado y entre en el gusto de la gente a la cual va dirigido.

“Empiezas a coordinar fechas con los programas de televisión, dependiendo de lo que quieras negociar con alguno de ellos, les dices que tienes un lanzamiento que es prioridad para Sony, es alguien muy fuerte (dependiendo del apoyo que traiga) que quieres para el sábado, pero que te estén anunciando toda la semana.

Entonces vas haciendo programas pequeños como Hoy, Nuestra Casa, En Familia, tal vez haces algún noticiero, haces los programas de cable que son Ritmo Son, TeleHit, MTV, dependiendo del tipo de música que haga tu artista.

Otro Rollo y No Manches no, porque son programas muy grandes y un lanzamiento de entrada no te lo dan, tantito porque es alguien que no se conoce y porque son temas que la gente aún no identifica.”¹¹

Para la radio también se asigna un plan de promoción, en el cual se realizan tours con el artista. Durante esos recorridos, las entrevistas estarán enfocadas al origen del cantante, cuál es el material que lleva bajo el brazo, si tiene algún dueto o los compositores que participan en la producción.

“El artista puede salir a hacer radio de campo, se trata de salir en las camionetas de la estación regalando un playera, un cilindro y el disco autografiado. Puede durar una semana en diferentes puntos de la ciudad y la gente lo conoce. Esa es una forma más de avanzar para que la gente te identifique.”¹²

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

Así es como se realiza la primera vuelta de promoción, la cual se basará en un solo sencillo a promocionar, el tiempo que se le asigna puede ser variable, va de dos a tres meses o más. Rafael Montiel menciona algunos de los pormenores para lanzar un segundo sencillo o hasta un tercero:

“La primera etapa como te puede durar dos o tres meses, te puede durar seis u ocho meses, según el éxito del tema. Por ahí hay temas que se meten durísimo a la radio y es difícil meter un sencillo pronto del mismo artista, porque ese éxito no te permite que entres con otra canción.”¹³

El inicio de la segunda vuelta radica casi en el mismo procedimiento, sólo que en ella ya se pueden incluir medios que no se hayan tomado en cuenta al principio, por su carácter de exclusividad y de audiencia. En esta etapa ya no es necesario visitar todas las estaciones de radio dedicadas al género del artista, sino algunas que gocen de gran prestigio. Lo mismo pasa con los programas de televisión, incluso algunos de ellos son quienes piden la presencia del artista a la compañía.

Cada sencillo nuevo es un plan de promoción definido y dependiendo del éxito del disco se pueden lanzar hasta cuatro o cinco sencillos. Esto también se traduce en altas ventas de unidades, algunos de los directivos de Sony reconocen que por la etapa que se vive en la economía y la piratería, el vender 50 000 unidades es una ganancia, aunque hay producciones que llegan a 10 veces más esa cantidad.

¹³ Rafael Montiel. Op. Cit.

3.3 La venta del producto

En la Dirección de Ventas se encargan de llevar a todos los establecimientos dedicados a la venta de discos el nuevo producto. Pedro González quien es encargado de dicho departamento comenta:

“Mi participación directa comienza cuando el producto ya esta terminado, mi trabajo es llevarlo al punto de venta y a participar con los artistas en firmas de autógrafos en tiendas departamentales, ya sea SEARS, Sanborns o Mix Up.

Ya terminado el producto yo los instalo en las tiendas departamentales o de autoservicio y posteriormente me emiten un pedido para surtirlo, además viendo que no haya obstáculos para que llegue al público”.¹⁴

En cuanto a las técnicas de promoción la televisión ha tomado un papel importante, no solo en materia de programas en los que se presenta el artista, sino en los anuncios del nuevo producto. Al respecto se Pedro González comenta:

“Últimamente Sony se ha apoyado en los spots de televisión, porque la gente a veces necesita que se lo pongas para que lo conozca, no solo basta con escuchar sino que también quiere verlo. Definitivamente ha resultado más la televisión últimamente, aunque la radio ha sido y es un canal que ayuda bastante”.¹⁵

Otra técnica de promoción de un nuevo material discográfico son las firmas de autógrafos que se han incrementados en los últimos años; es ya casi común

¹⁴ Pedro González op.cit.

¹⁵ Ibid.

que al salir un producto nuevo los consumidores esperen un evento como estos, además significa para la empresa y el artista la venta asegurada del disco.

“Han evolucionado bastante bien, a lo mejor antes nada más era un plus, no era tan importante que un artista se presentara en un firma de autógrafos, pero ahora se ha convertido en una necesidad, es parte de la promoción para el artista y para el disco.

Al llevar a una tienda de discos al artista hay un contacto directo con el consumidor; vas a juntar dos cosas: obtienes el autógrafo, pero aparte vas a convivir un momento, intercambiando un par de palabras y sacándote la foto con él.

Su organización te deja buenas experiencias, pero tienes que pensar en la seguridad, que el evento sea todo un éxito, de que lleves al artista y no encuentres a 10 o 15 gentes; ahí es cuando te sientes fatal. Es satisfactorio porque a la vez cierras un círculo, vendes y haces presentación con el artista”¹⁶

Hasta aquí abarca la explicación de un lanzamiento discográfico, desde la creación del proyecto y la manufacturación del disco, hasta su venta y su promoción, sin embargo, sólo se ha profundizado en el procedimiento, las políticas quedan de lado y ellas son parte fundamental de la presente investigación, ya que al final se aportará una propuesta para un Manual de Políticas y Procedimientos.

Al hacer la pregunta sobre si existe un manual, al cual Sony Music se apegue para lanzar discos, los entrevistados, respondieron que no, pero en cuanto a políticas mencionaron que existen prioridades para algunos artistas, es decir, sólo aquellos que son muy reconocidos y que generan grandes ganancias para la empresa, son quienes cuentan con el mejor presupuesto y promoción para sus materiales.

¹⁶ Ibid.

También mencionaron que todo lo referente a las políticas proviene en ocasiones de su casa en Miami:

Un Manual no hay, eso se va dando porque hay una política de la compañía. El AR es quine contrata, luego el manager es quien desarrolla todo, y cada una de las funciones que debe seguir el artista nuevo o con un catálogo como Alejandro Fernández y otros que se manejan en México. En el caso de Ricky Martin o Chayanne, ya son cosas que vienen de Nueva York o Miami, depende de la zona.

En México se lleva a cabo un proceso de acuerdo a la política que tiene la compañía. No te puedes apegar a un manual porque depende de lo que quieras hacer, lo que va a cantar el artista o a dónde lo quieres enfocar.¹⁷

Vemos que no hay un interés por un manual, o que no se tiene conocimiento de ello. Se mencionan políticas, que obviamente no se expondrán en este trabajo, pues son de carácter privado, sin embargo existe una preocupación por ello al asegurar que existen prioridades para la empresa.

En cada compañía hay prioridades y las prioridades son los artistas que han demostrado su valía, entonces te marcan a esos artistas como una prioridad, es una política que se sigue en todas las compañías, vas a invertir en un artista que ya reporta ventas considerables, no vas a invertir lo mismo en un artista nuevo.¹⁸

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Rafael Montiel. Op. Cit.

Por este tipo de declaraciones se puede intuir que no es necesario un manual, sin embargo el hecho de que las cosas se hagan conforme se ven dando, propician que el proceso se vea como algo informal. Aunque todo dependa del giro que se le quiera dar al lanzamiento, es necesario partir de una base como en cualquier proceso de cualquier empresa, dichos cambios responden a las demandas del entorno.

En cuestión de políticas, además de darle prioridad a los grandes artistas, encontramos una preocupación por el nivel seriedad de los programas a los cuales se llevan a los artistas, con la finalidad de que no sean exhibidos o insultados, ante todo cuidar al artista en su imagen.

También la relación entre televisoras es importante para cuidar la imagen del cantante, si es un artista designado para Televisa, no puede tener presentaciones en TV Azteca, sólo entrevistas pasado un tiempo considerable. Lo mismo aplica si es un artista para TV Azteca. Este tipo de políticas se aplican a la parte de promoción que lleva a cabo el departamento de Marketing.

3.4 Análisis

Todo este proceso que se ha venido explicando a lo largo de este capítulo, puede verse desde un punto de vista organizacional, como empresa, Sony Music trabaja en conjunto con sus distintos departamentos para lograr su misión, vender discos.

Se puede analizar desde dos escuelas de la comunicación organizacional, mencionadas en el primer capítulo, la Teoría de la Administración Científica y la Teoría de Sistemas.

En cuanto a la Teoría de la Administración Científica, se puede decir que Sony Music cuenta con una jerarquía definida, que va del más alto mando como la

Presidencia, de acuerdo a lo que Max Weber plantea sobre la burocracia, del mismo modo cuenta con normas y reglas a seguir sobre operaciones precisas, que aunque no fueron definidas durante las entrevistas, es claro que durante el proceso hay una continuidad establecida por los mismo directivos de cada departamento.

