

LA INNOVACIÓN EN LOS MODELOS ORGANIZATIVOS

La imaginación estratégica
para las organizaciones
culturales

Curso en especialización en producción, gestión y
distribución de espectáculos escénicos.

FUNDACION AUTOR

Mayo 2006



GRUPO XABIDE

Gestión Cultural y Comunicación Global
Cultural Management & Comprehensive Communication

La imaginación estratégica. 10
cuestiones para el análisis



- 1** Las organizaciones culturales ¿saben bailar?
- 2** El cambio permanente, lo único constante
- 3** Lobos con piel de cordero
- 4** La organización es la estrategia
- 5** Cambia tú primero (que a mí me da la risa)
- 6** Hace falta valor para gestionar por valores
- 7** La cabeza en lo global y los pies en lo concreto
- 8** La difícil gestión del falso consenso
- 9** El futuro es más de las preguntas que de las respuestas
- 10** El cambio del cambio: La experiencia de Xabide

1

Las organizaciones culturales ¿saben bailar?



Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

Entender en qué entorno trabajamos.

La cultura, las artes escénicas, la ciudad...

Y sus supuestos dogmas.

¿Para qué gestionar cultura?

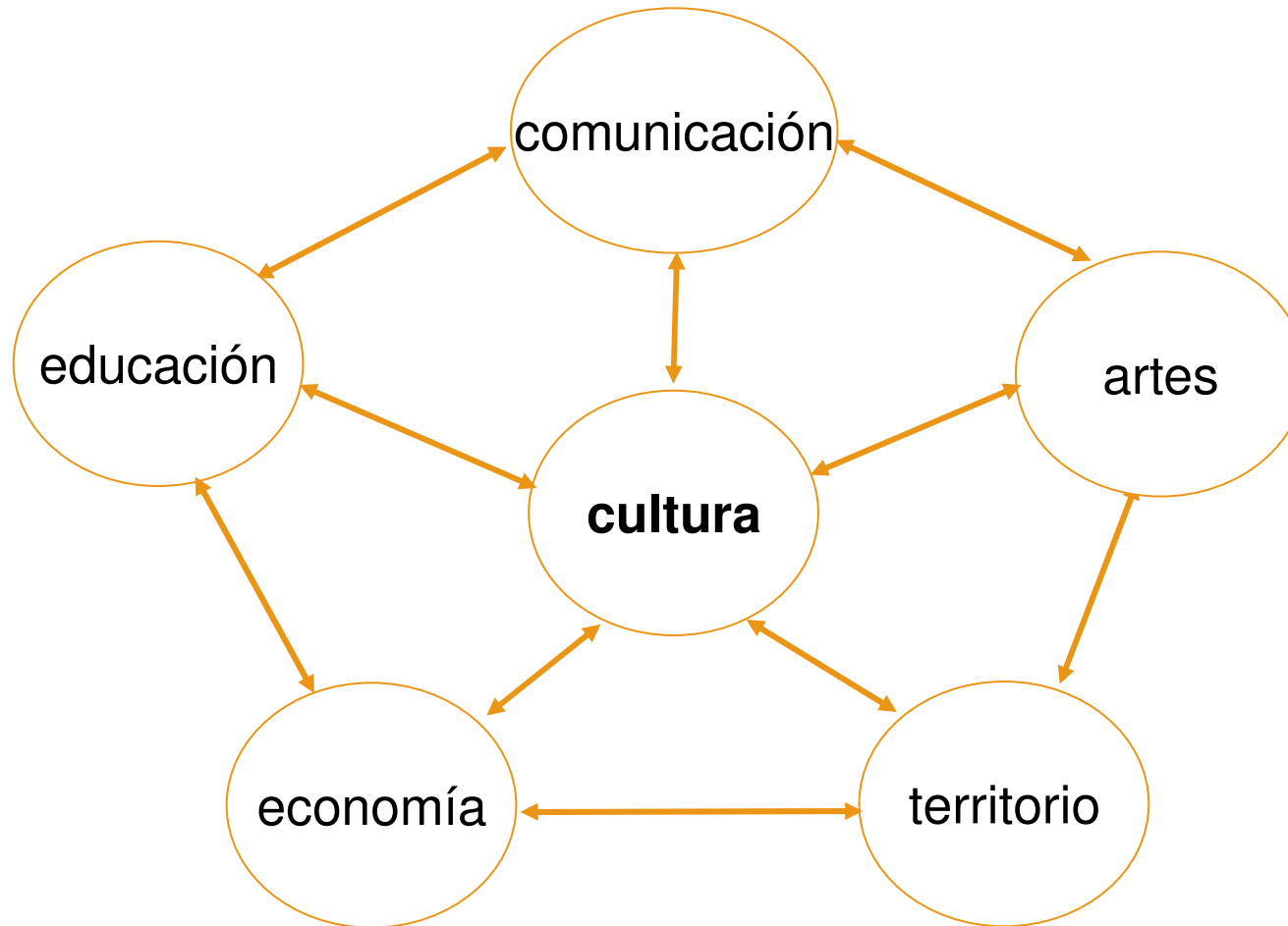
Gestionamos cultura para generar experiencias en la ciudadanía: conocimiento, sensaciones, percepciones, sentimientos, emociones... para desarrollar nuevos (o no tan nuevos) valores, nuevas relaciones... que ayuden a hacer más feliz a la gente, y más próspero su entorno.

