

**Las demandas específicas de la gestión en organizaciones creativas y interculturales con
casos prácticos para la enseñanza**

*The specific demands of management in creative and intercultural organizations with case
studies for teaching*

By Joanne E. Kenton

Honors Thesis

Department of Spanish and Portuguese

Committee Members:

Dr. Mary K. Long; Spanish and Portuguese (Advisor)

Dr. José Javier Rivas Rodriguez; Spanish and Portuguese

Dr. Ramiro Montealegre; Organizational Leadership and Information Analytics, Leeds School of
Business

University of Colorado Boulder

April 4th, 2022

Note: All the names in this study have been changed to protect the confidentiality of the organization and the persons presented.

Abstract

Management within an organization can be a large contributor to the success of that organization, therefore organizational management has long been studied as a method towards potential success. However classical organizational management typically is grounded in Western experience and styles of communication and therefore is a limited model that is based largely on consumption. This study aims to consider the different managerial needs within the distinctive contexts of creative and intercultural organizations, specifically the organization, Olmeda, whose goal is not product consumption, but rather the creation of a shared experience. This unique organizational vision, in combination with characteristics specific to creative and intercultural industries, provides an interesting context from which to consider organizational communication and management. Therefore, this study aims to consider how elements specific to the creative industry can function as influential agents in communicational events that shape managerial strategies. Furthermore, this thesis will provide a sample case study exercise and suggestions for instructors about how to use this information, as useful materials for Spanish-speaking teachers and students in academic, business, artistic, and other organizational contexts.

Keywords

Creative autonomy, failure management, management, organizational communication, process, product, risk and uncertainty, space, time

Nota: Todos los nombres en este estudio se han cambiado para proteger la confidencialidad de la organización y de las personas presentadas.

Resumen

La gestión dentro de una organización puede ser una grande contribución al éxito de esta organización, por lo tanto, la gestión organizativa ha estudiado cómo una estrategia hacía el éxito potencial. Sin embargo, la gestión organizativa clásica típicamente está basado en una experiencia y los estilos de comunicación occidentales y por resultado es un modelo limitado basado en el consumo. El objetivo de este estudio es considerar las necesidades de la gestión diferentes dentro de los contextos específicos de las organizaciones creativas y interculturales, en concreto, una organización, Olmeda, que no tiene el objetivo de vender un producto, pero en lugar tiene el objetivo de crear una experiencia compartida. Esta visión única, en combinación con las características específicas de las industrias creativas y interculturales, proporcionan un contexto interesante desde el que considerar la comunicación y la gestión organizativa. Por lo tanto, las metas del estudio son considerar como elementos específicos a la industria creativa puede funcionar como agentes influyentes en los eventos de la comunicación que determinaron las estragas de la gestión. Finalmente, este trabajo tiene como meta dar un ejemplo de ejercicio de estudio de caso y consejos para los instructores sobre cómo utilizar la información, como materiales/recursos útiles en contextos académicos para profesores y estudiantes hispanohablantes y en contextos empresariales y creativas.

Palabras claves

La autonomía creativa, la comunicación organizativa, el espacio, la gestión de fracasos, la gerencia, el incertidumbre y riesgo, el proceso, el producto, el tiempo

Para contestar las siguientes preguntas:

¿Cómo manejamos una organización de manera diferente cuando su objetivo es involucrar al cliente en la reimaginación como parte de un proceso en lugar de comprar un producto?

¿Que son los aspectos de la comunicación y modelos de la gestión que pueden facilitar un compromiso exitoso en una organización de este tipo?

¿Que son las demandas específicas de la gerencia en organizaciones interculturales y creativas?

En este contexto ¿qué significa ser un experto en el riesgo y la gestión de fracasos?

¿Cómo puede una exploración de la organización de Olmeda enriquecer la gestión organizativa basada en Estados Unidos para participar mejor en contextos internacionales?

Índice de capítulos / Table of Contents

1. INTRODUCCIÓN	4
2. REVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN	10
LA GERENCIA	10
Los estilos de gerencia tradicional.....	10
<i>La revolución industrial y el Fordismo</i>	11
La gerencia moderna.....	13
<i>Post-Fordismo y Biocracy</i>	13
<i>La gerencia en relación con las organizaciones creativas</i>	15
<i>El producto</i>	17
<i>El cambio</i>	18
<i>La incertidumbre y el riesgo</i>	19
LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL.....	22
<i>La comunicación directa e indirecta</i>	23
3. DISCUSIÓN.....	25
4. CASOS PRÁCTICOS	26
CASO PRACTICO #1: <i>HELENA Y LA GERENCIA</i>	26
<i>Análisis</i>	28
CASO PRACTICO #2: <i>ADO Y LAS TENSIONES DEL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL</i>	30
<i>Análisis</i>	31
CASO PRACTICO #3: <i>EL ESPACIO Y TIEMPO</i>	33
<i>Análisis</i>	34
5. CONCLUSIONES.....	35
6. APÉNDICE.....	37
CASO PRACTICO DE ENSEÑANZA 1: <i>ÉL PASANTE ESTADOUNIDENSE</i>	37
<i>Preguntas de revisión</i>	38
CASO PRACTICO DE ENSEÑANZA 2: <i>ADO</i>	38
<i>Preguntas de revisión</i>	40
CASO PRACTICO DE ENSEÑANZA 3: <i>HELENA</i>	40
<i>Preguntas de revisión</i>	41
BIBLIOGRAFÍA	42

1. Introducción

Este estudio se enfoca en eventos que ocurrieron en el verano del año 2020, en la organización de Olmeda, una organización del arte y cultura que tiene la misión de «proporcionar un entorno multidisciplinario y una plataforma de creación para promover el diálogo internacional entre artistas, críticos, instituciones culturales y amantes del arte y la cultura». Durante la pasantía observé y participé en los eventos de comunicación y procesos de organización gerencial que crean la cultura de Olmeda. Mis observaciones y experiencias me hicieron indagar en las características específicas de una organización creativa y, por tanto, los desafíos específicos de la gerencia en la industria creativa e intercultural.

La organización de Olmeda se describe como «un proyecto de arte». Según el sitio red, «el programa Olmeda ofrece residencias de producción para artistas y comisarios internacionales y presenta una exposición acumulativa de su trabajo en Barcelona al final de cada residencia,». Olmeda tiene el espacio para acoger hasta 20 artistas a la vez en el edificio de la residencia, uno de los dos edificios que constituyen la organización de Olmeda. En el otro edificio está la galería que tiene dos cuartos para las exposiciones y un cuarto negro para mostrar el arte digital. También en el edificio de la galería hay un espacio para trabajar, como un estudio de artistas, pero este espacio no es sólo para los artistas porque es donde trabajan todos los empleados durante el día también. En adición, hay un apartamento encima de la galería donde un empleado vive en el local.

La organización fue fundada por tres personas; dos hermanos y emprendedores, y Helena, una artista de Italia que ha estudiado y trabajado con artistas conocidas alrededor del mundo. Helena es el gerente en el local entonces será un enfoque de uno de los casos prácticos de esta investigación. Helena tiene la posición del curador de la galería de Olmeda, entonces ella puede

decidir si el trabajo de los artistas en la residencia se mostrará en la exhibición. Por resultado, la dinámica de poder entre Helena y los artistas en residencia es algo interesante a considerar en el contexto de la gerencia en la industria creativa e intercultural. Otro empleado significativo para los casos prácticos es Ado, el gerente del espacio con el trabajo principal de mantener la galería. Ado es el empleado que vive en el local y por resultado, tiene una relación personal con el espacio. Esta relación y la intersección de su espacio personal y del espacio del trabajo es un fenómeno que también entran en este estudio. En adición de Helena y Ado, los otros empleados en el local durante un día normal son Mariana, una gerente cultural, investigadora y curadora, y la pasante, que era yo.

Es importante hablar brevemente sobre el papel como pasante en la organización para mostrar que este estudio está basado en las observaciones de una persona que no era una observadora externa, sino una participante activa en la cultura de Olmeda. Cuando no hay una exhibición en curso, el trabajo de pasante es preparar la galería para la próxima exhibición, entonces tiene que organizar y limpiar el espacio y hacer inventario. Por lo tanto, durante los días antes de una exhibición el trabajo era preparar la comunicación para el evento. Este incluye la preparación del comunicado de prensa, también normalmente, el pasante crea anuncios para la exhibición para publicar en las redes sociales. Generalmente el pasante ayuda a uno de los supervisores a escribir los textos de las exhibiciones en inglés y español. Además, durante los días previos a una exhibición, el trabajo era ayudar a los artistas a preparar el espacio de la galería para la apertura de su exhibición. Esta variedad de responsabilidades puede ser normal para una pasante, pero la intersección dentro de las responsabilidades no solo ocurre en el trabajo de pasante sino también en todas las posiciones en la organización. La realidad es que todas las responsabilidades de los empleados se superponen con las responsabilidades de otros empleados.

