

## Diseño de Organizaciones

### Leonardo Schvarstein

Al comienzo del texto el autor realiza una comparación –tomando en cuenta determinados parámetros que establece- entre *modernidad* y *posmodernidad*. Relaciona a la modernidad con la especificación y a la posmodernidad con aquello relativo a la ambigüedad. Schvarstein (1998) alude a la modernidad como la época en la que se da una suerte de pretensión de especificación absoluta.

El proyecto de grado titulado *Mother Mary: Casa de Rock* trata sobre la creación y el lanzamiento de un bar multiespacio construido en los espacios de una casa antigua, conservando la funcionalidad de cada uno de ellos. Está destinado a jóvenes amantes del rock, quienes podrán realizar múltiples actividades ofrecidas de manera exclusiva para este segmento de mercado, otorgándoles un espacio de pertenencia e identificación.

El fenómeno del rock y consecuentemente los nuevos nichos de mercado que aparecieron a partir del surgimiento de bandas y movimientos ligados a la música, tienen correlación con los aspectos característicos de la posmodernidad que expone el autor. Resulta lógico, debido que se trata de un fenómeno ubicado en la posmodernidad, con aparición incipiente en los años '50, y su afirmación gradual a través de los '60, llegando hasta su auge en los '70.

El nicho de mercado del cual resulta el target blanco de mercado de *Mother Mary*, refleja con claridad las características de la posmodernidad. A modo de ejemplo, es resultante de un principio organizador que se rige por múltiples racionalidades. En este caso, su idolatría y pasión por la música y el rock crea un grupo de pertenencia con códigos, valores, reglas y formas de pensar, actuar y hablar determinadas, que no son inherentes a una racionalidad única como en la modernidad, sino que establece una racionalidad

particular compartida por un grupo, que coexiste en la sociedad con racionalidades de índole diversa.

Con respecto a la ontología, el entorno del rock se basa en la noción de caos, a partir del cual se intenta generar orden. Caos en el sentido del “ruido” que generan las protestas sociales, críticas al sistema, crisis reveladas, y demás cuestiones sociales que se plasman en las canciones de las bandas de rock. Asimismo en las manifestaciones artísticas que realizan los grupos musicales, sobre todo en las canciones, se ven otros aspectos que Schvarstein resalta de la posmodernidad. En el caso de las creencias, “a partir de una situación de crisis y de desorden, puedan surgir nuevas formas de ordenamiento” (Schvarstein. 1998. P.30) este modo de ordenamiento es el propuesto por los ideales que posee cada banda, expresadas en las críticas mencionadas. Las crisis están vistas como oportunidad, como grito para el cambio.

Sin duda el aspecto relativo a los actos del habla inherentes a la posmodernidad es un factor clave al analizar el fenómeno del rock y estudiar el nicho de mercado. Todas sus formas de manifestarse y sus modos de expresión se basan en juicios de valor, opiniones y subjetividad. No existe una idea de verdad, al contrario; si existe alguna que se asemeje, la cultura del rock la derriba con crudeza, exponiendo su propia verdad a modo de visión fragmentada del mundo. Sin duda ello también es eco de la existencia de interpretaciones alejadas de un sentido único, abrazadas por distintos puntos de vista que cada individuo adopta a través de la vida cotidiana. La diversidad es alentada y valorada, se debe recordar que en la posmodernidad existe una tendencia a la individualización y la realización personal es uno de los objetivos más perseguidos.

Schvarstein también hace referencia a las comunicaciones audiovisuales como rasgo particular de la posmodernidad. Los videoclips musicales realizados por las bandas refuerzan sus ideas como grupo y su forma de ver el mundo, potenciando su

personalidad, su estética, sus atributos particulares que enmarcan a cada banda en un espacio particular y las distinguen del resto. El contenido audiovisual producido por las bandas, “educa” e instruye a sus fans en torno a ideales que se expresan de manera visual sumada a la música, lo cual genera más impacto. Quienes se sientan identificados por los mensajes emitidos por cada banda y género, lograrán una pertenencia certera que los hará sentirse parte de un grupo. La inclusión hoy día es un hecho, también vista como posición del sujeto a nivel social. Toda persona necesita sentir que pertenece a algún lado.