De una manera rentable (social y/o económicamente).

Marco referencial del mercado cultural



Los ejes de la gestión cultural



Desarrollar un nuevo modelo de pensamiento requiere visión global para trabajar con la complejidad social.

2

El cambio permanente, lo único constante



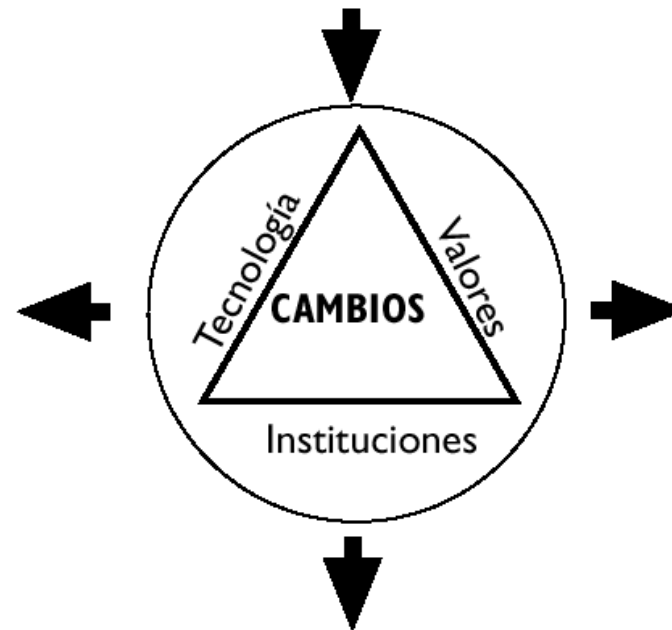
Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

Vivimos en un constante movimiento, en una crisis perpetua. Como decía Bob Dylan, los tiempos están cambiando.

- Pensar que todas las cosas, en el fondo, continúan igual, es un gran error que lleva al fracaso.
- Los roles tradicionales, los trabajos, las habilidades, la forma de hacer las cosas, las ideas, las estrategias, las aspiraciones de las personas, los miedos y las expectativas, han cambiado.
- El cambio nos obliga al cambio. Y a la próxima, ¿por qué no anticiparnos ?

Fuerzas directrices / Factores de cambio

Fuerzas directrices/ Factores de cambio



Complejidad social: ¿Progreso decadente?

¿Hacia una sociedad confusa?

¿Es la sociedad de la complejidad la sociedad del conocimiento?

- **Tecnologías:** acortando el tiempo y el espacio (transparencia).
- **Instituciones:** renovar (reinventar) los mausoleos (darles vida).

Desde el Estado o la empresa, a los partidos políticos o la familia, los sindicatos o la Iglesia, los equipamientos culturales...

- **Valores:** del telescopio al caleidoscopio (el mestizaje se impone).

3

Lobos con piel de cordero



13

Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

Los modelos organizativos clásicos y el concepto de jerarquía.

La tapadera del lenguaje para modelos muy conservadores. ¿También en las artes escénicas y en la música?