Como un pasante de los Estados Unidos, yo nunca había experimentado un ambiente del trabajo con esta estructura libre y observaban que esta falta de estructura resulta en muchas cuestiones de comunicación dentro de la organización. Por resultado, mis observaciones y experiencias me hicieron pensar en los desafíos específicos de la organización Olmeda y a la vez considerar lo que he aprendido en clases de manejo de organizaciones desde nuevas perspectivas basadas en las ideas de nuevos ángulos sobre los procesos de la creación en relación a los conceptos de la redescipción y la reimaginación desarrollados por el filosofo, Charles Kneupper.

En una conversación entre artistas que ocurrió en julio del verano del 2020, un grupo de artistas de seis de países compararon sus ideas sobre el papel de un artista y las organizaciones del arte. Durante esta conversación, cada artista describió un poco de su proceso creativo que provocó a una reflexión sobre la redescipción y la reimaginación.

Los conceptos de la redescipción y la reimaginación fueron desarrollados por el filosofo, Charles Kneupper (1980) que escribió sobre el arte de la creatividad retorica en su libro. El dijo que nosotros necesitamos lugares comunes para reimaginar un futuro mejor. Además, lugares comunes nos ayudan a crear narrativas, y nos dan la oportunidad de reimaginar, a la vez que nos ayudan a hacer conexiones y situarnos en el mundo.

En algunas maneras, el papel de un artista es reimaginar lugares comunes. Según Charles Kneupper, los lugares comunes son las «tradiciones retoricas» que ayudan a dar un «sentido de orden» pero también nos ayudan a ser imaginativos y creativos y sobrepasar la tradición, (Kneupper p.160). Para participar en esta redescipción, debemos ser activos con nuestro consumo y reconocer nuestra agencia en la creación de significado. Este es el papel de un artista. Vemos esta idea de lugares comunes dentro de todos los tipos de arte, esencialmente este es el

propósito del arte, tomar algo universalmente familiar y ampliamente reconocible, y redescribirlo de una manera que sea nueva y creativa.

Las ideas de la redescipción y la reimaginación se relacionan con el proceso creativo porque el proceso creativo toma algo conocido, o tradicional, y lo convierte en algo nuevo. Esta es la razón que el arte generalmente está conectado con la cultura y las tradiciones históricas, incluso si no es obvio. Charles Kneupper escribió, «estamos siempre manchados/moldeados/doblados por la perspectiva que nuestra cultura «fuerza» sobre nosotros. Estamos siempre atados a la restricción inherente a nuestra perspectiva» (160). Entonces Knuepper explicó que, la tarea de la retórica moderna es mantener lo mejor de la tradición y trascender la tradición, para crear un equilibrio de creatividad y conformidad. La tarea del arte moderna es el mismo, es importante que los artistas mantengan las tradiciones que son universalmente conocidos, y también que trasciendan estas tradiciones para ser creativo.

Algunas preguntas grandes de nuestro tiempo que piden la redescipción y la reimaginación son:

¿Por qué no hemos logrado justicia para todos?

¿Por qué no hemos logrado bienestar para todos?

¿Por qué todo lo que estamos haciendo está destruyendo el planeta?

¿Cómo podemos encontrar una dirección diferente?

Estas preguntas y la visión que representan para hacer que el mundo funcione de otra manera, en sus raíces, están basados no solamente en la necesidad de encontrar soluciones sino también en implementarlas. Y la gerencia es la base de la implementación. Por lo tanto, es necesario preguntar, ¿realmente se encuentran las soluciones a estos problemas temporales en el modelo de gerencia que se asocia con el consumo capitalista que se ha adoptado ampliamente

durante el periodo de los últimos 30 años del llamado «globalización»? ¿O existe una visión/enfoque diferente para la gestión de procesos diferentes que pueda ayudar a resolver estas grandes preguntas?

En el mundo de arte hay un hilo contemporáneo que está explorando estas preguntas grandes a través de una reforma en la interacción entre los artistas y el público en la que se busca crear una experiencia compartida con los consumidores, la experiencia del proceso versus la posesión de un producto. Este cambio pone énfasis en una llegada a un momento como parte del proceso de crear experiencias compartidas. Si se cambia el enfoque de la estructura de la gerencia que organiza este proceso de la idea de un producto final hacia un momento de demostración, se elimina la incertidumbre que existe con frecuencia en el mundo de arte sobre la entrega de un producto con un valor económico. Como resultado de este nuevo enfoque la manera en que las artistas crean su arte se transforma ya que el nuevo enfoque les permite enfocarse en lo que están aprendiendo a través del proceso. Esto también aumenta la capacidad de los artistas de interactuar con el público en lugar de tener un producto de arte para vender. Y eso posteriormente cambia la función de una galería dentro de la sociedad porque centra al consumidor en entrar en un espacio transformativo y en la colaboración a través de una experiencia compartida en lugar de centrarse en las personas que compran la obra de arte como cualquier otro producto de consumo.

Esta visión de una organización requiere una percepción de gerencia diferente porque en este modelo de la gerencia estamos cambiando los hábitos del consumidor cuando inspiramos a los consumidores a buscar algo no tangible y los invitamos a ser parte del proceso. Así, el dinero del consumidor es más como una inversión que una compra y, por lo tanto, esta organización no puede gestionarse en un modelo de gestión basado en el consumo. En su lugar, las

organizaciones con esta visión (o bajo esta estructura) deben buscar un modelo de gestión basado en la experiencia de la creación.

En el instituto de arte presentado en este estudio estas ideas se conviertan a una estructura que trata de encapsular esta visión y ser el portal hacia la experiencia para el consumidor. Esa es la premisa en la que esta organización se basa y por lo tanto presenta algunas preguntas de gestión interesantes porque es una visión diferente para hacer que el mundo funcione, y ¿que es la gestión, sino una visión para hacer que la humanidad funcione? Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo analizar esta organización en relación con varias preguntas, la primera es:

¿Cómo manejamos una organización de manera diferente cuando su objetivo es involucrar al cliente en la reimaginación como parte de un proceso en lugar de comprar un producto?

Esta es la primera pregunta central ya que aun cuando se tiene un espacio en el que la gente se reúne para compartir una experiencia durante un período de tiempo (en vez de ver y comprar productos artísticos), tiene que haber un plan para facilitar la experiencia. Entonces, otra pregunta importante es, ¿Que son los aspectos de la comunicación y modelos de la gestión que pueden facilitar un compromiso exitoso en una organización de este tipo?

Para explorar estas ideas y preguntas es más fácil utilizar un ejemplo concreto de una organización que utilice esta estructura. Para empezar, es útil identificar las características únicas que constituyen Olmeda. La primera es que Olmeda es una organización intercultural, entonces el estudio considerará como una variedad de estilos de comunicación pueden impactar la organización. La segunda característica es que Olmeda es una organización creativa entonces

este estudio considerará como los elementos específicos de la industria creativa pueden impactar la organización y por resultado, la gerencia.

Por lo tanto, este estudio explorará la siguiente pregunta: *¿Que son las demandas específicas de la gerencia en organizaciones interculturales y creativas?*

2. Revisión de literatura sobre la gestión y la comunicación

Para empezar, puesto que tenemos las preguntas de gestión y de comunicación nombradas arriba, veamos primero algunas tradiciones básicas de gestión basadas en los Estados Unidos. En lo que sigue, se presenta una breve historia del ascenso del modelo de gestión tradicional del Fordismo, así como una introducción al concepto de biocracy como un modelo más moderno para el control organizativo. Después se presentan elementos de la comunicación como los estilos de directa y indirecta en relación con los agentes no humanos que influyen nuestra comunicación como el espacio y el tiempo.

La gerencia

Los estilos de gerencia tradicional

Para pensar en la gerencia, es importante mirar a la historia de la gerencia para entender sus orígenes. El estudio «The history of management: a global perspective» por Pindur et al. (1995), explica en profundidad los orígenes de gestión que se utilizarán para informar sobre este estudio. Por supuesto, la organización de personas ha existido por miles de años, según Pindur et al. (1995) las técnicas básicas de la gestión se han rastreado hasta el año 3000 a. C. donde los sacerdotes en Iraq conservaron registros escritos como un medio para registrar transacciones comerciales. Luego, en el año 400 a. C. el filósofo, Sócrates, definió la gestión como una

habilidad que está separada del conocimiento técnico y la experiencia. También hay evidencia que la iglesia católica romana utilizó varias prácticas de gestión durante los años 753 a. C a 476 D.C. (Pindur et al., 1995, p. 59).

Sin embargo, según Pindur et al. (1995) «The oldest and most widely accepted school of thought among management practitioners is normally called the *classical management movement*» (p. 60). Este tipo de la gerencia «clásica» que significa la dirección y organización en un contexto empresarial nació en respuesta a la revolución industrial. Es importante considerar este origen de la gerencia tradicional para entender su crecimiento y para ver que fue creada en respuesta a un fenómeno que ocurrió primero y principalmente en el oeste, la revolución industrial. Este estudio va a mirar brevemente a la historia de la gerencia para entender sus orígenes y para ayudar a considerar el contexto tradicionalmente occidental de la gestión.