En cuanto al lenguaje de la posmodernidad, se dice que está basado en dialectos, en tanto contrario de un lenguaje oficial o central que se establezca a nivel social. Sin duda la cultura del rock y quienes pertenecen a ella se manejan con dialectos particulares, que abarcan jergas específicas así como términos vulgares y modos de expresión que solo utilizan aquellos que se encuentran en el ambiente.

Con respecto a los aspectos de la posmodernidad a nivel organizacional, en relación a *Mother Mary* se resaltan cuestiones como los límites con el contexto, los cuales son difusos en el quehacer empresarial. En el caso del emprendimiento en cuestión, gran parte del staff, los empleados, y personal que contribuye al funcionamiento correcto del bar multiespacio, trabajan de manera tercerizada. Es el caso de los proveedores de alimentos y bebidas; de los *Disc Jockeys*; los fotógrafos que cubran las noches; las bandas que toquen en vivo cada fin de semana, los *videoclub* que provean las películas y videos que se proyecten en las pantallas, y demás... Como asegura el autor, “comienza a resultar complejo distinguir dónde radica el límite entre el tercero y la organización.” (Schvarstein. 1998. P.36)

En cuestiones de estructura, la misma no será de tipo piramidal o jerárquica, con un único jefe al mando, quién tome todas las decisiones necesarias. *Mother Mary* se regirá por una

estructura de redes, con una estructura de índole matricial, es decir, con lo que Schvarstein llama anarquías organizadas. Habrá un encargado por área, que junto a los demás encargados tomarán decisiones sinérgicas valiéndose de la proximidad que cada uno mantiene con las demás áreas ajenas a uno, y valiéndose de su experiencia y trabajo en un área en especial. La toma de decisiones -fundamental para el éxito de cualquier organización- al ser abordada por un grupo de personas comprometidas con el objetivo de la misma, resulta menos propensa a caer en errores y posee una visión mucho más abarcativa y enriquecida que si es tomada por una sola persona, con la subjetividad que eso implicaría. De lo dicho se desprende la existencia de dependencias múltiples, y no ya de una unidad de mando única. También hace que haya más flexibilidad en el trabajo de cada miembro del staff, ya que cada uno se vale de sus tiempos y trabaja con sus criterios, siempre y cuando se mantenga un determinado orden, constancia y se apunte a la consecución de los objetivos de *Mother Mary*, actuando en pos de la cultura corporativa de la pequeña empresa. Ni hablar de las cuestiones referidas al paso del tiempo y a la necesidad de adaptarse a los cambios que el mismo produce. De allí que se dice que en la posmodernidad reina lo morfodinámico, el cambio, la necesidad de valerse con una adaptación activa a la realidad. El mercado al que se dirige el bar multiespacio, es –como ya se ha descrito- un nicho muy especial con características propias inmutables. De igual forma, se debe estar atento a los posibles cambios, a la variación de sus necesidades, de la forma en que sienten, piensan, se expresan, en lo que buscan y necesitan.

Por supuesto que, existiendo una empresa con las características expuestas, las relaciones dentro de la organización son ricas en autonomía de cada encargado de área. La ausencia de autoridad característica de pirámides estratificadas, hace que no exista subordinación. De esta forma, cada una de las partes que componga el staff y el personal,

se sentirá apto y responsable de su forma de trabajar, debiendo hacerse cargo de los resultados de sus actos, ya que tendrán repercusión directa sobre *Mother Mary*.

Algunos de los trabajos, como la edición de fotos tomadas, diseño de flyers y piezas promocionales, publicitarias o de comunicación, serán realizados de manera remota por los profesionales respectivos. Hoy en día la tecnología permite trabajar desde el hogar, con grados de eficiencia mayores al manejar los tiempos según el estado de cada persona. Es por ello que los horarios de trabajo son flexibles, adaptables al día de cada persona, y ofreciendo la posibilidad de hacer rendir más el tiempo.

En cuanto a la resolución de conflictos en el ámbito empresarial, se da a través de la negociación. La verticalidad y autoridad son componentes presentes en la modernidad para resolver conflictos. Esto está relacionado con la estructura empresarial posmoderna, como se ha dicho; de redes matriciales. Del mismo modo, el control está dado por cada miembro del staff, midiendo los resultados de su trabajo y evaluándolos a medida que los realiza. Es lógico que de acuerdo a esta forma de trabajar, dotada de mayor libertad y por ende responsabilidad personal, esté ligada a la creatividad, la innovación y el cambio. Ya no existe la determinación dada por el afán conservador, si no que los valores giran en torno a lo distinto, lo auténtico, lo nuevo.