Cuenta además con informes sobre lo que se ha hecho en un lanzamiento discográfico, tal es el caso de los informes de etiqueta que contienen toda la información sobre un nuevo material y el cual es entregado al departamento de Marketing para que inicie la promoción y genere boletines de prensa. Hay cooperación entre los departamentos que planean y los quienes ejecutan tareas para que las producciones lleguen hasta el publico consumidor así como para que conozcan al artista, tal y como lo establece Frederick Taylor¹⁹.

En cuanto a la Teoría de los Sistemas tenemos conceptos como las entradas, transformación, salidas feedback, equilibrio e interdependencia, que intervienen en organizaciones abiertas y Sony Music lo es debido a la relación que mantiene con los medios de comunicación para realizar la promoción de sus artistas y tiendas departamentales para vender sus productos, por mencionar un ejemplo.

La razón por la cual la Teoría de los Sistemas es utilizada para analizar a fondo el proceso de lanzamientos discográficos es porque resulta de gran ayuda para entender paso por paso y todos los elementos involucrados en su realización. Pero además, toma en cuenta factores externos a la organización, institución o empresa que se estudie.

¹⁹ Ver página 13.

Esta teoría es considerada por muchos autores una de las mejores pues incluye aspectos humanistas y estructurales, incluso comunicacionales que intervienen en la relación e interacción entre cada parte de un sistema.

David Silverman menciona que: “La concepción de la organización como sistema abierto permite al investigar, enfocar aspectos fácilmente determinables del contexto y predecir sus efectos probables sobre la estructura organizacional. Puede entonces proceder a relacionar diferentes formas organizacionales con, por ejemplo, el tipo de tecnología, o el ritmo de cambio del mercado. Queda claramente definido lo que se intercambia en las organizaciones y la sociedad (recursos y problemas) y sus relaciones toman la forma que tienen porque ambas partes son entidades completas con necesidades a satisfacer que pueden distinguirse empírica y totalmente de los motivos de los individuos (quienes a su vez, están obligados por sus necesidades)”.²⁰

Algunas características que menciona José Ignacio Ruiz sobre la organización como sistema son que “permite ver los procesos como interactivos más que como colecciones estáticas de elementos”. “contribuye a la teoría y la práctica del Desarrollo Organizacional al igual que a la teoría y práctica de la estrategia empresarial, que se basa fundamentalmente en alcanzar un ajuste adecuado entre la organización y su entorno”.²¹

Recordemos la definición de dichos conceptos, pues de ello depende que se entienda mejor la comparación que se realiza sobre los lanzamientos discográficos, además de los puntos básicos de la teoría, ya que si bien fueron mencionados en el primer capítulo, no fue de manera detallada.

²⁰ Silverman David, *Teoría de las organizaciones*, p. 54.

²¹ Ruiz Olabuenaga José Ignacio, *Sociología de las organizaciones*, p. 104.

Un sistema es una unidad compleja formada por muchas partes, diferentes entre si, que están interrelacionadas y que actúan con un objetivo en común.²² La teoría de sistemas es un enfoque de análisis mediante el cual se propone considerar a una organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr efectividad total del sistema.

Existen otras partes en la teoría de sistemas que deben ser mencionadas dado que Sony Music esta siendo considerada en este trabajo como una organización, tales como:

Propósito: Misión cometido o asunto primordial del sistema.

Insumos: Toda entrada física, información, persona y retroalimentación.

Salidas: Productos finales que resultan del procesamiento de los insumos.

Secuencia: Proceso, transformación u orden de los pasos y control necesarios para convertir insumos en salidas.

Ambiente: Factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.

Catalizadores: Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados.

Agente humano: Recursos humanos que sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito.

Las entradas o inputs son la fuerza de arranque que suministra a un sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.²³ Se puede decir que las entradas de Sony Music son los mismos cantantes con

²² Cartagena Alicia, *Administración y Gestión en las Organizaciones*, p. 70.

²³ Audirac Camarena, Carlos A., *ABC del desarrollo organizacional*, p.57

propuestas musicales, los músicos, productores, compositores, así como el presupuesto que la empresa asigne al proyecto. La transformación es la grabación del disco, la manufacturización del mismo y el diseño del arte para las portadas.

El proceso o transformación es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.²⁴ En el caso de los lanzamientos discográficos el proceso se encuentra en toda la planeación del proyecto, la elección de canciones y la grabación de las mismas.

La salida es el resultado del funcionamiento del proceso, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etcétera.²⁵ Las salidas son el producto terminado y la promoción del material en los medios de comunicación, radio, televisión y prensa, así como el llevar a todos los puntos de venta al producto.

El feedback o retroalimentación representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema.²⁶ Su objetivo es mantenerla salida bajo ciertas condiciones deseadas; en este caso puede definirse como la cantidad de unidades vendidas de la producción, la petición de algunos medios para que artista se presente en festivales o programas.

El equilibrio se refiere al constante flujo de entradas que son transformadas en salidas que en este caso es el volver a elegir un sencillo para hacer promoción. Su interdependencia como la definición que nos da Goldhaber²⁷, son las relaciones entrelazadas entre las partes del sistema y el sistema en conjunto, que es el trabajo en que realizan juntos la Dirección Artística con los AR Manager, para

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Goldhaber, Gerald M., *Comunicación Organizacional*.

posteriormente pasar la estafeta al Departamento de Marketing quien se encarga de la promoción y finalmente al Departamento de Ventas.

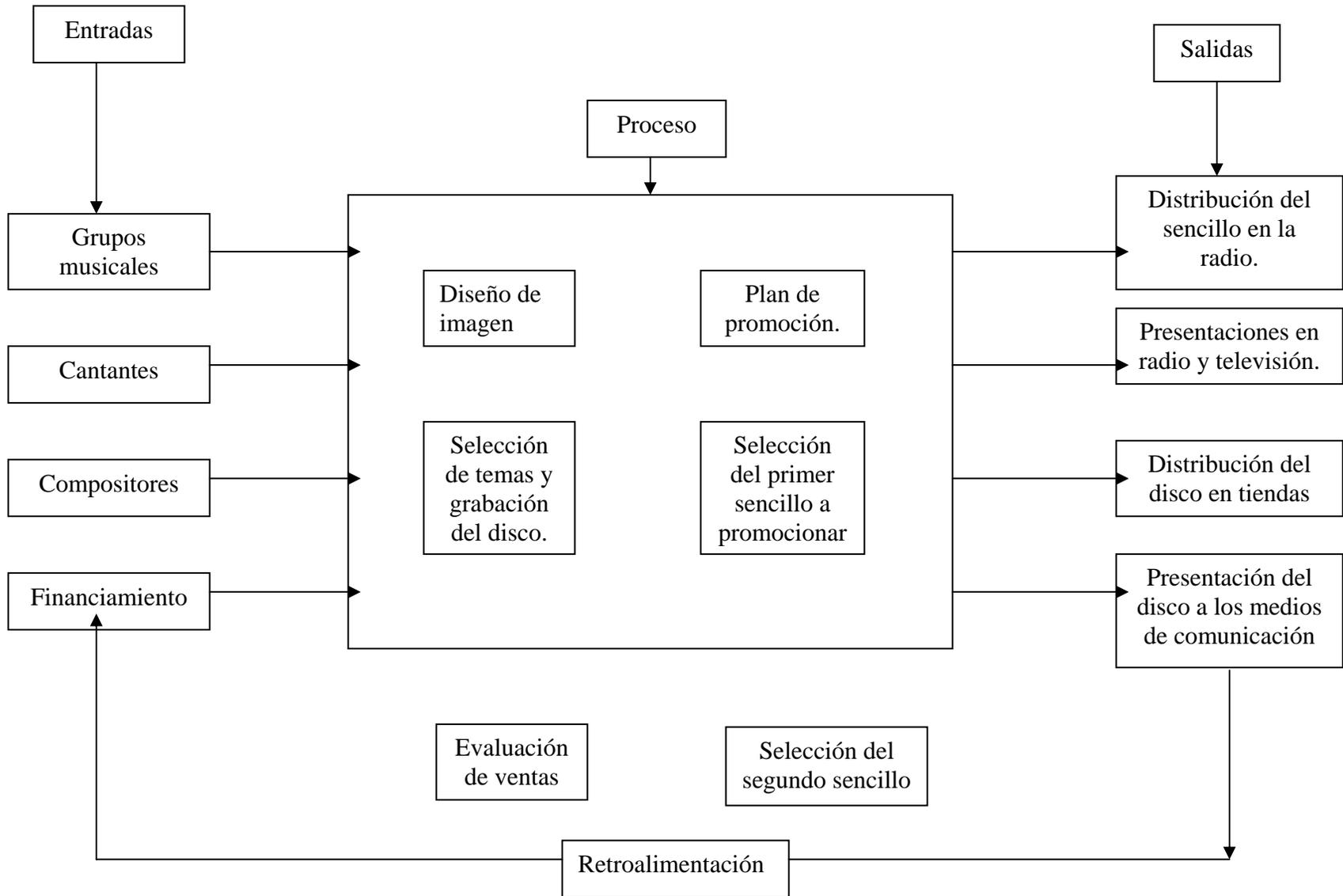
Existe además el medio ambiente o entorno, lo que rodea a la organización o la empresa como en el caso de Sony Music, en este caso los medios de comunicación, el público consumidor y las tiendas departamentales o especializadas en discos, forman parte de su entorno, y aunque no formen parte de ella deben ser consideradas para lograr un buen resultado con un lanzamiento discográfico.