La revolución industrial y el Fordismo

Durante la última mitad del siglo XVIII y al principio del siglo XIX hubo muchas innovaciones y invenciones en la tecnología, como la invención de la máquina de vapor que cambiaron fundamentalmente la sociedad y la vida del trabajo. Esta innovación tecnológica comenzó en Gran Bretaña y luego se extendió por Europa y los Estados Unidos y se llama la revolución industrial. Debido a las innovaciones técnicas de esta revolución, productos fueron producidos en masa en fábricas que pudieron producir productos en una manera rápida y eficiente, aunque a medida que las fábricas crecían, la necesidad para la gestión se hacía esencial. Para el propósito de este estudio, es beneficioso considerar el sistema del Fordismo para entender los estilos de la gerencia debajo este sistema que se centra en la comunicación directa en un contexto occidental.

El termino Fordismo está usado para describir el sistema de la producción en masa que fue nombrado en honor de Henry Ford por su introducción de la línea de montaje móvil con el propósito de la producción en masa de su modelo T automóvil en octubre del año 1913. En este sistema orientado al producto hay un gran enfoque en la eficiencia y la productividad. El Fordismo se caracteriza por, un proceso de división extrema de trabajo no cualificada. Entonces, en este sistema el proceso de producción se divide en pasos más pequeños y específicos para son fáciles de aprender para que los trabajadores puedan perfeccionar una habilidad sencilla que forma parte del proceso de producción en masa. El concepto de Taylorismo puede ser usado para describir los estilos de gerencia debajo el sistema Fordista. El Taylorismo es el sistema de gestión de fábricas desarrollado a finales del siglo XIX para aumentar la eficiencia. En este sistema de gestión cada paso en un proceso de fabricación se evalúa y se divide evaluado en trabajos repetitivas especializadas. Entonces, con este sistema los empleados solo trabajan en parte del producto y algunas veces nunca ven el producto final. Según Mumby y Kuhn (2019), los estilos de gerencia en las organizaciones Fordistas fueran caracterizado por una fuerte estructura jerárquica debido al control burocrático que se usaba para describir las estructuras administrativas de reglas y regulaciones debajo el sistema Fordista.

Es importante pensar en las fundaciones de los estilos tradicional de la gestión como el Fordismo porque es un estilo de gerencia fuerte y común en muchas organizaciones grandes en los Estados Unidos. Otros países como China y India no experimentaron esta revolución industrial hasta el siglo XX y en este momento los Estados Unidos y Gran Bretaña ya habían desarrollado estilos de gestión para ser aplicados en un contexto de fábrica. De manera similar al estilo de comunicación directa preferido en culturas occidentales como los Estados Unidos, los E.E.U.U. tienen una tendencia a ser muy directos con su gestión. Un estilo directo de la

comunicación significa que la persona dice exactamente lo que quiere decir, por lo tanto, no hay lugar para la interpretación, a diferencia de la comunicación indirecta donde el significado podría ser diferente de lo que se dice. Por lo tanto, el modelo Fordista de gestión es un buen ejemplo de un sistema directo y orientado a objetivos influenciado por los estilos tradicionales occidentales de comunicación. Esto es algo importante a considerar porque muestra que nuestra cultura tiene un impacto en la comunicación, y por resultado la organización y la gerencia.

La gerencia moderna

Post-Fordismo y Biocracy

Otro concepto del libro de Mumby y Kuhn (2019) que informa el estudio es el concepto de **biocracy**. Según Mumby y Kuhn (2019), el término de **biocracy** fue fundado por Peter Fleming (2014) como un tipo de control organizativo. Fleming (2014) discute que en el mundo «Post-Fordistas» las organizaciones tienen menos distinción entre el trabajo y el tiempo libre. El concepto de biocracy informa este estudio porque es un ejemplo de un estilo de gestión que permite más flexibilidad y personalidad en el lugar de trabajo. Según Mumby y Kuhn (2019), «Fleming propone que el control en las organizaciones «Post-Fordistas» es diferente de los tipos de control más directo como el control burocrático que existen en los sistemas Fordistas, porque estos sistemas tratan a despersonalizar el trabajo (con el meta de eliminar cualquier expresión de la identidad auténtica en el espacio del trabajo),». En contraste, «**biocracy** fomenta la libertad de expresión» en el trabajo. Según Mumby y Kuhn (2019), «esta nueva forma de poder refleja la concepción neoliberal de los humanos como no solo participantes en una relación de intercambio económico, sino como la personificación viva de capital» (p. 193).

Dos de los cuatro elementos que distinguen a biocracy son *el espacio y el tiempo*. Estos elementos informarán el estudio y tienen conexión con el trabajo del Dr. Edward T. Hall (1973) y sus ideas del espacio y tiempo. Según Mumby y Kuhn (2019), en contraste a las organizaciones Fordistas que mantuvieron una separación estricta entre el trabajo y la vida personal, las organizaciones Post-Fordistas tratan de eliminar la distinción como una manera de acceder a la vida misma. Entonces, en las organizaciones Post-Fordistas las partes de la vida personal como (la casa, la personalidad, la sexualidad, las actividades de la vida) están presentes en el espacio del trabajo como una manera de crear una cultura dentro de los empleados (Mumby y Kuhn, 2019, p. 193). La frontera entre el trabajo y la vida personal no está clara, entonces es difícil para los empleados distinguir entre sus identidades profesionales y sus identidades no profesionales.

El segundo elemento del **biocracy** que informará el estudio es el elemento del tiempo. Según Mumby y Kuhn (2019), en las estructuras “Fordistas” había reglas estrictas sobre el tiempo, como la hora de empezar y terminar el día de trabajo. Esto es porque las formas más directas de control como la burocracia tiene un enfoque en el tiempo de la cantidad fija de mano de obra (y el control del espacio) para aumentar la intensidad y por resultado, productividad. En contraste, en el mundo Post-Fordistas donde la frontera entre el trabajo y la vida personal no está clara, hay ambigüedad entre el tiempo en el trabajo y el tiempo afuera del trabajo. Debajo del concepto de biocracy, la presión para trabajar puede ocurrir fuera de las horas de trabajo porque en las organizaciones Post-Fordistas la identidad y el trabajo están unidos (Mumby y Kuhn, 2019, p.193)

Para el propósito del estudio es importante considerar la biocracy en contraste de los estilos de la gestión de Fordismo para ver un tipo de control que funciona afuera de los estilos de comunicación directa occidental. Bajo el concepto del Fordismo, no sería apropiado parar y tener

conversaciones personales en el lugar de trabajo porque esto podría afectar negativamente la productividad y la eficiencia. Sin embargo, las conversaciones personales en el lugar de trabajo son una característica distintiva de la cultura del lugar de trabajo en muchas culturas de habla hispana (Doyle & Fryer, 2019). En este ejemplo está clara que la comunicación directa y los estilos de gerencia directa se centran en un contexto occidental entonces podría ser difícil a utilizar estos estilos de comunicación y organización en un contexto intercultural donde la idea de mantener las apariencias y prioriza la armonía son más importantes que la productividad y la eficiencia.

La gerencia en relación con las organizaciones creativas

Las organizaciones en la industria creativa tienen circunstancias únicas que necesitan ser considerados en una manera única también. Uno de los libros principales de este tema es *Managing Organizations in the Creative Economy* escrito por Saintilan y Schreiber (2018). El libro presenta varios puntos importantes sobre lo que hay que considerar específicamente en relación con la gestión de organizaciones dentro de la industria creativa. Por lo tanto, este libro provee una base para explorar las necesidades específicas de la gestión del individuo creativo. Según los autores de este libro «la creatividad no funciona en el modelo Fordista de la gerencia...[porqué] condiciones y circunstancias diferentes necesitan diferentes enfoques,» de la gerencia (p. 4). El libro de Saintilan y Schreiber (2018) se basa en las características tradicionales de las teorías del comportamiento organizacional para introducirlas y adaptarlas a la investigación de la industria creativa y cultural. Al igual que Dr. Hall (1973) (discutido en mas detalle abajo), el libro de Saintilan y Schreiber (2018) menciona el concepto del espacio en relación con la industria creativa. El libro dice, «cuando está trabajando con individuos creativos,

debe permitirles el espacio y libertad para invertir en sus propias ideas y experiencias en el proyecto,» que Saintilan y Schreiber (2018) definen como **la autonomía creativa** (p. 4). Entonces, en la industria creativa hay elementos específicos que pueden funcionar como motivadores o agentes influyentes en los eventos de comunicación que constituyen la organización, por lo tanto, los gerentes en estas organizaciones necesitan tener las habilidades necesarias para manejar la organización. Específicamente, el libro informa este estudio en su definición de las organizaciones creativas, la definición del individuo creativo y la identificación de las circunstancias y características diferentes y únicas de organizaciones en la industria creativa que incluyen una consideración del producto, del cambio, de la incertidumbre y el riesgo, y la autonomía creativa. Los autores proponen que las organizaciones en la industria creativa requieren estrategias diferentes de la gestión tradicional científico. Es importante notar, sin embargo, que las ideas presentadas en este libro se desarrollan principalmente desde la perspectiva de los Estados Unidos incluso cuando ofrece la consideración de algunos contextos internacionales. En lo que sigue, se resume las ideas de Saintilan y Schreiber (2018) sobre las características únicas que distinguen las organizaciones de la industria creativa para después considerar lo que falta de esta descripción para entender plenamente la organización explorada en este estudio que coincide con algunas de las características y estructuras descritas por Saintilan y Schreiber (2018) pero a la vez, presenta otras características no consideradas en el libro.