- Simplemente, en medio de la complejidad, la **libertad** vuelve a estar en nuestras manos. El miedo a la complejidad es de quienes están anclados en el pasado.
- Antes las instituciones servían para crear certidumbres. Ahora las certidumbres han desaparecido, y con nuestra capacidad de elección llega la **responsabilidad**.
- El **caos** ha vuelto. Es el entorno natural de desarrollo de nuestras vidas (una estrecha franja entre el equilibrio estable y el equilibrio explosivo).
- Lo malo es que los seres humanos no estamos entrenados para gestionar y crecer en el caos. No reaccionamos bien ante la incertidumbre. Nos produce desazón.

- Querer evitar la incertidumbre forma parte de la naturaleza humana (la planificación estratégica tradicional de las empresas se basa en esta premisa). El futuro no se prevé, se crea.
- La respuesta pasa por aceptar la complejidad, no por tratar de eliminarla. Evidentemente la complejidad es tan aterradora como fascinante, se trata de querer ver la botella medio llena o medio vacía.
- Si todo está en cambio permanente, el único elemento estable es la persona (en su propia evolución).

- El nuevo paradigma emergente rompe con el concepto tradicional de empleo basado en trabajo a tiempo completo y para toda la vida, con tareas bien definidas y delimitadas.

- El poder está en el aprendizaje, en el conocimiento.

- Situaciones complejas, como son las que afectan a la gestión cultural, requieren actitudes proactivas, capital intelectual (conocimiento y compromiso) y, ante todo, capacidad de visión de las interacciones entre políticas y actuaciones (“la cabeza en lo global y los pies en lo concreto”).

Se trata de crear un contexto que permita un flujo constante de **creatividad**, que permita trabajar de forma diferente, con un aspecto diferente, con una ilusión diferente...

La gente puede hacer que cada empresa sea única.
Es una cuestión de actitudes y de entornos.

- El trabajo es un juego, en serio.
- La empresa es una escuela, permanente.
- La no confianza sí da asco.
- Autonomía: ¿qué supone para todos?
- Responsabilidad, pegadita a la autonomía.
- Jerarquía: ¿más o menos?
- El puesto de trabajo ha muerto (¿funciones?).

4

La organización es la estrategia



Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

El cambio organizativo y la reflexión-imaginación estratégica

- Las organizaciones con éxito se construyen sobre emociones y relaciones, no sobre productos.
- Tenemos que abrir camino a las emociones tanto dentro como fuera de la organización.
- Para ello necesitamos nuevas organizaciones, nuevas formas de poner en relación (comunicar) personas e ideas.
- Pero, ¿hace falta gente muy especial para trabajar en estas nuevas organizaciones?
- Ante todo hace falta gente con ganas de pensar, escuchar, desaprender, arriesgar...y confiar.

Organizar es el arte de conseguir que gente ordinaria haga cosas extraordinarias.

- En el futuro habrá dos clases de organizaciones: las rápidas y las muertas.
- Una organización rápida, necesita estar viva, ser una entidad viviente, con gestión humana, porque la gestión atañe a la gente.
- La forma en que se atrae, se retiene y se motiva a las personas de una organización es más importante que la tecnología. Cómo se trata a los clientes y a los proveedores es más importante que la tecnología.
- Por tanto: ideas y personas que generan nuevos significados en la organización y en su mercado.





5

Cambia tú primero
(que a mí me da la risa)



Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

27

Cambia tú primero
(que a mí me da la risa)

Cómo impulsar el cambio organizativo
hacia organizaciones heterárquicas y
matriciales.

Hacia un nuevo paradigma
organizativo.

CAPITAL INTELECTUAL = CONOCIMIENTO X COMPROMISO

¿Qué hacemos para aumentar el conocimiento?

¿Qué hacemos para aumentar el compromiso?



clave para el empleo de calidad de futuro

clave para la empleabilidad

- Una empresa jerárquica mira hacia el presidente y da la espalda al cliente, pero acaba fomentando que sus miembros se den la espalda entre sí.
- Las nuevas empresas serán heterárquicas, es decir, tendrán jerarquías de distintas clases: de posición, de procesos y de profesiones.