Debemos tomar en cuenta Su marco institucional como ya se había mencionado con anterioridad, y el cual está conformado por Sociedad de Compositores y Autores de México y la Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas (AMPROFON), además de estar regido por la Ley de Derechos de Autor.

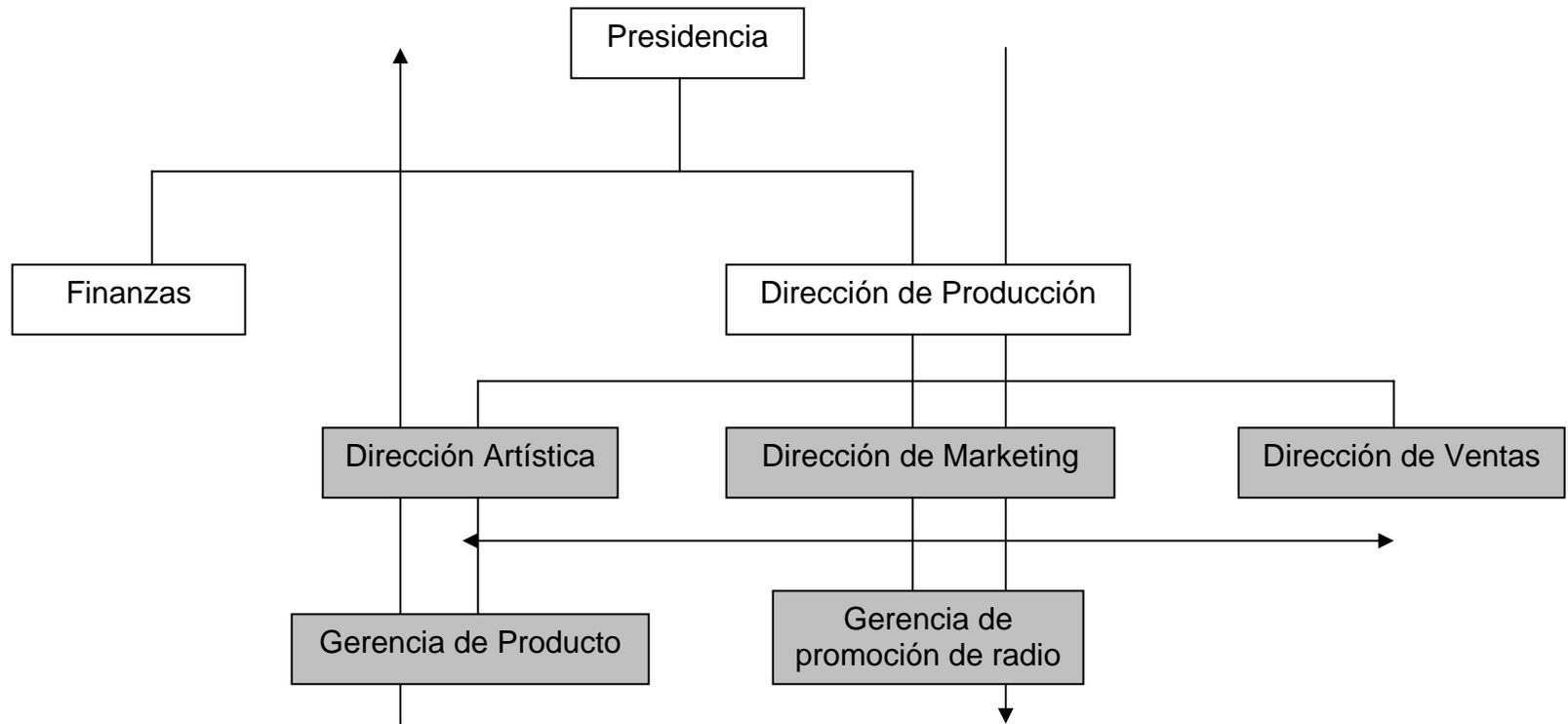
A continuación, se presenta un cuadro con análisis FODA de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Así como un esquema en el cual mediante la teoría de sistemas, se representa el proceso de lanzamientos discográficos. Finalmente un el organigrama donde se indican las áreas del proceso y los flujos de comunicación.

Fortalezas Elenco Ventas Amplitud de mercado Variedad en géneros musicales Internacionalidad	Debilidades Visión a futuro Falta de comunicación interna Centralización de sus políticas
Amenazas Piratería Descarga de música por Internet Competencia	Oportunidades Fusión con BMG Incremento en su elenco Internet como medio de difusión

Lanzamiento discográfico como Sistema



Organigrama



Áreas de lanzamiento discográfico 

Com. descendente ↓

Com. ascendente ↑

Com. horizontal ↔

En el siguiente capítulo, se presenta una propuesta para la realización de un manual de procedimientos, cuyo tema central es el lanzamiento discográfico. Se iniciará por definir el lanzamiento discográfico, seguido de todo un desglose del proceso.

Los datos con los que cuenta el manual, es sacada de todo lo explicado en este capítulo, la cual proviene de propia de quienes trabajan en la empresa y que se encuentran en contacto día a día con la industria discográfica.

Por esta razón, mucho de lo que se presenta en el manual, el lector lo reconocerá inmediatamente o le parecerá repetido, pero es lo que en realidad se realiza dentro de Sony Music.

El siguiente manual, pretende aportar elementos comunicativos, es especial, aquellos que son de gran utilidad en comunicación organizacional, ya que todas las áreas involucradas en un lanzamiento, deben mantener una conexión para obtener un mejor resultado.

Elementos como los boletines, reportes, juntas, boletines, calendarizaciones, así como estudios de mercado y elementos que son propios de la especialidad de publicidad, son incluidos en este manual, pues son utilizadas en el proceso y tienen que ver con comunicación al exterior de la empresa, aunque un manual es considerado como un elemento de comunicación interna.

Capítulo 4

Propuesta de un manual de procedimientos para lanzamientos discográficos

El presente capítulo pretende desarrollar una propuesta de manual de procedimientos, con el fin de que el lector comprenda mejor todo este proceso, sobretodo a aquellos quienes ingresan a laborar por primera vez a la industria discográfica.

La importancia de esta propuesta radica en que las personas entrevistadas en el capítulo anterior, declararon no existir un manual de procedimientos, sin embargo, existen políticas a las que se tienen que apegar, tales como presupuestos asignados a artistas reconocidos.

Quizá la falta de un manual de procedimientos dentro de esta empresa, se deba a la falta de tiempo para realizarlo, incluso por el mismo personal, ya que sus tareas se encuentran enfocadas a la realización de nuevas producciones, las cuales ya cuentan con fechas específicas. Sin contar además de que a un lanzamiento le sigue otro o varios y entre ellos casi no queda espacio para dedicarlo a la realización de un manual o elementos de comunicación para facilitar los flujos de comunicación al interior de Sony Music.

Otro elemento importante, es la fusión que en los últimos años ha tenido Sony Music con la empresa BMG, la cual inició en Alemania y ahora se ha extendido en todos los países a los que Sony ha llegado.

Siempre que se da una fusión de empresas, es importante alienar a todos quienes laboran en ambas, al mismo estilo de trabajo, el cual puede combinar algunas costumbres y políticas de ambas empresas, con el fin de que los empleados adopten una nueva cultura.

Si bien BMG puede contar con los mismos principios para realizar un lanzamiento, posiblemente tenga algunas diferencias en cuanto a políticas o de elección de sus artistas. Por ello sería de gran utilidad que ambas empresas

compartieran sus elementos e intercambien información y den como resultado una nueva forma de hacer lanzamientos discográficos.

El presente trabajo, como ya se ha mencionado es solo un propuesta creada para con la información proporcionada de las personas entrevistadas y con lo consultado en otros trabajos de tesis, los cuales fueron encaminados hacia la producción de videos o simplemente como un análisis de la industria en general.

Podría parecer que el manual no es necesario para la empresa, pero por las entrevistas obtenidas, las decisiones sobre lo que se debe o no hacer en un lanzamiento, son tomadas desde los altos puestos, incluso fuera del país.