El capítulo uno del libro de Saintilan y Schreiber (2018) define las industrias culturales y creativas e identifica características específicas de estas organizaciones también describe los papeles únicos necesarios para los gerentes en la industria creativa. Saintilan y Schreiber (2018) mencionan muchos ejemplos de «habilidades de gran importancia para gerentes en las industrias

creativas/culturas» como el concepto de «la gerencia de fracasos» (p. 6). El libro dijo que, en la industria creativa, «debido a la incertidumbre de demanda y el exceso de suministro encima de la demanda, más productos son fracasos que son éxitos...aunque gerentes en estas empresas necesitan ser expertos en el riesgo y la gerencia de fracasos,» (Saintilan y Schreiber, 2018, p. 6). Esto lleva a la pregunta, ¿qué significa ser un experto en el riesgo y la gestión de fracasos? Bueno, bajo el modelo de la gerencia Fordista, el fracaso significaría una falta de eficiencia y productividad, por lo tanto, un experto en la gestión de fracasos bajo de la estructura Fordista, tendría habilidades para resolver problemas rápidos y en una manera que no sacrifica la producción de los productos. Sin embargo, bajo esta estructura la idea del fracaso está conectado al producto, pero si el enfoque está en el proceso en lugar del producto, el riesgo de fracaso cambia.

Algunas características únicas de la industria creativa identificado por Saintilan y Schreiber (2018) y que informen este estudio son:

El producto

Una característica única de la industria creativa es el producto. El libro define organizaciones creativas como, «ongoing collective attention towards achieving creative outcomes» entonces hay mucha variedad en lo que podría considerarse el «resultado creativo» o el producto (Saintilan y Schreiber, 2018, p. 1). Esta «variedad infinitiva» del producto es importante porque significa que hay un suministro ilimitado de productos creativas disponibles y por resultado, es probable que más productos fracasan que tienen éxito (Saintilan y Schreiber, 2018, p. 7).

Otra característica única de los productos en la industria creativa es la conexión al individuo que crea la obra. En la industria creativa los artistas tienen una conexión personal al proceso creativo que altera el concepto de «producto» porque la obra de arte está estrechamente unida a la identidad de los artistas y para muchos artistas su trabajo creativo es el significado de toda su vida. Esta conexión personal con la obra de arte crea una tensión con el concepto de obra como un producto que debe rendir alguna ganancia económica al venderse. Es importante considerar a presión que experimentan los artistas debido a la alta inversión emocional y personal que tienen con la obra de arte/su producto. Esta presión puede ser difícil para navegar, especialmente en el mundo del arte cuando el éxito de un producto es en gran medida subjetivo, aunque es imposible saber cómo un producto artístico será recibido por el público. También, debido a su conexión íntimo al producto, los artistas pueden ser más vulnerables a la crítica. Según Saintilan y Schreiber (2018) esta actitud hacia el producto puede crear una disonancia cognitiva dentro de que lo que los artistas consideren a ser su trabajo más creativo y auténtico versus el trabajo que podría tener éxito comercial.

El cambio

Otra característica distinta de la industria creativa es la alta propensión al cambio. Capítulo dos del libro, «Perceiving and Dealing with Change» explica que la ambigüedad de que producto del arte tendrá éxito o fracasará y la flexibilidad del proceso creativo son factores que impulsan el cambio dentro las industrias creativas y culturales (Saintilan y Schreiber, 2018, p. 23). El cambio es importante considerar en relación a la gerencia porque según Saintilan y Schreiber (2018), muchas veces es necesario que una organización creativa se comprometa a un proyecto antes de que la visión del artista este completa. Saintilan y Schreiber (2018) identifican

algunos motivadores externos y internos que influyen en el cambio dentro de las organizaciones creativas. Este estudio enfocará en la autonomía creativa como una motivadora que Saintilan y Schreiber (2018) define como el espacio y la libertad de invertir sus propias ideas y conocimientos en el producto (p.4). Según Saintilan y Schreiber (2018), la autonomía creativa es importante para crear trabajo original, y también la autonomía puede crear satisfacción laboral y sentimientos positivos hacia el trabajo.

La incertidumbre y el riesgo

Saintilan y Schreiber (2018) también presentan el cambio en relación con la incertidumbre y el riesgo, otras características distintas de la industria creativa. Hay incertidumbre y riesgo en la industria creativa debido a la alta propensión al cambio. Por ejemplo, debido a la flexibilidad natural del proceso creativo, hay incertidumbre en el producto final para ambos el artista y el gerente. También hay incertidumbre sobre la reacción al producto porque siempre existe el riesgo que a la gente (es decir, los consumidores) no le gustará. Según Saintilan y Schreiber (2018), el caos que ocurre en la industria creativa generalmente se retrata en una manera negativa, sin embargo, la incertidumbre y el riesgo son partes importantes del proceso creativo. Parte del objetivo de un artista es crear algo nuevo y empujar límites con su arte y esto es imposible de hacer sin riesgo entonces el libro sugiere la gestión de fracasos como una estrategia de manejar el incertidumbre y riesgo que existen en las organizaciones creativas.

Análisis de Saintilan y Schreiber:

Aunque el libro de Saintilan y Schreiber (2018) ofrece valiosas ideas sobre las características únicas y las necesidades gerenciales de las organizaciones creativas, hay algunos elementos a cuestionar.

Una gran cosa que falta en el texto es que a pesar de que Saintilan y Schreiber (2018) dicen esto sobre el proceso, «at the heart of all new product development in the creative and cultural industries is the creative process...but with the creative process comes change, lots of it, as well as uncertainty and turbulence» ellos no exploran más el concepto de proceso (p. 37). El concepto del proceso creativo es tan importante explorar en este estudio porque la organización Olmeda tiene una visión de organización que se centra en el proceso en lugar del producto. La organización de Olmeda tiene una estructura única como una institución del arte porque parte del objetivo de la organización es ser un espacio de aprendizaje. De hecho, el enfoque principal de Olmeda es que todos sean participantes en la experiencia creativa. En esta manera, el propósito de Olmeda es ser transformativo y generativo, mientras que el libro Saintilan y Schreiber (2018) sólo se centra en el propósito de vender un producto. Todo lo que Olmeda propone como una organización es algo más orgánico que tradicional (como el modelo Fordista) entonces el modelo Fordista es demasiado limitado si se permite que sea la definición de la realidad. Sin embargo, la verdad es que todas las organizaciones necesitan la gerencia para manejar la visión de la organización. Entonces es necesario que las gerentes en las organizaciones creativas sean flexibles a manejar lo imprevisto, pero la gestión no sólo debe enfocarse en la línea de beneficios.

Por ejemplo, en una organización como Olmeda, donde el producto es una experiencia, o la sinergia del proceso creativo, esta sinergia no puede controlarse, entonces es menos importante enfocarse en cómo manejar al individuo creativo (que es el enfoque del libro de Saintilan y Schreiber (2018)) y más importante enfocarse en cómo crear un espacio que promueva el proceso de la creatividad y acepte la incertidumbre, riesgo y cambio como partes valiosas y esenciales de la creatividad.

También es necesario cuestionar la perspectiva del libro. El libro está escrito en una manera muy directa y tiene un enfoque grande en el individuo creativo. Este es un enfoque muy occidental de la gestión debido a su enfoque en el individuo más que en el colectivo, y por su objetivo de aplicar conceptos de gestión tradicionales como el control y la restricción a las organizaciones creativas y culturales. No es justo, ni eficaz, poner al individuo creativo en estos marcos. El libro es muy directo al decir, estas son las características típicas del individuo creativo y aquí es cómo estas características únicas deben ser manejadas o controladas para evitar el caos, la incertidumbre, y el riesgo que ocurre dentro de la industria creativa. Este enfoque es problemático porque cosifica al individuo creativo y es contradictorio tratar de manejar la creatividad de un individuo para evitar la incertidumbre y el riesgo, ya que estas características son una parte importante del proceso creativo.

Por lo tanto, el modelo tradicional de gestión presentado por el libro revela las deficiencias de un enfoque de gestión centrado en Estados Unidos y este modelo no funciona cuando se aplica a organizaciones creativas y interculturales como la organización de Olmeda. Basados en las características únicas de las organizaciones creativas identificadas en el libro, un enfoque más apropiado de la gestión en la industria creativa y cultural sería crear un espacio que puede criar a la creatividad y apoyar la naturaleza impredecible del proceso creativo.