- La estructura de posición se muestra en los organigramas de la empresas.
- Las estructuras de procesos están representadas por las actividades y proyectos que se extienden más allá de los límites de la empresa.
- La estructura profesional es mucho más confusa, depende de las habilidades de las personas que ocupan el paisaje de la empresa y, cada vez más depende también de las personas que se encuentran fuera de los márgenes legales de la empresa.

- Uno de nuestro errores históricos ha sido la de reconocer sólo la estructura de posición. Los ejecutivos dirigían las estructuras, controlaban todos los procesos y proyectos interesantes y su saber se consideraba onnipotente.
- Ante la creciente complejidad del panorama de conocimientos, es necesario reforzar el poder de las estructuras profesionales y de procesos.

- Las cosas no se resuelven sólo cambiando el lenguaje (aunque es importante) ni el orden de las flechas, ni las formas geométricas con las que dibujemos nuestra organización. Se trata de un estado mental, de una filosofía.

Y tampoco hablamos de una empresa sin cúspide. La alternativa a la jerarquía no es la no-arquía. Los directivos siguen desempeñando una función esencial.

La pirámide se achata e incluso incrementa sus franjas: hay más actores en escena con más responsabilidades.

- Nuestras empresas cada vez se parecen más a un plato de espaguetis, donde parece imperar el caos y el desorden, pero es fácil extraer un espagueti y seguirlo de principio a fin.

Siete características de la nueva empresa



- Más pequeña (o en unidades de dimensión humana).
- Más plana (y circular).
- Horizontal (mezclar para que el conjunto sea mayor que la suma de las partes).
- De visión global-360º (aumenta la capacidad autoorganizativa).
- Abierta (las redes son la nueva realidad).
- Medida (menos control jerárquico y más medida de más cosas).

6

Hace falta valor
para gestionar por valores



Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

El liderazgo.
Valores para un nuevo modelo de
pensamiento en las organizaciones
culturales

- Hoy, mucha gente contrata a las empresas y no al revés.
- La función de la empresas será organizar, más que emplear.
- El organizador no ofrece trabajo sino oportunidades: un espacio creativo.
- El organizador ha de elegir una idea, definir los recursos necesarios para llevarla a cabo y, luego conseguir esos recursos.
- El paradigma de la organización implica que los límites legales de la empresa pierden importancia. Lo que cuenta son los límites peracionales. El líder maneja una serie de asociados y de colaboradores, una red de redes.
- Las estrellas atraen a más estrellas; los perdedores atraen a perdedores.

- Movilizar fuerzas ya no es nada sencillo. La gente no corre a la mínima señal de atención. No se adaptan pasivamente. Cuando la gente tiene el poder, la intimidación y las amenazas no funcionan. Y si funcionan, está perdido, porque eso quiere decir que ha contratado a la persona equivocada.

- Las personas lo son todo.

- Una de las principales funciones de un líder es introducir caos en el orden, ayudar a la empresa a combinar el orden con el caos.

¿Pero qué le piden las personas de una organización a un líder?