Las prioridades como se señaló anteriormente, son los cantantes que logran grandes ventas y el presente manual se enfoca a aquellos cantantes que inician en la industria discográfica.

Lo importante en este punto es que aunque la empresa funcione bien sin él, es necesario pensar en un registro de todos los movimientos que se llevan a cabo en un lanzamiento, pues si bien hay gente con experiencia en el tema, los nuevos elementos en la empresa tienen que acercarse a materiales con información suficiente para que elaboren su trabajo.

No se puede pensar en ir aprendiendo sobre la marcha, pues para las compañías disqueras el tiempo es importante a la hora de sacar un nuevo producto al mercado. El manual, solo documenta elementos básicos para un lanzamiento, pero e puede ir modificando conforme avancen los medios de difusión y las técnicas de promoción.

Existen estudios en el área de Marketing, para lanzar un producto nuevo, pero es un elemento que necesita de más especialización, en el caso de este

manual, se trata de una aproximación al proceso de lanzamientos discográficos. Debido a esa especialización, la comprobación de su funcionalidad, no se realizó, pues para ello se requiere de un tiempo considerable de aplicación y aprobación de todas las áreas involucradas.

Este manual puede también servir como retroalimentación, pues al ir avanzando conforme a las nuevas técnicas de promoción o venta del producto, se puede evaluar si los procesos son eficientes como se han llevado o necesitan renovarse. Es decir, puede servir como un documento que sirva de antecedente o en el que se registren cambios

Por ser una propuesta no necesariamente lo tiene que adoptar la empresa en la que se lleva a cabo el estudio, sino puede servir para documentar a quienes busquen crear empresas independientes.

4.1 Políticas

En un manual las políticas se refieren a las normas en a las que se debe apegar determinado proceso. En el caso de los lanzamientos discográficos, la empresa debe alinearse a las políticas propias de Sony, para después pasar a las de tipo legal, de venta y distribución, así como de acercamiento a los medios de comunicación.

Las políticas son como criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos¹.

¹ Frankil Fincowsky, Enrique, Manuales Administrativos/Guía para su elaboración, p.16.

En ámbitos de la comunicación es importante considerar a las políticas como una herramienta para lograr flujos eficientes de comunicación en una organización. Ellas pueden ser moldeables conforme a las necesidades que se generen en la empresa y es indispensable darlas a conocer entre sus miembros, con fines de optimizar los procesos.

Es importante señalar que el siguiente manual no contiene políticas específicas, pues estas dependen de la empresa. A continuación se presentan cuadros con los cuales se puede dar inicio a la evaluación del manual de procedimientos

4.2 Formatos para la evaluación del Manual

Participantes del Programa Manual de Procedimientos
Comité de Dirección
Líderes
Colaboradores

Manual de Procedimientos
(Identificación y autorización)

FUNCIÓN	PROCEDIMIENTO
	Proceso de lanzamientos discográficos

CLAVE DE IDENTIFICACIÓN:		REVISIÓN No.	FECHA DE EFECIVIDAD:
--------------------------	--	--------------	----------------------

OBJETIVO
Describir y desarrollar el proceso de lanzamientos discográficos de la empresa Sony Music.

RESPONSABLE O DUEÑO DEL PROCEDIMIENTO	
---------------------------------------	--

APROBADO POR:	REVISADO

Descripción²

Clave:	Procedimiento:	Revisión
	Proceso de lanzamientos discográficos	

Puesto	Actividad	Producto

A continuación se presenta el manual para realizar un lanzamiento discográfico. Gran parte de su información viene en el capítulo anterior.

² Cuadros tomados de apuntes de la clase de *Diseño de comunicación en las organizaciones*, impartida por Cesar Iglesias Pedraza.

Manual de procedimientos

Manual para lanzamientos discográficos.

El propósito del presente proyecto es administrar e implementar procesos de Comunicación interna por medio de un elemento que nos permitirá explicar de una mejor manera los procesos implicados en un lanzamiento discográfico. Dicho elemento es el manual de procedimientos que a continuación se desarrolla.

El objetivo principal, es dar conocer los pasos que lleva a cabo cada área, como una guía para quién se acerque por primera vez a este proceso en la empresa, así mismo como una herramienta para mejorar la calidad del proceso cuando se necesite de nuevas técnicas.

Definición

Un lanzamiento discográfico es la realización de un material musical interpretado por un cantante ya sea conocido o de nueva incursión en el mercado, para ello es indispensable seguir algunos lineamientos para obtener un buen producto. El presente manual será encaminado únicamente a los artistas nuevos.

Primera Parte Elección de un artista.

Para realizar un lanzamiento, lo primero es contar con un cantante o grupo con una propuesta musical atractiva para el mercado. Para ello el Director Artístico o Gerente de Producto de la empresa es quien recibe las propuestas y decide cual de todas es la apropiada para grabar un disco.

Entre las características que debe reunir un cantante para que pueda grabar un disco con la empresa son:

- Contar con una buena voz y carisma para lograr simpatía entre los escuchas.
- Tener un estilo propio y no asemeje a ningún otro cantante del mercado.
- En caso de ser un grupo o solista que toque instrumentos, debe contar con composiciones atractivas que puedan gustar al público.

Si el artista en cuestión logra juntar dichos elementos, se propondrá a la Presidencia de la empresa un proyecto para grabar un disco, en él se expondrán los motivos y características por las cuales la producción representa una ganancia.

La contratación de un artista se realizará directamente con él o con su Representante y el contrato inicial se firmará por cuatro o hasta cinco discos, los cuales serán grabados por año aproximadamente, dependiendo del tiempo de promoción entre uno y otro.

Posteriormente y ya una vez que se haya decido firmar un contrato con el cantante o grupo se comenzará por definir el estilo musical. Para complementar este paso se deberá contar con la participación de compositores y de productores que sean especializados en un determinado género.

Existen infinidad de géneros musicales en el mundo, sin embargo los más importantes para Sony Music en México por las grandes ventas que representan para ellos son:

- Pop en el sello Columbia
- Grupero o Norteño en el sello Epic
- Rock en el sello Columbia
- Anglo (Interpretes de lengua inglesa) en el sello S. M. I.

Este último es considerado importante pero su distribución en nuestro país tiene que ser manejada con las filiales de Sony en Estados Unidos o en Reino Unido dependiendo del origen del cantante.

El Gerente del Producto será quien decida el género adecuado al perfil del cantante, en caso de que éste no lo tenga, de no ser así se buscará al productor especializado en el estilo musical del Interpreté. Del mismo modo los compositores deberán estar enfocados en el mismo camino.

Las letras de las canciones deberán ser “pegajosas”, es decir, que puedan colocarse rápidamente en el gusto de la gente. La elección de estas también estará en función del reconocimiento del compositor, lo cual también ayudará a asegurar el éxito de la producción. Para ello es necesario de un estudio previo de mercado en el cual se puedan definir gustos y preferencias musicales. En ocasiones depende del género en el que se lanzará al artista para buscar los temas adecuados, pero esto siempre ira acompañado de estudios preliminares del mercado.

Generalmente en una producción discográfica, se cuentan con una gran cantidad de canciones, de las cuales se elegirán solamente 10 o 12, cantidad de temas con la que cuenta un disco. Para su grabación, el productor realizará en su estudio o en uno proporcionado por la empresa.

Los estudios de grabación son rentados en nuestro país o en cualquier otro como Estados Unidos e incluso en el continente europeo, lo cual desde luego marcará el costo por día. Su renta dependerá del presupuesto asignado por la compañía para el proyecto.

En el estudio se grabarán las pistas de las canciones, es decir, las melodías o música de cada tema y una vez listas el cantante podrá comenzar a ensayar las

letras y grabar su voz. Al finalizar la grabación se realizará una mezcla entre voz y música y se entregará la producción completa al Gerente de Producto en lo que se conoce como “partes metálicas”.

Dichas partes son la grabación original o Master y se entregan al almacén donde son reproducidos en copias de CD, las cuales pueden ir desde las 100 unidades y van aumentando de acuerdo a la demanda del mercado. A las copias se les agregará una producción de arte la cual se conoce como portada y para lo cual existe un Departamento de Arte.

Dicho departamento se encargará de realizar sesiones de fotos con el cantante para elaborar los libros que contiene cada disco con diseños acorde al género y material musical, así como fotografías de promoción.

Una vez terminado el producto, se pondrá a valoración de los directivos de la empresa, con el fin de elegir el tema que saldrá a promoción el cual se conoce como sencillo. Para ese paso se enviará información al departamento de Marketing, el cual iniciará toda una campaña para dar a conocer al artista en los medios de comunicación.

Esta es la parte en la que inicia el proyecto de un lanzamiento discográfico y concluye cuando se tiene la producción en un CD. La siguiente parte comienza cuando el material es promocionado en los medios y es colocado a la venta, para ello se necesita de toda una campaña de promoción la cual se describe a continuación.