Parte de la motivación del estudio es comparar las perspectivas de las teorías de la gestión que están centrados en las organizaciones estadounidenses al considerar la interacción en un contexto más intercultural. Los estilos de la gerencia descrito por Saintilan y Schreiber (2018) están implícitamente guiadas por un enfoque tradicional a la gestión como el modelo Fordista explicado arriba. Por lo tanto, *la próxima consideración es:*

¿Cómo puede una exploración de la organización de Olmeda enriquecer la gestión organizativa basada en Estados Unidos para participar mejor en contextos internacionales?

Para considerar este aspecto internacional esta sección examinará la comunicación intercultural y como influyen la organización y por lo tanto la gerencia.

La comunicación intercultural

Durante la pasantía observé y participé en los eventos de comunicación que existen en Olmeda y me preguntaba cómo las prácticas de comunicación crean la cultura de la organización específica de Olmeda. Por resultado, investigué los conceptos de la comunicación internacional o intercultural y la variedad de los estilos de comunicación dentro de diferentes culturas. Para considerar esto adopté una perspectiva crítica de la comunicación, una perspectiva presentada en el libro de texto, *Organizational communication: A critical introduction*, escrito por Dennis K. Mumby y Timothy R. Kuhn (2019). El libro explora las principales tradiciones de investigación que se han desarrollado en el campo de la comunicación de la organizativo en los últimos 100 años y en adición adopta una perspectiva crítica para desarrollar «un modo comunicativo de explicación que nos permita entender las organizaciones como fenómenos comunicativos» (Mumby & Kuhn, 2019, xvii). Desde una perspectiva crítica se puede entender como la comunicación constituye una organización. Es importante pensar en las prácticas de comunicación que constituyen una organización para considerar la mejor manera de gerencia en la organización.

Como se documentado en varios estudios las prácticas de comunicación pueden variar dentro de diferentes culturas. Esta variedad es algo que experimenté en mi pasantía cuando empecé a notar las diferencias en hacer negocios en Olmeda en comparación con cualquier

trabajo que había tenido en los Estados Unidos. Porque la pasantía era en Barcelona, España, leí el libro del texto *Prácticas administrativas y contextos culturales* escrito por Doyle y Fryer (2019) para aprender sobre los aspectos culturales, las prácticas de comunicación, y las habilidades de resolución de problemas que son necesarios para hacer negocios en el mundo hispanohablante. El libro tiene mucha información sobre los detalles de hacer negocios en muchos países hispanohablantes entonces puede hacer comparaciones entre los países. Entonces es interesante notar las diferencias en los negocios no solo dentro de los países y los Estados Unidos, sino también dentro de los países hispanohablantes también. Las diferencias entre los países hispanohablantes son importantes para mostrar que las diferencias en los negocios existen no sólo por la diferencia del idioma, sino que hay elementos de la cultura que influyen en los negocios, las organizaciones y la gerencia. Esta observación entre los elementos de la cultura que tiene influencia en los negocios me llevó de vuelta a la perspectiva crítica presentada por Mumby y Kuhn (2019), la idea de que la comunicación constituye una organización. Esto apunta a la importancia de considerar cómo las prácticas de la comunicación que son específicas de una cultura tienen influencia en la manera de organizar, manejar y hacer negocios.

La comunicación directa e indirecta

Los artículos, «Cultural Misunderstandings and the Elephant in the Room, » escrito por David Livermore (2014), «Direct and Indirect Communication Styles, » escrito por Nadia Plamadeala (2020), y «Communicating in High Context vs. Low Context Cultures» escrito por Kenzie Shofner (n.d.) exploran los desafíos que pueden ocurrir en la comunicación debido a las diferencias en los estilos de comunicación directa e indirecta y ofrecen consejos para comunicar con personas que usan un estilo diferente.

Los conceptos de la comunicación directa e indirecta hacen referencia a las ideas fundadas por el antropólogo, Dr. Edward T. Hall (1973) y su trabajo en las ideas de las culturas de alto y bajo contexto. En su libro, *El lenguaje silencioso*, Hall analiza la forma en que la gente se comunica sin usar palabras. Según Hall (1973), hay elementos, o aspectos, culturales que componen el vocabulario del «lenguaje silencioso», por ejemplo, el espacio y el tiempo son elementos que contribuyen a la creación del significado y, por lo tanto, contribuyen a la comunicación y la organización. Las implicaciones y prácticas que rodean las ideas del espacio y del tiempo pueden variar dentro de culturas diferentes, por lo tanto, estos elementos culturales pueden causar problemas en la comunicación intercultural.

Según Livermore (2014) si una organización es más diversa culturalmente, es más probable que estas diferencias de comunicación causen dificultades. Esto es porque los estilos de comunicación varían de una cultura a otra (Hall, 1973). Por ejemplo, en una cultura de bajo contexto el estilo de comunicación preferido es la comunicación directa, entonces los individuos de culturas del bajo contexto esperan que el mensaje sea declarado explícitamente (Shofner, n.d.). También según Plamadeala (2020), en la comunicación directa, la prioridad es ser inequívoca y explícita. La comunicación directa ocurre en las culturas de bajo contexto porque los individuos no confían, o confían muy poco, en el contexto para entender el significado del mensaje (Hall, 1973). Por lo tanto, Livermore (2014) aconseja que «los comunicadores indirectos deben tener cuidado al suponer que los comunicadores directos son insensibles y groseros» (p.1). Los estudios de Hall (1973) y Plamadeala (2020) explican que el estilo de comunicación directa es común en las culturas occidentales como los EE. UU y el R.U. En contraste, el estilo de la comunicación indirecta ocurre más en las culturas de alto contexto (como España) y en las culturas orientales, (por ejemplo, Japón) (Hall, 1973). Según Shofner

(n.d.) en culturas de alto contexto la comunicación confía no sólo en las palabras, sino también en el contexto subyacente, como el lenguaje corporal o el tono, para crear significado. También, según estos conceptos que fueron fundados por el Hall los comunicadores indirectos generalmente evitarán dar malas noticias o evitarán dar una respuesta directa para ser más educado, por lo tanto, en culturas de alto contexto los significados están implícitos y el silencio se usa típicamente como una expresión de respeto. El artículo de Plamadeala (2020) también habla sobre el respeto, según Plamadeala (2020) los estilos de comunicación indirectos priorizan la armonía y el acuerdo social entonces, la comunicación indirecta promueve la armonía y valora mantener la dignidad y las apariencias pública de los individuos. El artículo de Plamadeala (2020) también explica por qué la idea de mantener las apariencias s tiene más valor en algunas culturas que en otras en referencia al trabajo de Hall sobre los motivadores / agentes del espacio y el tiempo. Según Hall (1973) es importante notar las diferencias en la comunicación que son parte de la cultura para darse cuenta de que la comunicación es más de las palabras verbales. Entender más de los otros estilos de comunicación, puede ayudar a una persona entender mejor sobre su propia cultura.

3. Discusión

Los resúmenes de los conceptos sobre la gerencia y sobre la comunicación intercultural presentados arriba, procuran registrar los pensamientos de los académicos hasta el momento actual sobre la gerencia y la comunicación intercultural. En lo que sigue, se considera como la organización de Olmeda no cabe completamente dentro de ninguno de los marcos presentado por el modelo Fordista, ni las ideas de Saintilan y Schreiber (2018) ni los modelos de la comunicación directa y indirecta porque Olmeda tiene características interculturales que son

únicas y una definición flexible del producto y el espacio y tiempo como partes de la experiencia del proceso creativo.

Este estudio tomará una perspectiva crítica para considerar los eventos de comunicación que constituyen la organización en Olmeda para explorar una estructura de una organización que funcione con una visión diferente de la visión capitalista que enfoca en la línea de beneficios y la venta de productos. La visión de invitar a artistas y visitantes a ser parte de la experiencia del proceso creativo plantea nuevas e interesantes preguntas sobre la gestión bajo esta estructura.

4. Casos prácticos

Para entender mejor las prácticas de comunicación que constituyen la organización y la gestión en Olmeda, este estudio analizará tres historias que representan una conglomeración de los elementos por considerar:

Caso práctico #1: Helena y la gerencia

Para mostrar las demandas de la gerencia que existen en la organización de Olmeda, el estudio examinará las responsabilidades de Helena, una fundadora, dueña y directora de la organización. Más específicamente, este caso práctico recalcará una conversación con Helena, en la que ella habla sobre su papel como la gerente local en la organización.

Después de un día ocupado un empleado de la organización le dijo a Helena que su capacidad de mantener la calma y encontrar soluciones dentro de todo el caos fue muy admirable. Especialmente a pesar de que ella es la persona a cargo de todo. Ella tiene muchas responsabilidades como directora, por ejemplo, ella tiene las responsabilidades más tradicionales

del manejo, por ejemplo, ella planifica y organiza eventos, lidera las reuniones y es el primer punto de contacto para los artistas que solicitan una residencia con la organización. Pero también ella tiene responsabilidades menos tradicionales de la gerencia y más específico del mundo de arte, por ejemplo, ella no solo es la gerente local sino también es curadora de la galería. Lo que significa que, como curadora del espacio, Helena tiene autoridad final para tomar decisiones sobre qué arte se elige para mostrar en la galería. Es su trabajo como curadora seleccionar a mano a ambos los artistas en residencia, así como el arte que se muestra durante las exposiciones. Esta responsabilidad como curadora es importante porque significa que Helena es una parte del proceso creativo, que es lo que diferencia su perspectiva de gestión de los puestos de gerente tradicionales.