- Orientación
- Tolerancia y diversidad
- Interés
- Atención

7

La cabeza en lo global y los pies en lo concreto



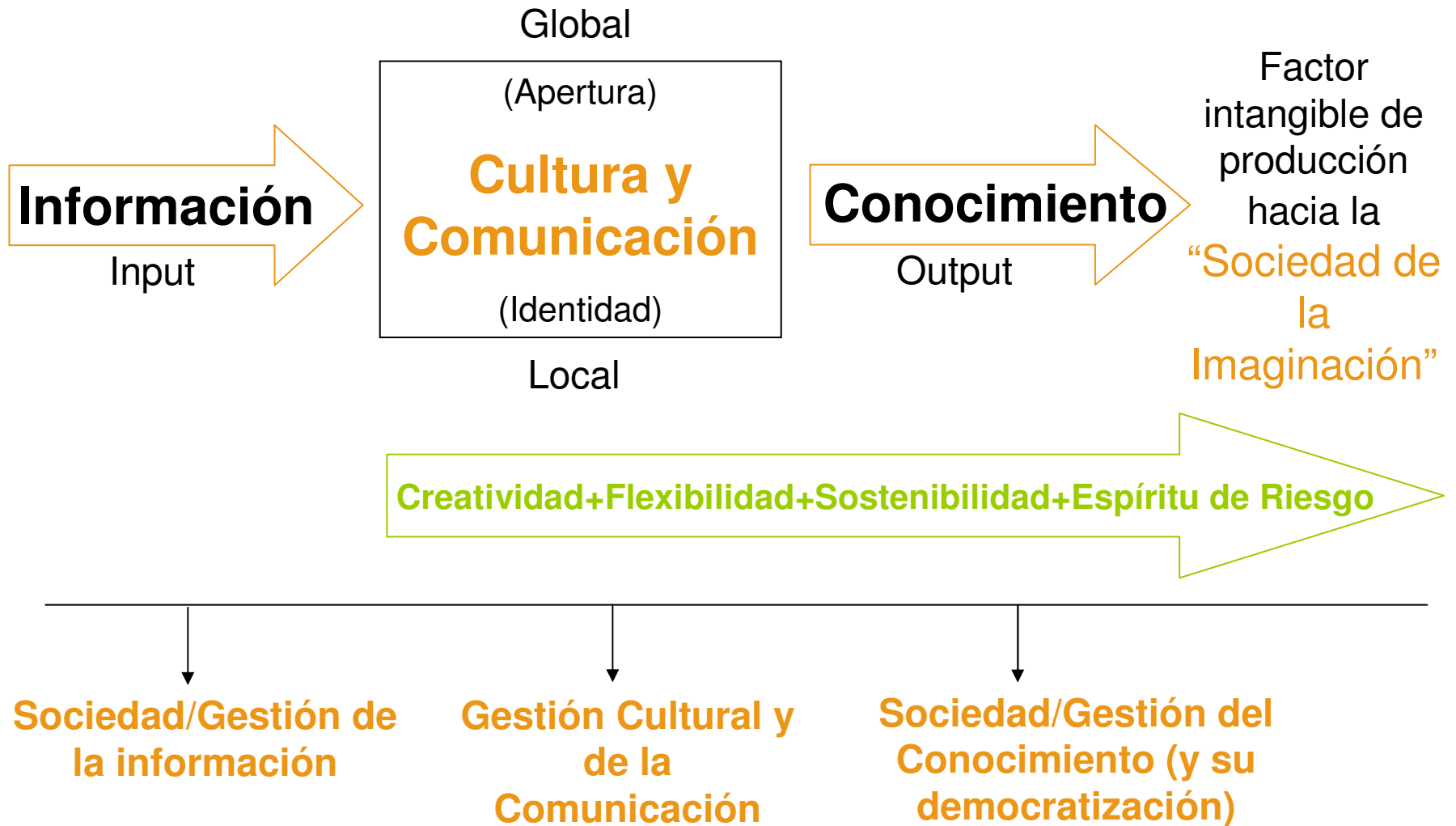
Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

40

La gestión cultural y los nuevos valores
para la competitividad de organizaciones y
territorios.

La profesionalidad responsable.

- Hoy todos los productos y servicios se pueden copiar, todas las estructuras organizacionales se pueden copiar, todas las ventajas competitivas son efímeras. Entonces, ¿qué hacemos?
- ¿ Dónde está la identidad diferencial de nuestras organizaciones? (si realmente la queremos).



➤ **Imaginativa**

frente al “me too product”; capaz de diferenciarse.

➤ **Flexible y ambigua**

frente a funcional y predefinida; capaz de adaptarse.

➤ **Abierta**

y con gusto por la diversidad; capaz de ver con amplitud.

➤ **Proactiva**

frente a reactiva; capaz de anticiparse.

➤ **Rápida y dinámica**

favorecedora del crecimiento; capaz de movilizarse.

Que **asume retos** (y responsabilidades) individuales y en equipo: capaz de arriesgar.

Que **trabaja sus valores** internamente; capaz de reconocerse.

Orientada al cliente (externo e interno), a darle más valor; capaz de satisfacer necesidades.

Que **gestiona la complejidad interna** como base para trabajar con la externa; capaz de liderar.

Con un **nuevo modelo de pensamiento** (¿el de la empresa privada con vocación pública?); capaz de romper las ortodoxias del sector.

8

La difícil gestión del falso consenso



Curso en especialización en producción, gestión y distribución de espectáculos escénicos

46

La organización:
espacio de diálogo (también de conflicto)
y aprendizaje.