Segunda Parte Campañas de Promoción

Las campañas de promoción de un lanzamiento discográfico se dividen por etapas, las cuales inician con la elección de un sencillo o tema del artista. Con ello el acercamiento a los medios y principalmente en la radio es de vital importancia para el éxito de la campaña.

El primer paso a seguir para el Departamento de Marketing es contar con información sobre el cantante para difundir en los medios y para elaborar un cronograma de actividades y la reproducción del sencillo a promocionar. En esta etapa, la canción vuelve a ser enviada al almacén para elaborar sus copias y tendrá su propio arte, que bien puede obtenerse de la primera sesión de fotos, aunque no del arte de la producción completa.

La información que se necesita para arrancar con la promoción debe estar conformada por toda la formación musical del artista y todo lo referente a la grabación de su disco, el nombre del productor y las participaciones de los compositores, y de otros cantantes, si la hay, en algún dueto.

Sumada a este reporte, los encargados de Marketing realizan una organización por fechas para visitar estaciones de radio y canales de televisión (lo que es conocido como primera etapa), a ellos se enviará la información junto con el sencillo con el fin de comenzar a sonar y gustar al público.

Se deben tener en cuenta las características de los medios para realizar la campaña de promoción. La radio es un medio personal, ya que es escuchada en el hogar, el trabajo, automóvil, o en el tiempo libre, además de que el público tiene mucha fidelidad a una sola estación³.

³ Russell, J. Thomas, Publicidad, p. 179.

Por ello, las estaciones a las que se deben acudir, son aquellas especializadas en el género que se este manejando. En cuanto a los programas, también pueden ser especializados, pero primero se buscará llegar por aquellos que tengan una buena audiencia y que permitan una posterior aparición en aquellos de gran rating⁴.

El sencillo deberá comenzar a sonar no sólo en el D.F., sino en toda la República y se abarcarán las estaciones y programas poco a poco, con la finalidad de no saturar la agenda del cantante.

La televisión es un medio de entretenimiento, información y publicidad, además de que se ha convertido en una parte de la vida social y cultural de adultos, jóvenes y niños, lo que nos permite también hacer una segmentación del publico al que vamos a dirigir el producto⁵. La elección de programas en los que se puede promocionar un disco, dependerá totalmente del público que conforma su audiencia.

Cabe mencionar que en el caso de los programas de televisión, se tendrá una limitación en torno a la audiencia, pues existen algunos que manejan un elenco reconocido, por lo que la aceptación de un cantante de reciente lanzamiento no será del todo fácil, ya que necesita de un tiempo prudente para que comience a ser solicitado por el público. Debido a este punto no se cubrirán todos los programas y por ende, todas las estaciones de radio.

La prensa también juega un papel muy importante y al inicio de una campaña de promoción, a pesar de otros medios electrónicos estén tomando la delantera. Los periódicos son oportunos, ya que llegan a su público a

⁴ Nivel de audiencia de un programa de televisión o de radio.

⁵ Russell, J. Thomas, op cit.

conveniencia del lector y goza de un gran prestigio en tanto a la veracidad de su información⁶.

A la prensa también se le envía un reporte con la información del artista, especialmente a las secciones de espectáculos, Se puede organizar ruedas de prensa para que le cuestionen sobre su material discográfico. Las notas que se generen en estos medios, deben ser constantes para que el público esté interesado en el artista.

Para que la información que se envíe a los periódicos o a otros medios, es necesario contar con un directorio actualizado con nombres de los reporteros y su programa, columna, etc.; debe contar además con el número telefónico, correo electrónico y dirección para localizarlos e invitarlos a las conferencias de prensa o enviarles boletines.

Lo más importante para los medios escritos y audiovisuales, son las noticias, y al redactarlas o editarlas, se toman en cuenta algunos puntos que en periodismo son fundamentales para escribir notas. Estos mismos nos sirven para enviar información si queremos obtener un impacto favorable en los medios.

Quién: Se refiere a quien ejecuta la acción. En este caso, nuestro personaje principal es el cantante o grupo que se esté promocionando.

Qué: Lo qué está sucediendo o lo qué pasó. Se hablará en torno al lanzamiento del disco o la presentación que se lleve a cabo,

Dónde: Especificación de dónde ocurrieron los hechos. Aquí se hablará de la ciudad donde se llevará a cabo el lanzamiento, que en este caso es la Ciudad de México o bien el lugar (hotel, teatro, bares, programa) dónde se haga la presentación del disco.

⁶ Ibid.

Cuándo: Se refiere a la fecha en que se llevará a cabo el lanzamiento o bien la presentación a los medios incluso la fecha en la que saldrá a la venta el disco.

Porqué: En algunas notas se dan a conocer las causas por las que se dieron algunos hechos, aunque no siempre se puede obtener dicha información. Si en algún medio se da a conocer este punto es porque se ha realizado una investigación profunda sobre el tema. En nuestro caso se puede dar a conocer o no este punto.

Debe existir un seguimiento de todo lo que se publique o se hable sobre el cantante, realizando una síntesis de medios, con el fin de medir el impacto que esta logrando el nuevo lanzamiento.

La primera vuelta puede durar tres meses o hasta cinco, siempre y cuando el primer sencillo logre colocarse en buenos lugares de las listas radiofónicas. Pasado ese tiempo se inicia la segunda vuelta, conformada por un segundo sencillo que también tendrá una producción en almacén y su propio arte.

Con el segundo sencillo se vuelve a visitar estaciones de radio y programas de televisión, sin embargo, ahora se puede hacer una selección de aquellos que tengan mayor rating. Aquí se incluyen los programas que quedaron fuera de la primera vuelta por ser los más vistos o escuchados.

Las presentaciones de artista también están dirigidas a otros estados de la República, pero con la misma selección de aquellos en los que el primer sencillo haya tenido más aceptación. En cuanto a la prensa, se recomienda enviar boletines o notas del cantante por lo menos cada mes para que se encuentre vigente.

Algunas actividades que se pueden realizar con el cantante son:

Radio de campo: En ella el artista viaja en las unidades móviles de una estación de radio, donde se regalan souvenirs⁷, como playeras u objetos grabados con la insignia de la estación y autografiados por el mismo cantante. Su duración puede ser de dos días o hasta una semana.

Firmas de autógrafos: Son presentaciones del cantante en tiendas departamentales o especializadas en la venta de discos compactos, en la cuales firma las portadas de los discos adquiridos por su seguidores, así como pósters o fotografías. Para su organización se debe coordinar fechas con las tiendas y convocar a los seguidores por medio de la prensa o en anuncios en las estaciones de radio y televisión.

La radio de campo es de mayor importancia, pues es el primer medio que da a conocer el trabajo del cantante. La firma de autógrafos significa la convivencia del artista con el público, además de una buena venta del producto.

Esta es la segunda parte de un lanzamiento discográfico coordinada por el Departamento de Marketing, pero finalmente se encuentra la distribución del disco es las tiendas, para ello también es necesario realizar un plan, el cual corre a cargo del Departamento de Ventas.

Tercera Parte. Venta del producto

La última parte del proceso de lanzamiento, radica en hacer llegar a los puntos de venta el producto, en el Departamento de Ventas de la empresa se lleva a cabo esta actividad, la cual va de la mano con los planes de promoción realizados por el Departamento de Marketing.

⁷ Objetos promocionales con el nombre del artista.

El primer paso para lograr colocar el producto en las tiendas es realizar una presentación exclusiva para ellos, en la que el artista interpretara algunos de los temas del disco. Durante esta presentación se pretende convencer a los empresarios de la calidad del intérprete, para que posteriormente hagan sus pedidos.

Los empresarios son los primeros elementos externos quienes evalúan el material discográfico y de ellos depende que el producto se encuentre al alcance del público que se pretende cubrir. Algunas tiendas especializadas a las cuales se invitan a este tipo de presentaciones y a las que se surten pedidos son:

- SEARS
- Mix'Up
- Sanborns
- Gigante
- Grupo Walt Mart
- Comercial Mexicana
- Otras de venta al menudeo

Una vez colocado el producto en las tiendas, la promoción puede contar con diversos elementos, que van desde espectaculares, fotos a tamaño natural en las tiendas o anuncios en la televisión. Estos últimos son una herramienta fuerte para la compañía pues impacta visualmente al público quien consume el producto.

Otro elemento ya mencionado con anterioridad, son las firmas de autógrafos, que son coordinadas junto con el Departamento de Marketing y las cuales cierran un ciclo importante de venta. En ellas el artista logra una venta considerable de copias y tiene un acercamiento con los consumidores, lo que también influye de manera positiva en los medios de comunicación.