Por eso, con todas estas responsabilidades grandes es admirable que ella nunca muestra que estaba estresada incluso en los momentos con mucho cambio y incertidumbre. Su consejo sobre su habilidad de manejar el estrés fue ponerse en la mente de los artistas para que pueda entender sus expectativas y anticipar todas las formas en que podría ir incorrectamente. Ella dijo que no es necesario decirles que es posible que sus expectativas no sucedan, sino que simplemente estén preparados para encontrar soluciones y mantener la calma. En su relación con los artistas, Helena debe utilizar la empatía. En el contexto de organizaciones que exploren la experiencia y el proceso, la empatía es una habilidad importante para un líder, ya que esta manera del liderazgo consiste en estar preparado para reducir los momentos de duda y pánico. Ella dijo «El momento en que empiezas a entrar en pánico es cuando pierdes».

Análisis

La perspectiva de Helena es representativa de toda la estructura de la organización de Olmeda. Como artista misma, Helena valora el proceso creativo, por lo que fundó la organización de Olmeda para que se base en la experiencia del proceso creativo tanto para los artistas residentes como para el público que visita la galería. El objetivo de la organización no es vender arte como un producto, por lo tanto, el papel de Helena no es controlar la productividad y la eficiencia. Su papel como gerente es nutrir y ser parte del proceso/experiencia creativa. En esta manera es más fácil a entender porque Helena siempre estaba calma incluso en momentos del estrés alto, porque si se transforma el enfoque de la estructura de la gerencia para alejarla de la idea de un producto final a un momento del proceso se elimina mucha de la incertidumbre, porque cada momento, cada evento tiene valor como parte del proceso creativo. Como ella dijo, «El momento en que empiezas a entrar en pánico es cuando pierdes» porque la incertidumbre es parte del proceso creativo entonces debe aceptar lo como parte del proceso y explorar los caminos hacia la meta momentaria en vez de definir los eventos inesperados como problemas. Otro tema interesante de esta conversación con Helena es el tema de la empatía. El término empatía se ha estudiado en varios contextos gerenciales, con mayor frecuencia en relación con la atención de la salud y la tecnología. Por ejemplo, en un estudio de la empatía y la gestión emocional escrito por Pérez-Fuentes et al. (2020), el estudio analiza el valor de la inteligencia emocional y la empatía en el personal de enfermería. A pesar de que el estudio se centra en un contexto médico que es diferente de los contextos de enfoque en este estudio, sus hallazgos describen una necesidad de humanización y empatía que también es aplicable a las organizaciones creativas. Por ejemplo, según el estudio, «La Organización Mundial de la Salud define la humanización en la enfermería como un proceso de comunicación y apoyo mutuo entre

individuos, dirigido a la transformación y comprensión del espíritu esencial de la vida» (Pérez-Fuentes et al., 2020, p.2). En el mismo sentido la humanización en contextos creativos es un elemento importante de la comunicación entre las artistas y la gerencia en relación con la autonomía creativa y el proceso creativo. Los resultados del estudio de Pérez-Fuentes et al. (2020) demuestran que en los contextos en los que la eficiencia y la productividad son altas prioridades pueden ser perjudiciales para la humanización. Por resultado, Pérez-Fuentes et al., (2020) propone «dos modelos de mediación para la gestión en los que la empatía cognitiva actúa como intermediaria en la relación entre el manejo del estrés y la humanización» (p. 8). Como este estudio ha discutido, los modelos de gestión basados principalmente en la eficiencia, la productividad y el control (como el modelo Fordista para la gestión) no incluyen espacio para la humanidad en la estructura organizativa, por lo tanto, como propone este estudio, los modelos de gestión deben ser reimaginados para incluir la empatía. En su papel en la organización no es la responsabilidad de Helena a mantener una línea de tiempo para los artistas, sino asesorar a los artistas a través del proceso. Este papel como una consejera en lugar de una gerente es diferente porque el trabajo de una consejera requiere la empatía mientras que el trabajo como una gerente tradicionalmente significa una necesidad para el control. Entonces en el caso de Helena, su papel no se define por el control, sino por la empatía. La idea de la empatía es especialmente importante en relación con la comunicación intercultural. Helena habla más de cinco idiomas diferentes y ha trabajado con artistas de todo el mundo. Con esta multiplicidad de lenguas y experiencias con personas de diferentes culturas, Helena tiene la habilidad de ser más empática con una persona que no tiene conocimientos previos de las diferencias dentro de la comunicación de diferentes culturas.

Caso practico #2: Ado y las tensiones del trabajo y la vida personal

La primera historia se centrará en Ado, un empleado con Olmeda y un supervisor para los artistas y el pasante. Ado tiene la posición de gerente del espacio entonces su trabajo es mantener la galería. El trabajo incluye la organización de los suministros del arte, la comunicación con las artistas en residencia y la instalación de las exhibiciones. Entonces, Ado tiene una responsabilidad grande de cuidar y proteger el espacio de la galería y también él es la primera línea de comunicación entre los artistas y los empleados de Olmeda. La posición de Ado en la organización es interesante en relación con la gerencia porque él sirve como un intermediario entre la alta dirección y los artistas. La carga de esta puesto de un intermediario es siempre comunicar el mensaje o la visión de la organización y facilitar a los empleados y los artistas la ejecución de la visión. Ado también es un artista, entonces parte de su contrato laboral con Olmeda tiene el acuerdo que Ado puede ser un artista activo además de su trabajo como el gerente de espacio y Olmeda lo apoyará a Ado permitiéndole vivir en el apartamento sobre la galería y utilizar los suministros de arte que pertenecen a la empresa. Este acuerdo es importante para Ado porque su carrera como artista es la cosa más importante para él, pero también enfrenta la realidad puede ser difícil ganar dinero suficiente para mantener las necesidades básicas si se dedica exclusivamente a la carrera de artista.

Durante un día de gran presión, Ado estaba tan frustrado que decidió dejar su trabajo de inmediato, de hecho, salió en medio de la jornada laboral. Fue el día antes de la nueva exposición, entonces estaba programada la instalación del trabajo de 20 artistas y solo se había planeado un día para instalar toda la exposición. En relación al horario de trabajo establecido deberían de haber estado presentes seis empleados para facilitar la instalación sin embargo ninguno había llegado excepto la pasante. Era el día libre de Ado, sin embargo, debido al hecho

que Ado vivía en Olmeda era la única persona, de los seis empleados que deberían haber estado en Olmeda para ayudar con la instalación, que estaba allí. Entonces la primera tensión se manifiesta dentro de la división entre la vida personal y la vida laboral: A pesar de que era el día libre de Ado, debido a que vivía en Olmeda sintió que tenía la responsabilidad de trabajar para garantizar que la exposición fuera un éxito. Otro problema fue que Ado tenía demasiado trabajo para una persona y también que Ado no delegaba el trabajo a otras personas, como la pasante, que era yo. Por ejemplo, durante el día también me sentía frustrada porque era difícil saber cómo ser útil, especialmente cuando todos los artistas querían que Ado les ayudara. En numerosas ocasiones le preguntaba a un artista qué podía hacer para ayudar, y la mayoría del tiempo ellos responden que sólo Ado podía ayudarles. Incluso le pregunté a Ado qué podía hacer para ser más útil y aliviar parte del estrés y la responsabilidad que él tenía, sin embargo, también respondió que a menos que pudiera encontrar un clon de él, no había nada más que pudiera hacer para ayudar.

Análisis

La intersección entre el trabajo y la vida personal es inevitable para Ado porque ser un artista es parte de su identidad personal, pero es parte del trabajo también. La tensión entre su identidad profesional y su identidad no profesional existe porque en organizaciones «Post-Fordistas» como Olmeda, la frontera entre el trabajo y la vida personal no está clara (Mumby y Kuhn, 2019, p. 193). En adición, en el caso de Ado, la tensión entre el trabajo y la vida existe en su espacio físico también, debido al acuerdo de que él viviría en el local en Olmeda. Esta falta de armonía entre la vida y el trabajo fue algo muy frustrante para Ado y resultó en cuestiones de comunicación.

El concepto de **biocracy** puede ser aplicado para considerar la tensión de la armonía entre la vida y el trabajo en esta situación. Si el concepto de biocracy se aplica al sentimiento de Ado que el quiere un clon, es claro que Ado estaba experimentando una tensión entre el espacio y el tiempo de su vida personal y el trabajo. Debido a la falta de claridad entre las fronteras físicas del trabajo y la vida personal hay ambigüedad entre el tiempo en el trabajo y el tiempo fuera del trabajo. Según Mumby y Kuhn (2019) debajo del concepto de biocracy, la presión para trabajar puede ocurrir fuera de las horas de trabajo porque en las organizaciones post-fordist la identidad y el trabajo están unidos (p.193). Entonces, el concepto de biocracy nos ayuda a entender las cuestiones de comunicación que resultaron en las frustraciones de Ado porque este modelo del control organizativo reconoce que, si bien existe un lugar para la identidad personal en el lugar de trabajo, debe haber algún tipo de organización para crear un equilibrio entre la vida y tiempo personal y el tiempo en el trabajo.