En este país, complejo, hemos terminado por sublimar el consenso, y sin embargo vivimos una de las peores épocas en lo que a respeto democrático a la diversidad se refiere.

Las **organizaciones abiertas y maduras**, como las personas, no temen las opiniones diversas, ni las ideas aparentemente divergentes; no sólo las toleran, sino que las promueven como forma de enriquecimiento en la búsqueda de mejores soluciones ante las necesidades internas y de la ciudadanía.

Por ello es preciso entrenarse en la **gestión productiva del conflicto**, sin necesariamente tener que llegar a un consenso absoluto. Si este llega fruto de un contraste real bienvenido, pero cuidado con esas organizaciones donde parece que todo el mundo está de acuerdo en todo y en todo momento... puede que estén campando a sus anchas el miedo, el desinterés, la falta de credibilidad en la organización o sus líderes, etc.

La **organización** tiene que ser un **espacio activo de diálogo, intercambio y aprendizaje** (y por tanto también de desaprendizaje) entre políticos/propiedad/directivos, técnicos y ciudadanía, sin falsos consensos (en que cada uno rumia la discrepancia en silencio).

El futuro es más
de las preguntas
que de las respuestas



El futuro es más
de las preguntas
que de las respuestas

Las cuestiones fundamentales
que se dan por supuestas
y de las que da vergüenza hablar.

- Las preguntas están cambiando.
- El futuro es más de las preguntas que de las respuestas.
- Plantear preguntas inteligentes de forma única antes que los demás nos permite ganar a la competencia (aunque sea sólo por un tiempo).
- Por eso necesitamos gente que sepa hacer(se) preguntas sobre lo esencial: las personas.
- ¿Gente incómoda?
Una empresa viviente necesita gente viva, que se interroga y se preocupa por dar nuevas respuestas a nuevas preguntas. Los muertos no dan guerra, y son ideales para una empresa muerta o al menos en lenta agonía.

El cambio del cambio: La experiencia de Xabide



El cambio del cambio:
La experiencia de
Xabide



De la organización informal
al grupo empresarial “fresco”,
en permanente movimiento.

www.grupoxabide.es

Roberto Gómez de la Iglesia



Roberto Gómez de la Iglesia
Consejero Delegado
Grupo Xabide
www.grupoxabide.es

Mondragón 11 (Polígono de Betoño)
01013 Vitoria-Gasteiz
Tel. 945253500
Fax: 945253874

roberto@grupoxabide.es

Consejero Delegado de Grupo Xabide, Gestión Cultural y Comunicación Global (www.grupoxabide.es).
Presidente del Foro de Gestión Cultural.

Director General de “Divergentes”, Art & Innovation (www.artesdivergentes.com). Director General de la Conferencia Nacional de la Gestión Cultural (www.conferenciangc.es).

Economista y Gestor Cultural. Licenciado en Ciencias Económicas, en la especialidad de Economía Regional y Urbana por la Universidad del País Vasco y Master en Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid.

Es socio fundador de Xabide, grupo empresarial en el que ha compatibilizado la gerencia con la consultoría y la dirección de numerosos proyectos culturales, de comunicación y de formación de agentes culturales.

Es profesor titular de Marketing, Comunicación y Patrocinio, y profesor asociado de Proyectos, del Master en Gestión Cultural: música, teatro y danza, de la Universidad Complutense de Madrid y la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE), y profesor invitado de diferentes programas universitarios de gestión cultural y de comunicación (Fundación Santillana/Univ. Salamanca, Univ. De Cantabria, Univ. De Deusto...)

Dirige el Curso Superior de Gestión de Empresas y Organizaciones Culturales promovido por Xabide y con el reconocimiento del Instituto Complutense de Ciencias Musicales, dirigido a directivos de organizaciones culturales.

Coautor del libro “El Técnico en Actividades Socioculturales”, y autor de “El Fondo de Educación y Promoción Cooperativa. Una visión desde el patrocinio empresarial”, coautor y director de los libros “Valor, Precio y Coste de la Cultura”, “Público y Privado en la gestión cultural”, “Cultura, Desarrollo y Territorio”, “Economía Social, Nuevos Yacimientos de Empleo y Desarrollo Local”, “Centros Cívicos y Servicios de Proximidad” y “Arte, Empresa y Sociedad: más allá del patrocinio”.