Dichos eventos tienen una duración aproximada de hora y media o dos, en las que el cantante atiende a un grupo de gente conformada por 100 o más personas. La cantidad depende de la difusión y convocatoria que se le haya hecho al evento.

Hasta aquí abarca, de manera general, un lanzamiento discográfico, desde la creación del proyecto, hasta la venta del producto. Este proceso puede variar dependiendo de la compañía discográfica de la cual se trate, sin embargo, puede irse modificando de acuerdo a sus políticas de privacidad, presupuestos u otras.

Políticas

Las políticas de la compañía en torno a los lanzamientos discográficos son diversas y solo son autorizadas por la Presidencia o el directivo de cada departamento. En este documento no se tienen referencias a dichas políticas por su carácter confidencial, sin embargo existen unas que pueden mencionarse a grandes rasgos en cuanto al manejo de imagen de un cantante.

El elenco que conforma la compañía puede estar dividido o asignado para distintas televisoras, que en nuestro país están conformadas por TV Azteca y Televisa. Es importante tomar en cuenta las cláusulas de exclusividad que cada una de ellas tienen para promocionar a un artista.

Dependiendo de ello el cantante podrá o no aparecer a cuadro en diferentes programas o ser entrevistado por una empresa distinta. Debido a esto, el Departamento de Marketing, deberá planear su campaña ajustándose a dichas disposiciones.

Otra política es la comunicación entre cada área, sobre todo al externar opiniones sobre las conveniencias de un nuevo lanzamiento, o bien para mantenerse al tanto de la evolución de todo el proceso. Esto no con el afán de encontrar culpables o responsables si una etapa del lanzamiento no esta terminada, o si se sufre de algún contratiempo, sino para buscar soluciones a los problemas y nuevas alternativas para mejorar la eficiencia de cada área en conjunto. Debemos recordar que cada una de ellas forma parte de un gran equipo.

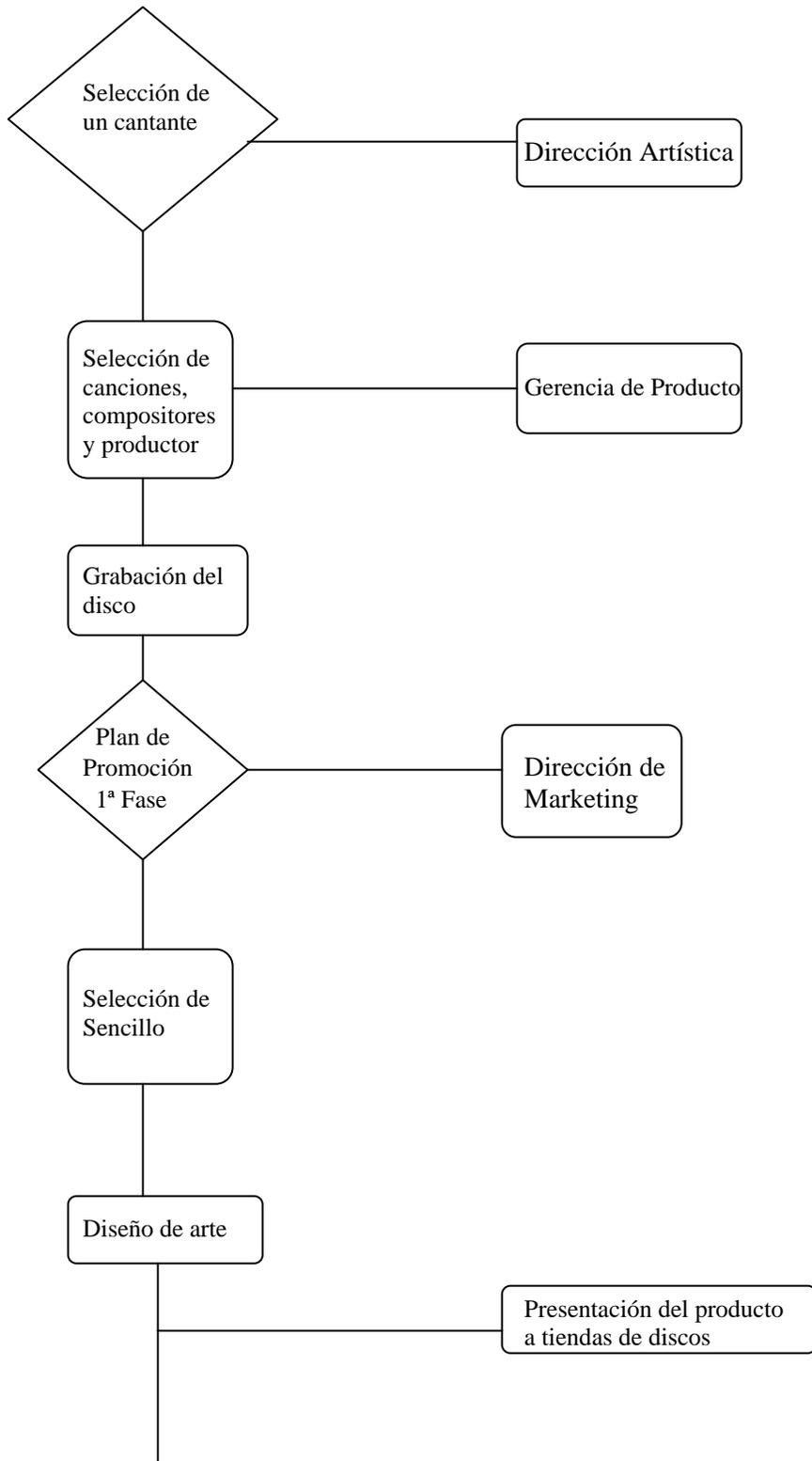
Algunos elementos que debemos tomar en cuenta al emitir información a las demás áreas son los siguientes:

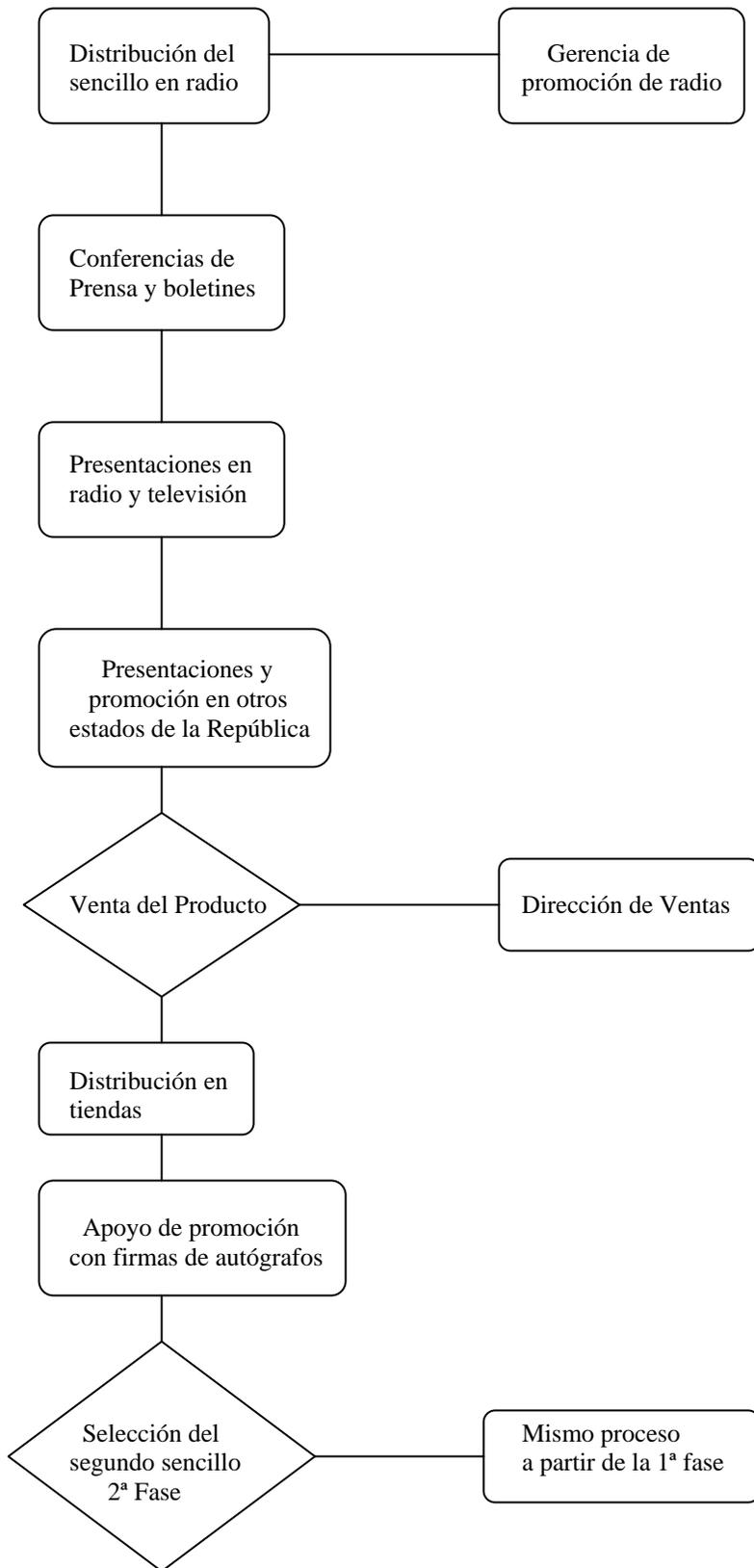
- La información que sea comunicada internamente puede ser autorizada por parte de la Presidencia o del área responsable que emita un mensaje.
- Si se emite información, se debe de solicitar el flujo de loa misma y su justificación.
- Analizar las necesidades del área interesada para emitir un comunicado a los demás departamentos involucrados.
- En casos especiales se pedirá autorización por parte de la presidencia.