Una de las cuestiones quizá más complicadas, es el ofrecimiento de la posmodernidad. Está dado por la empleabilidad, y no por la seguridad en el empleo como solía ser en la modernidad. En términos de Schvarstein (1998) la posibilidad de permanencia en una empresa no está dada en función de las capacidades, aptitudes, rendimiento o buena conducta del personal. De modo contrario, reside en una cuestión de estructura y de racionalización de la misma. De todas formas este fenómeno se da más en empresas grandes. En el caso de *Mother Mary* no se va a vislumbrar con frecuencia.

La organización del trabajo en el bar multiespacio sí será polivalente, ya que estará basada en la integración de capacidades, roles y funciones de cada miembro del staff, existiendo posiciones rotativas incluso dentro de las distintas labores a realizar. De allí la presencia de ambigüedad, característica de la posmodernidad misma. Esta ambigüedad se relaciona con el concepto de *anarquías organizadas* que presenta Schvarstein (1998) donde el trabajo en red destruye el orden jerárquico y crea un orden nuevo, en base a un trabajo multidisciplinario.

Por último la metáfora organicista presentada por el autor, también se ve en *Mother Mary*, y que opera como un organismo vivo, adaptándose al medio ambiente que lo rodea, efectuando transformaciones en el mismo a la vez que sufre transformaciones a su vez. De hecho, su surgimiento es producto de su intento de adaptación, al haber buscado un nicho en el cual ubicarse.

Hasta aquí se han expuesto las características de la posmodernidad, relativas tanto al ámbito social como organizacional, volcadas a una organización puntual: *Mother Mary*. A continuación se tratarán las cuestiones de diseño que presenta Schvarstein.

*Mother Mary* deberá tratar –en lo que respecta al diseño- cuestiones derivadas de las estructuras y procesos: “formas que adoptan las relaciones entre roles y de los flujos que transforman entradas en salidas”, (Schvarstein. 1998. P.65) a los recursos humanos, sistemas políticos y sistemas simbólicos.

Con respecto a los recursos humanos, *Mother Mary* incluirá selección de personal, evaluación de desempeño y conformidad de los miembros del staff, cursos de capacitación, etc. En lo respectivo a los sistemas políticos, entran en juego cuestiones ligadas a la habilitación, el cumplimiento de regulaciones y normas de locales nocturnos,

las leyes que involucren a los menores de edad con las limitaciones que ello implica, más seguridad, controles y demás.

Los sistemas simbólicos que se deben considerar son fundamentalmente la cultura y todo el bagaje que la misma abarca. Se debe estudiar la cultura del país donde se inserta la marca o empresa, y además el contexto mediato e inmediato en torno al nicho de mercado con el que se trabaja, que ya de por sí resulta una cultura particular.

Los procesos funcionales resultan otro de los ejes importantes en el diseño organizacional. Aquí *Mother Mary* se encontrará con la necesidad de poner atención sobre todo quehacer relacionado con la comercialización, el abastecimiento de productos, su producción y distribución hasta que llegue al lugar. La implicancia que dichos procesos tienen sobre el trabajo en equipo y las cadenas de valor es de gran importancia.

El diseño organizacional visto desde la postura de Schvarstein, debe ser abordado con un modelo el cual se inclina a recopilar información sobre la empresa, para luego utilizarla con el fin de detectar puntos clave que deben ser considerados. En base a esos puntos críticos se trabajará con las tensiones existentes para resolverlas. De no resolver las tensiones detectadas, las mismas devenirán en contradicciones, generadas por la existencia de polos contrarios. Si se logra alinear los polos detectados a través de las tensiones, los objetivos que atañen a *Mother Mary* podrán ser cumplidos sin que la organización corra riesgo de fracasar.

El autor también hace hincapié en los atravesamientos y horizontalidades. A las horizontalidades las llama transversalidades. Remarca el condicionamiento mutuo dado entre las empresas y las instituciones sociales con los modelos hegemónicos que presentan. *Mother Mary* y toda empresa debe considerar a lo largo de toda su existencia como organización, las determinaciones y limitaciones ejercidas por las instituciones

como la salud, la educación, el trabajo, la justicia, el tiempo libre, la sexualidad y todas aquellas cuestiones relacionadas con pautas sociales vigentes en un determinado momento en un lugar. En este caso se trata de Argentina, época actual. Es parte de adaptarse al contexto y a las condiciones que presentan, de ser consciente, en términos Kofmanianos.