Por lo tanto, esta historia ayuda a explicar otro problema de comunicación que es que la gestión no puede ser desechada por completo. Se necesita algún tipo de estructuras de gestión, incluso con una visión que no se base en la necesidad de consumo. Por ejemplo, en el caso de Ado como el intermediario y su trabajo para facilitar la visión, parte de la cuestión de la comunicación que está sucediendo en esta historia es que Ado podría haber necesitado más entrenamiento de la alta gerencia para hacer posible la visión. Este evento de comunicación demuestra una necesidad por algún tipo de estructura y también que hay algunos factores redentores del modelo Fordista en términos de una jerarquía gerencial para ejecutar la visión general de la empresa. Por eso, las tensiones que existen en la historia de Ado son tensiones entre la vida personal y la vida del trabajo, pero también tensiones dentro de los pasos pragmáticos que son necesarios para la ejecución y la visión de tener una organización que se centra alrededor la

idea del proceso como una experiencia. No es posible simplemente tener una visión, tiene que haber alguna manera para que esta visión sea comunicada a través de la organización para que la visión pueda ser llevada a cabo con éxito.

Caso practico #3: El espacio y tiempo

Las dos primeras historias consideran algunos eventos de comunicación que constituyen la organización y que influyen en las estrategias gerenciales. Pero también hay motivadores/agentes no humanos que tienen influencia en las cuestiones de la comunicación y la gestión de la organización. Por ejemplo, según el trabajo de Edward Hall (1973), el espacio y el tiempo son elementos, o aspectos, culturales que contribuyen a la creación del significado y, por lo tanto, contribuyen a la comunicación y la organización. Al observar las funciones únicas del espacio y el tiempo definidas por la estructura de Olmeda, está claro que los dos elementos influyen en las estrategias de gestión de la organización.

Empezaremos por pensar en tensiones dentro del espacio físico de la organización. En Olmeda la estructura del espacio es uno poco flexible porque mientras que Helena es la dueña de la galería por lo que es su espacio y ella tiene control de las decisiones final del espacio, también la galería se convierte en el espacio de los artistas durante las exposiciones cuando sus obras de arte (unas extensiones de si mismas) está mostrado en la galería. Durante las exposiciones el espacio también está compartido con los visitantes de la galería ya que están invitados a entrar en el espacio para unirse a la experiencia creativa. Entonces en la organización de Olmeda, el espacio físico funciona como un portal a la experiencia para ambos los artistas y los visitantes de la galería. De esta manera los artistas son los clientes de

Olmeda, pero también los artistas trabajan para la organización y también manejan el espacio de una manera u otra con su autonomía creativa. Es importante considerar esta flexibilidad del espacio porque resulta en una estructura donde los artistas tienen una variedad de papeles en la organización. Ellos no solo son visitantes o estudiantes del arte porque también tienen control gerencial y la autonomía creativa de utilizar el espacio en cualquier manera que quieran. Por lo tanto, parte de la estructura de la gerencia de la organización son los artistas que son nuevos cuerpos de creadores con cada residencia, entonces como el espacio, la gerencia siempre está cambiando también. El espacio también es interesante en relación con Ado porque parte del espacio de la galería es donde Ado vive entonces él tiene (o debe tener) control sobre el espacio también.

La necesidad de tener un espacio flexible también existe en relación con el tiempo. Por ejemplo, como se comentó anteriormente, la experiencia de una exposición de arte en Olmeda sirve como un momento en el tiempo en lugar de un plazo para que un producto sea terminado. Por lo tanto, como el espacio, el tiempo también es flexible dentro de esta organización. Por eso, cuando un pasante de los Estados Unidos presentó un calendario como una posible solución al caos frecuente que ocurre en la organización, fue fuertemente rechazado por los gerentes de la organización. Este es porque el tiempo no puede ser manejado en el proceso creativo porque esto afecta a la autonomía creativa de los artistas.

Análisis

El espacio y el tiempo son motivadores/agentes no humanos que tienen influencia en las cuestiones de la comunicación y la gestión de la organización. En esta manera, la flexibilidad del espacio y el tiempo que existe en la organización requieren una flexibilidad en los modelos de la

gerencia también. El modelo Fordista maneja el espacio como un pasaje para el producto, pero en la organización de Olmeda, el espacio es sobre la experiencia entonces el espacio debe ser manejado como un portal a una experiencia compartida. En el mismo sentido, en una cadena de producción (bajo el modelo Fordista de gestión) hay una asignación de tiempo muy clara. Pero esta estructura no funcionaría en una organización como Olmeda por que no puede ser una asignación del tiempo para el proceso creativo. Más aún, las construcciones del tiempo son muy específicas de la cultura, por lo tanto, en una organización intercultural esta variedad debe tenerse en cuenta. Los Estados Unidos tienden a tener políticas muy estrictas con respecto al tiempo y el trabajo, pero este no es el caso en muchos otros países. Por lo tanto, en una organización intercultural y creativa, el tiempo debe ser flexible para evitar problemas en la comunicación intercultural, así como para permitir espacio para que el proceso creativo evolucione naturalmente sin restricciones.

5. Conclusiones

Las investigaciones, observaciones, y historias de este estudio demuestra que en una organización creativa y intercultural hay características específicas que influyen la comunicación dentro de la organización y por resultado las necesidades de la gerencia. Al considerar las estructuras de gestión para una organización como esta, es importante investigar la historia de la gestión para comprender el contexto en el que se creó y el propósito al que está destinada a servir dentro de una organización. La organización presentada en este estudio es transformativo y generativo, por eso, los modelos tradicionales de la gestión no funcionan en el contexto de esta organización que tiene el objetivo de proveer una experiencia compartida en lugar de el propósito de vender un producto. Pero también las historias de las cuestiones de comunicación

demuestran que hay una necesidad por alguna estructura de la gestión dentro de un contexto creativo, incluso si no es el objetivo vender un producto, porque para ejecutar a una visión creativa hay que tomar pasos pragmáticos en términos de organización. Sin embargo, la gestión en estos contextos debe centrarse más en la empatía que en el control para permitir la libertad de la autonomía creativa y ayudar a apoyar los artistas en los tiempos de incertidumbre y riesgo. Para gestionar la naturaleza flexible del espacio y el tiempo que existen dentro de esta organización el modelo de gestión también debe ser flexible, como una estructura híbrida de gestión con referencia a los modelos presentados en este estudio.

Las ideas de redescrición y reimaginación también se aplican a la gestión. Debemos tomar lo mejor de los modelos tradicionales y continuar desarrollando nuevos modelos como lo hicimos con el Post-Fordismo y la biocracy y luego seguir adaptándonos y evolucionando en cada nuevo contexto. Este estudio tiene como objetivo reimaginar los modelos de gestión tradicionales. El modelo del Fordismo sirve como un lugar común desde el cual podemos empezar a considerar formas de mejorar esta estructura. Las ideas de Post-Fordismo y la biocracy son ejemplos de formas en que la gestión ya se ha reinventado a lo largo de la historia. Y, sin embargo, las características únicas de una organización creativa e intercultural como la de este estudio, muestran que la gestión debe ser reimaginada una vez más para proporcionar una estructura que funcione en este contexto único. Esto requiere un cambio en la comprensión en la parte superior de la cadena de gestión como empáticos en lugar de directores. Pero también es importante tener en cuenta que el mando intermedio sí necesita algún tipo de estructura para comunicar la visión de la empresa de arriba hacia abajo.

6. Apéndice

Parte de la estructura de este estudio es, ¿cómo enseñas esto? Este proceso fue informado por el libro, *The Case Writing Workbook: A Self-Guided Workshop* escrito por Gina Vega (2017). El objetivo de aprendizaje para los prácticos del estudio es ser transformativo entonces la meta para los casos prácticos de este estudio es ayudar a los estudiantes a reimaginar posibles oportunidades de mejorar la comunicación y la gerencia en estos casos.

Caso practico de enseñanza 1: El pasante estadounidense

El objetivo de este caso practico es involucrar a los estudiantes en una conversación que considere cómo los estilos de comunicación difieren dentro de las culturas y cómo estas diferencias pueden afectar la organización dentro de un lugar de trabajo.

¿Que pasa para un pasante de los estados unidos que nunca ha experimentado un trabajo con esta estructura?