Algunas de las herramientas con las que contamos para mantenernos comunicados entre áreas, son las reuniones, las cuales pueden ir acompañadas de representaciones orales; o bien los reportes o boletines internos

Para ejemplificar de manera visual todo este procedimiento, a continuación un diagrama de flujo para desarrollar un lanzamiento discográfico:

Proceso de lanzamiento





Con este cuadro damos por terminado el proceso de lanzamientos discográficos de Sony Music México, sin embargo este es sólo una pequeña parte de todo el sistema que dicha empresa representa. Existen otras áreas que se encuentran involucradas en el campo administrativo o de manufactura, las cuales también pueden desarrollar manuales o herramientas de comunicación que pueden ayudar a mejorar su calidad de trabajo.

Conclusiones

A lo largo de toda esta investigación se ha profundizado sobre la importancia de la comunicación en la organización de lanzamientos discográficos, por lo que es importante señalar que en nuestros días a comunicación organizacional se encuentra inmersa en distintos ámbitos ya sean públicos o privados.

Si bien muchas de las teorías mencionadas en el primer capítulo son ya de antaño, muchos de sus fundamentos son aplicados en las instituciones e incluso en el sector privado hoy en día; pero muchas de ellas han dejado el papel de la comunicación de lado, otras simplemente han combinado dos o más estilos de administración.

Lo importante de todas estas teorías es su adecuada aplicación en el ámbito laboral, todas ellas tienen beneficios que se pueden ir ajustando a las necesidades de cada empresa u organización, pero sobre todo pueden irse adaptando a las demandas que exige la temporalidad.

Es importante señalar que hoy en día es importante reconocer en las empresas o en el ámbito público, un área dedicada a la comunicación y el flujo de información dentro de ellas. Las incorporaciones a los procesos reconocidos de calidad, la relación con el personal, necesitan del trabajo de un comunicador organizacional.

Las principales necesidades de la comunicación organizacional es la de mantener informados a los empleados, sobre todo en aquellos asuntos que les interesen y los cuales se divide en tres partes: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

Para lograr los objetivos de una organización se deberá contar con la contribución de profesionales en la comunicación organizacional y lo puede hacer en base a cuatro puntos¹:

1. Propiciar la información de todos los integrantes de la organización y que ésta sea confiable, completa y oportuna dentro del entorno.
2. Crear la identificación de la gente con la organización, es decir, un sentido de pertenencia.
3. Lograr la integración de la organización con sus colaboradores, mediante el trabajo en equipo.
4. Crear una buena imagen de la organización entre sus públicos.

Algunas de las actividades que podemos realizar para que los objetivos de una empresa es contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como basarse en la investigación para elaborar diagnósticos, que nos lleven a proponer soluciones o elementos que mejoren la calidad laboral.

Lo más importante es mantener congruencia entre lo que se dice a través de los medios y entre los mensajes que circulan en el exterior y al interior, lo cual se logra a través de la colaboración de directivos, personal y comunicadores quienes deben aprovechar los medios ya existentes para facilitar sus tareas.

Nuestro papel para tomar un lugar importante en las empresas es acercarnos a ellas con nuevas propuestas, así como buscar la experiencia en la convivencia diaria y la observación directa de los problemas, además de las áreas de oportunidad que nos puedan servir para impulsarnos en el ámbito laboral; Todo esto, puede servirnos para abrir nuevos campos de trabajo para la comunicación organizacional.

¹ Fernández Collado Carlos, *Comunicación en las organizaciones*.

Hemos visto que la comunicación organizacional es definida como el flujo de información dentro de una organización, en el cual intervienen las relaciones humanas entre quienes la conforman. En la compañía Sony Music esto salta a la vista, pues entre cada departamento incluso fuera de la misma empresa se mantienen un vínculo de comunicación, posiblemente entre ellos no se asuma dicha situación pero el hecho de realizar reportes para otros departamentos, almacén, e incluso para la prensa, es un elemento de comunicación a nivel interno y externo.

A lo largo de su historia Sony ha desarrollado un gran crecimiento tecnológico, logrando que su nombre sea sinónimo de vanguardia y modernidad, esto le ha facilitado entrar en campos como los de la cinematografía y medios de comunicación como la televisión.

Su visión sin duda es el crecimiento y posiblemente lo ha logrado mediante la fusión con otras empresas para poder colocarse en países con una cultura diferente a la japonesa, de la cual proviene. En América su unión con varias empresas del ramo de la comunicación, la música y el cine la ha convertido en una de las empresas más importantes.

Por ello la importancia de recorren su historia, para comprender que Sony no solo en su rama musical, considera los cambios de su entorno para seguir en un buen lugar. Sin embargo, vimos que actualmente la industria musical enfrenta grandes problemas a nivel tecnológico.

Un problema específico son las recientes descargas de música por Internet, que desde el punto de vista de varias discográficas, fomenta la piratería y sus bajas ventas. Sony se encuentra entre las empresas que han interpuesto demandas en contra de creadores de portales que ofrecen este servicio.

A pesar de que este problema legal lleva varios años varias empresas han decidido usar este medio para difundir mejor a sus cantantes e incluso han colocado portales donde se pueden descargar melodías, claro esta con un sistema de pago, con la finalidad de proteger los derechos de autor.

Entre las empresas que aún siguen con esta demanda se encuentra Sony, quien ha sido criticada por no utilizar medios como el Internet para vender música, asociándose con aquellos sitios dedicados al tema. Empresas como BMG se asociaron con Napster y faltaría ver si con su fusión, Sony adopta esta estrategia. Por lo pronto ha optado por mandar sus sencillos mediante archivos especiales a las radiodifusoras, como una medida preventiva contra la piratería.

Lo más seguro será que Sony se adapte a esta nueva forma de comercializar música pues el desarrollo tecnológico lo exige sobre todo si pretende seguir en el mercado, sorteando los problemas económicos que enfrenta en varios países.

En cuanto a la hipótesis planteada, se puede concluir que efectivamente la Gerencia de Producto realiza su trabajo en función de vender discos, sin embargo si muestra interés, aunque no de manera directa, en que los medios de comunicación sean bien atendidos para lograr su objetivo.

La hipótesis fue comprobada en torno a la venta de discos aunque por parte de la imagen del artista, esta está solo a cargo de representantes y managers, pero no tiene que influir directamente en el proceso de lanzamientos discográficos.

Dicha función se encuentra ya con un Label Manager, quien tiene un control más directo con el artista y sus agendas. Es una responsabilidad compartida con el Departamento de Marketing, quien se ocupa de promocionar un disco. Los representantes de artistas, también intervienen en esta labor, de hecho, son ellos

quienes se encargan en una primera etapa de la contratación del cantante en la empresa.

No siempre estos actores tienen una reputación agradable con la prensa, pues según testimonios vistos a diarios en las publicaciones, hablan de retardos del cantante o de la agresión por parte de su personal hacia ellos. Si bien este factor puede repercutir en la imagen del artista, hasta ahora no ha sido un motivo que afecte directamente las ventas del material, lo cual es la razón de ser de Sony Music.

Por el contrario hay una gran preocupación por que el trato al artista por parte de los medios de comunicación, tanto que en el Departamento de Marketing lo consideran un punto importante a considerar para concertar o no una presentación en determinados programas.

La respuesta a esta relación de buenos y malos tratos es la responsabilidad adquirida por representantes, managers y el propio cantante para con los medios de comunicación. El respeto al tiempo que se otorga para publicar una nota sobre ellos es lo que influye para una buena imagen, pero ese es un tema a tratar en otra investigación, pues lo que realmente atañe a esta tesis es solo el proceso interno para un lanzamiento discográfico, aunque el tema de imagen también involucre a la comunicación organizacional.

En torno al análisis de dicho proceso, se puede ver desde la perspectiva de la teoría de sistemas, más que desde la administración científica, pues aún existiendo una delimitación clara de las funciones de cada departamento, es mejor entender este proceso como algo que toma en cuenta el interior y exterior de la empresa.