Otro de los puntos con los que trabaja Schvarstein, es el de las paradojas. Las mismas se enraízan en el cambio constante en el que se ven inmersas las organizaciones, y los efectos que el mismo causa en ellas. De las paradojas que presenta el autor, las relacionadas con el bar multiespacio son: mayor conectividad y menor comunicación (en tanto las tecnologías generan una tensión dada entre la comunicación y el aislamiento) el público objetivo de Mother Mary es usuario en gran medida de Internet y medios digitales. Ello es una herramienta de doble filo ya que si bien a través de la web es más sencillo segmentar y llegar a la audiencia seleccionada, hay que saber qué herramientas utilizar para generar impacto y la atención del nicho de mercado al que se busca llegar, debido a que la saturación de mensajes presentes en Internet hace que los usuarios filtren la información que se les presenta y la descarten. El nivel de atención a los anuncios en Internet decayó de manera considerable.

En cuanto a la planificación de marketing, medios y comunicación llevada a cabo por *Mother Mary* resulta importante considerar la paradoja que está dada por el hecho de que el acceso a la información es simple, pero muchas empresas dan por sentado ello y olvidan brindar información de nivel, es decir, que realmente sea correcta, que informe al cliente acerca de la marca, de la empresa y de todo lo que necesita y busca saber. Muchas veces, la información se presenta de modo parcial o incompleta, con poca claridad, lo cual confunde al usuario y produce confusión y desinformación. A modo de ejemplo, en la presencia en redes sociales e internet, es más que importante plasmar la

información de manera completa y clara, para que el usuario que la busca, la encuentre con rapidez y soluciones sus dudas en torno a *Mother Mary*.

Por último, *Mother Mary* debe tratar como tema especial el referido a la credibilidad, presentado por Schvarstein como otro de los ejes del diseño de organizaciones.

“Podemos considerar la credibilidad un valor en sí y la relación que este valor tiene con una serie de valores: [...] confianza [...] y persistencia.” (Schvarstein. 1998. P.377)

Se considera de gran importancia que *Mother Mary* sea una organización dotada de credibilidad por parte de sus clientes así como del mercado en general. Para lograrla se deben tener en cuenta algunos apartados que presenta el autor, como por ejemplo, el hecho de que la misma se forja de acuerdo a la relación que existe entre depositario y depositado; que está representada por una promesa y su cumplimiento; que se debe realizar un proceso persiguiendo lograr credibilidad y si se realiza de forma correcta la consecuencia será la obtención de la misma; que la credibilidad no existe sinó partiendo de quién observa, del cliente, por lo que la impresión que el mismo tenga de la empresa será determinante para lograr credibilidad; que la misma no se logra si no es a través de un trabajo colectivo por parte de los miembros del staff; que la credibilidad parte de los valores que exprese la empresa y su cumplimiento; que los pilares de la misma son la equidad, la participación, y la coherencia; y por último, que los términos que deben ser tenidos en cuenta en torno a la credibilidad están ligados a la persistencia, la confianza, la convicción, la legitimidad y legitimización, el respeto, la honestidad, la sinceridad, la coherencia, integración, todas ellas basadas en una participación genuina por parte de la marca en la vida del consumidor, cumpliendo con las promesas propuestas y ofreciendo soluciones efectivas para cada cliente.

Como conclusión, *Mother Mary* debe considerar el diseño organizacional con la misma importancia que considera los demás aspectos relacionados al marketing, comunicación y publicidad a la hora de su lanzamiento. El diseño organizacional permite y logra generar transparencia en torno a una marca y/o organización. Dicha transparencia sirve para lograr trascender en el mercado, para adaptarse de manera activa a la realidad y para tener una idea clara y conjunta de la identidad y objetivos de la empresa. Todos los miembros del personal deben comprometerse con el diseño organizacional y trabajar en pos del cumplimiento de los mismos objetivos. El diseño organizacional permite pensar a largo plazo y manejarse con determinada estructura capaz de solucionar crisis y tener un panorama amplio del mercado y la manera en que evoluciona y se modifica a lo largo del tiempo. El centro de *Mother Mary* debe ser ubicado siempre en los clientes y en sus necesidades, de manera real, no como promesa banal.