Eva, una estudiante universitaria de los Estados Unidos acaba de comenzar su pasantía en España, donde trabaja en un instituto de arte que es una organización multicultural. Durante su primera semana en el trabajo notó lo que consideraba una falta de estructura dentro de la organización. Por ejemplo, un día Eva asistió a una reunión con todos los miembros de la organización donde el propósito era discutir los planes para las próximas semanas. Durante esta reunión se hicieron muchos planes tentativos, sin embargo, desde la perspectiva de Eva, no se había decidido nada concreto. Por ejemplo, se discutió que cinco empleados tendrían que estar en el sitio para organizar una exposición la semana siguiente, sin embargo, no se decidió qué cinco

empleados se esperaban para este día. Como resultado, Eva pensó que sería útil crear un horario para ayudar a organizar los planes, así como un gráfico de la disposición de los empleados para que no hubiera confusión sobre qué empleados se esperaba que trabajaran en qué días. Eva estaba muy entusiasmada con esto e incluso utilizó una plantilla de tiempo de proyecto que había aprendido en uno de sus cursos universitarios para estructurar su horario. Pero para consternación de Eva, el calendario no fue correspondido ni utilizado por los demás trabajadores de la organización. Aunque los supervisores de Eva no dijeron explícitamente nada negativo sobre su horario, estaba claro después de algún tiempo que nadie lo estaba utilizando. Esto fue realmente frustrante para Eva, que solo estaba tratando de ayudar a que las cosas funcionaran mejor dentro de la organización y que no entendía por qué una herramienta organizativa tan obviamente útil sería rechazada de esta manera.

Preguntas de revisión

1. ¿Por qué no se utilizó el horario hecho por Eva?
2. ¿Qué barreras culturales enfrenta Eva en su pasantía?
3. Compara y contrasta tu propia pasantía o experiencia en un puesto básico con la experiencia de Eva.

Caso practico de enseñanza 2: Ado

Este caso practico permite una reflexión sobre las diferencias entre el modelo Fordistas y el modelo de la biocracy, entonces para preparar los estudiantes a involucrar en una conversación sobre este caso habría sido necesario haber estudiado los conceptos del Fordismo y la biocracy.

Ado es un empleado con Olmeda una galería de arte donde él tiene la posición de gerente del espacio, por lo tanto, su trabajo es mantener la galería. El trabajo incluye la organización de los suministros del arte, la comunicación con las artistas en residencia y la instalación de las exhibiciones. Entonces, Ado tiene una responsabilidad grande de cuidar y proteger el espacio de la galería y también él es la primera línea de comunicación entre los artistas y los empleados de Olmeda. Además, Ado también es un artista, entonces parte de su contrato laboral con Olmeda tiene el acuerdo que Ado puede ser un artista activo además de su trabajo como el gerente de espacio. En adición, Olmeda lo apoyará a Ado permitiéndole vivir en el apartamento sobre la galería y utilizar los suministros de arte que pertenecen a la empresa. Este acuerdo es importante para Ado porque su carrera como artista es la cosa más importante para él, pero también enfrenta la realidad puede ser difícil ganar dinero suficiente para mantener las necesidades básicas si se dedica exclusivamente a la carrera de artista.

A pesar de que este acuerdo parecía ser perfecto para Ado, con frecuencia se enfrentaba a la frustración con su posición en el trabajo. Hasta que un día, durante el día antes de la nueva exposición, un día de gran presión, Ado tiene el trabajo de ayudar con la instalación el trabajo de 20 artistas y solo tiene un día para instalar toda la exposición. Sin embargo, este día debía ser el día libre de Ado, pero nada de los seis otros empleados presentó en el trabajo ese día, solo el pasante. Y debido a que Ado vivía en la galería, él estaba allí y los artistas le pidieron que lo ayudara con todas las preparaciones para la exposición. Esto fue mucho trabajo, demasiado trabajo para una persona. El pasante le preguntó a Ado qué podía hacer para ser más útil y aliviar parte del estrés y la responsabilidad que él tenía, sin embargo, también respondió que a menos que pudiera encontrar un clon de él, no había nada más que pudiera hacer para ayudar. El pasante le preguntó a Ado qué podía hacer para ser más útil y aliviar parte del estrés y la responsabilidad

que Ado tenía, sin embargo, Ado respondió que a menos que pudiera encontrar un clon de él, no había nada más que el pasante pudiera hacer para ayudar. Por lo tanto, Ado estaba tan frustrado que decidió dejar su trabajo de inmediato, de hecho, salió en medio de la jornada laboral.

Preguntas de revisión

1. Analice los aspectos de la gestión organizativa de Olmeda.
2. ¿Cómo podría la gestión de Olmeda haber evitado o mejorado el resultado de esta situación?
¿Cómo podría Ado haber evitado o mejorado el resultado de esta situación?
3. Examine los puntos de conflicto en el caso. ¿Cuáles son los problemas subyacentes que están influyendo en las tensiones?

Caso practico de enseñanza 3: Helena

El objetivo de este caso practico es explorar la reinención de la gestión de crisis y el papel de la empatía en la gestión.

Helena es la dueña, gerente y curadora de una galería de arte que también es un instituto de arte que acoge a artistas en residencia de todo el mundo. Ella tiene muchas responsabilidades como directora, por ejemplo, ella tiene las responsabilidades mas tradicionales del manejo, por ejemplo, ella planifica y organiza eventos, lidera las reuniones y es el primer punto de contacto para los artistas que solicitan una residencia con la organización. Pero también ella tiene responsabilidades menos tradicionales de la gerencia y más específico del mundo de arte, por ejemplo, ella no solo es la gerente local sino también es curadora de la galería. Lo que significa que, como curadora del espacio, Helena tiene autoridad final para tomar decisiones sobre qué

arte se elige para mostrar en la galería. Es su trabajo como curadora seleccionar a mano a ambos los artistas en residencia, así como el arte que se muestra durante las exposiciones. Por eso, con todas estas responsabilidades grandes es admirable que ella nunca muestra que estaba estresada incluso en los momentos con mucho cambio y incertidumbre.

Cuando un empleado le pregunta cómo ella tiene la capacidad de mantener la calma y encontrar soluciones dentro de todo el caos, su consejo fue ponerse en la mente de los artistas para que pueda entender sus expectativas y anticipar todas las formas en que podría ir incorrectamente. Ella dijo que no es necesario decirles que es posible que sus expectativas no sucedan, sino que simplemente estén preparados para encontrar soluciones y mantener la calma. En su relación con los artistas, Helena debe utilizar la empatía. También, ella dijo que «El momento en que empiezas a entrar en pánico es cuando pierdes».

Preguntas de revisión

1. Identifique los elementos que representan los temas de la gestión de crisis y la empatía y después evaluar sus efectos.
2. Discuta cómo la declaración final de Helena encarna una actitud de reimaginar la gestión de crisis y qué características juegan en su capacidad para hacerlo.

Bibliografía

Doyle & Fryer *Éxito comercial: Prácticas administrativas y contextos culturales*. 7th ed. Cengage Learning, 2019

Hall, E. T. (1973). *The silent language*. Anchor Books.

Higgins, J. M. (1991). *The Management Challenge: An introduction to management*. Macmillan Publishing Company.

Kneupper, C. W. (1980). Rhetorical creativity: The person, the situation and the art. *Rhetoric Society Quarterly*, 10(3), 160–164. <https://doi.org/10.1080/02773948009390574>

Livermore, David. “Cultural Misunderstandings and the Elephant in the Room.” *Management Issues*, Management-Issues.com, 15 Aug. 2014, www.management-issues.com/opinion/6948/cultural-misunderstandings-and-the-elephant-in-the-room/.

Mumby, D. K. and Kuhn, T. R. (2019). *Organizational communication: A critical introduction*, 2nd edition. SAGE.

Paul, S., & David, S. (Eds.). (2017). *Managing Organizations in the Creative Economy: Organizational Behaviour for the Cultural Sector* (1st ed.). Routledge. <https://doi-org.colorado.idm.oclc.org/10.4324/9781315645032>

Plamadeala, Nadia. “Direct and Indirect Communication Styles.” *Multicultural You*, Multicultural You, 12 Dec. 2020, multiculturalityou.com/2020/06/22/direct-and-indirect-communication-styles/.

Pérez-Fuentes, M. del, Herrera-Peco, I., Molero Jurado, M. del, Oropesa Ruiz, N. F., Ayuso-Murillo, D., & Gázquez Linares, J. J. (2020). A cross-sectional study of empathy and emotion management: Key to a work environment for humanized care in nursing.

Frontiers in Psychology, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00706>

Pindur, W., Rogers, S. E., & Kim, P. S. (1995, March 1). *The History of Management: A Global Perspective*. *Journal of Management History*. Retrieved March 19, 2022, from

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529510082831/full/html>

Saintilan, P., & Schreiber, D. (2018). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.

Shofner, Kenzie. "Communicating in High Context vs. Low Context Cultures." *United*

Language Group, United Language Group,

<http://www.unitedlanguagegroup.com/blog/communicating-high-context-vs-low-context-cultures>

Vega, G. (2017). *The Case Writing Workbook: A Self-Guided Workshop* (2nd ed.). Routledge.

<https://doi-org.colorado.idm.oclc.org/10.4324/9781315455891>