Así pues, desde la teoría de los sistemas, podemos decir que tenemos conceptos como las entradas, transformación, salidas feedback, equilibrio e interdependencia, que intervienen en organizaciones abiertas y Sony Music lo es debido a la relación que mantiene con los medios de comunicación para realizar la promoción de sus artistas y tiendas departamentales para vender sus productos, por mencionar un ejemplo.

Las entradas de Sony Music son los mismos cantantes con propuestas musicales, los músicos, productores, compositores, así como el presupuesto que la empresa asigne al proyecto. La transformación es la grabación del disco, la manufactura del mismo y el diseño del arte para las portadas.

Las salidas son el producto terminado y la promoción del material en los medios de comunicación, radio, televisión y prensa, así como el llevar a todos los puntos de venta al producto. El feedback o retroalimentación, puede definirse como la cantidad de unidades vendidas de la producción, la petición de algunos medios para que artista se presente en festivales o programas.

El equilibrio se refiere al constante flujo de entradas que son transformadas en salidas que en este caso es el volver a elegir un sencillo para hacer promoción. Su interdependencia como la definición que nos da Goldhaber, son las relaciones entrelazadas entre las partes del sistema y el sistema en conjunto, que es el trabajo en que realizan juntos la Dirección Artística con los AR Manager, para posteriormente pasar la estafeta al Departamento de Marketing quien se encarga de la promoción y finalmente al Departamento de Ventas.

Viendo todo el proceso desde esta teoría se puede realizar un manual el cual viene agregado como una propuesta en esta tesis, pero no solo de procedimientos, sino que también se pueden desarrollar en temas como la

atención a medios, políticas y de manejo de imagen, pero deberá estar adecuado a las nuevas normas que adquiera Sony al fusionarse con BMG.

Dichas normas seguramente ya estar entrando en vigor en otros países donde la fusión se llevó a cabo durante este año, por lo que también sería útil enfocarse a la parte cultural de ambas.

En torno al manual de procedimientos, es importante contar con elementos de comunicación que nos ayuden a mejorar los procesos de producción a en este caso de los lanzamientos discográficos. Al entrevistar a gente involucrada con los lanzamientos discográficos, mencionaron no contar con un manual de procedimientos o de políticas, aunque siguen normas que han manejado por mucho tiempo.

Como ya se ha mencionado en el cuarto capítulo, la falta de un manual se debe quizá a la premura con la que se tienen que atender las nuevas producciones discográficas. Los gerentes de producto, no solo se dedican a lanzar nuevas caras, sino que también dedican tiempo a cantantes ya consolidados quienes llegan a grabar un disco por año, además de artistas extranjeros, los cuales son evaluados para ver si logran gustar en el público mexicano.

Lo mismo sucede con las demás áreas involucradas, quienes tienen que atender otros proyectos los cuales no son precisamente nuevos. La dedicación por parte de los departamentos para elaborar herramientas de comunicación por un manual, puede llevarse a cabo por otros, incluso con ayuda de consultorías externas. Sin embargo, es una decisión conjunta con la Presidencia de la empresa en conjunto con todos sus integrantes.

La importancia de esta propuesta radica en el seguimiento que se le puede dar al proceso a lo largo del tiempo, y el cual puede servir como una retroalimentación en el momento de aplicar nuevas técnicas de difusión o para abrir nuevas rutas en el mercado.

Tal vez parezca que la empresa funciona bien sin un manual, pero debemos pensar que no siempre se puede ir sobre la marcha, sobre todo si integran nuevos integrantes a ella, o bien se conjunta el trabajo de Sony con otra empresa. Es decir, se busca optimizar el trabajo en ese proceso.

Para evaluar si funciona o no un manual dentro de la empresa, se debe buscar su implementación dentro de ella, con el fin de ver si es empleado de forma correcta o si contiene todo lo necesario para su utilización; pero para ello se necesita de tiempo y para fines de esta investigación, este paso no fue contemplado.

El manual de procedimientos, es solo una parte de todo lo que se puede implementar en materia de comunicación organizacional, ya que existen muchos otros elementos con los cuales una empresa como Sony Music puede mejorar sus procesos de comunicación.

Algunos de los materiales con los que podría contar, son manuales de ética y cumplimiento, que bien vendría para prevenir situaciones que favorezcan la piratería, o donde se traten temas como las fusiones y la creación de nuevas culturas o la adaptación de dos, temas que vienen a bien a una empresa como Sony Music que se encuentra en un proceso de fusión con BMG.

Otro suceso que afecta no solo a Sony Music, sino a varias empresas discográficas, es la piratería y las descargas de música por Internet, las cuales intervienen en sus ventas. Ambos fenómenos van de la mano, pero en términos

de tecnología, el formato MP3, puede ser utilizado como un medio más para lograr el objetivo principal de estas compañías, la venta de discos.

Esta tarea puede ser elaborada por otros departamentos ya existentes en la empresa, como Relaciones Públicas o Marketing, sin embargo, como en muchas otras empresas e industrias, el papel de la comunicación es asignado a otras personas o áreas.

Bibliografía

- Álvarez Torres, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, Panorama Editorial, 2ª impresión, México 1997.
- Barceló R., Victor Manuel, La empresa multinacional en los países del tercer mundo, Secretaria de Relaciones Exteriores, México 1975.
- Bell, Judith, Cómo hacer tu primer trabajo de investigación, Editorial Gedisa, España 2002.
- Bertoglio Johansen, Introducción a la Teoría de Sistemas, Limusa-Noriega, México 1994.
- Bland, Michael, coaut., La comunicación interna eficiente, Ed. Legis, Colombia 1992.
- Eco, Humberto, Cómo se hace una tesis, Editorial Gedisa, España 2002.
- Fernández Collado, Carlos, Comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas, México 2002.
- Flichy , P. Las multinacionales del audiovisual (Por un análisis económico de los medios), Gustavo Gilli, Barcelona 1982.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Manuales administrativos / Guía para su elaboración, UNAM.
- García Jiménez, Jesús, La comunicación interna, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España, 1998.
- Goldhaber, Gerald M. , Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México.
- Homs Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, Ed. Iberoamerica, México, 1990.
- Ludlow, Ron, La esencia de la comunicación, Ed. Prentice-Hall, México 1997.
- Martín Barbero Jesús, De los medios a la mediación, Ed. Gustavo Gilli, México 1987
- Martín Martín, Fernando, Comunicación empresarial e institucional, Ed. Universitas, Madrid, España, 1999.

North, Douglass C., Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, FCE, México 2001.

Ramos Padilla Carlos G., La comunicación, un punto de vista organizacional, Ed, Trillas, México 2002.

Ray Teel, Leonard, et.al., Sala de Redacción, Editorial del Valle de México, México.

Rodríguez Mansilla Dario, Diagnóstico Organizacional, Alfaomega, México 1999

Ruíz Olabuenaga José Ignacio, Sociología de las organizaciones, Deusto, Bilbao 1995.

Russell, J. Thomas, et.al., Publicidad, Editorial Pearson Educación, México 2001.

Scheinsohn Daniel A., Comunicación estratégica, Macchi, Argentina 1993.

Silverman David, Teoría de las organizaciones, Ediciones Nueva Visión, Argentina 1970.

Tesis

Fabian Fabian, Ma. Mercedes, Funcionamiento del Marketing en la industria musical, Estudio de caso: Sony Music, Tesina, FCPyS.

Lopez Flores, Paola Adriana, Propuesta de estrategias para la recuperacion de la competitividad de una empresa discográfica, Tesis Licenciatura (Ingeniero Mecánico Electricista)-UNAM, Facultad de Ingeniería México 2003.

Oros Jiménez, Marlen Verenice, Videoclip : parte importante de la mercadotecnia en la empresa discográfica, Tesis Licenciatura (Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva)-UNAM, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragon, México 2001.

Hemerografía

Puertas Antonio, De rolitas y otros demonios, Revista Expansión, No. 902, Octubre-Noviembre 2004.

Adiós CD, llega el Dual Disc, Revista Expansión, No. 905, Diciembre 2004.

Piedragil Gálvez Andrés, Melodías peligrosas, Revista Expansión No. 805, Diciembre 2000.

Entrevistas

Pedro González, Departamento de Ventas de Sony Music, 08/09/2004.

Claudia Herrera del Departamento de Marketing de Sony Music. 25/10/2004.

Rafael Montiel, Gerente de Producto en música popular de Sony Music. 05/10/2004.

Apuntes

Clase de Diseño de Comunicación en las Organizaciones, impartida por Cesar Iglesias Pedraza. Semestre 2004-2.

Clase de Introducción a las Teorías de la Comunicación, impartida por Guillermo Tenorio. Semestre 2001-2.