



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº Extraordinario, diciembre 1998, pp. 167-174

## XABIDE, S. COOP.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1998 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# XABIDE, S.COOP.

<b>DENOMINACIÓN SOCIAL:</b>	XABIDE, S. COOP.
<b>ACTIVIDADES DE LA EMPRESA:</b>	Gestión cultural, comunicación, congresos, formación y consultoría.
<b>FECHA DE CONSTITUCIÓN:</b>	Febrero, 1987.
<b>DOMICILIO SOCIAL:</b>	C/ Mondragón 11, 01013 Vitoria-Gasteiz.
<b>DATOS DE PLANTILLA (AÑO 1997):</b>	38.

## 1.- Orígenes y evolución histórica

Xabide, empresa cooperativa, nació con el año 1987 para dar una respuesta profesional y seria a un aspecto que implicaba importantes actuaciones pedagógicas, socio-económicas y por supuesto culturales, en torno a una palabra básica: participación.

Pero una respuesta profesional requería una estructura profesional de empresa que fuese más lejos que un "voluntariado -profesionalmente- llevado".

Desde la unión de diversos campos profesionales (psicopedagogía, ciencias de la información, economía, trabajo social ...), de conocimientos teóricos y experimentales en Gestión y Animación Socio-cultural, y del trabajo en equipo, se intentaba dar una visión sistemática y seria de la animación socio cultural y del mundo que la rodeaba en aquellos años 80, haciendo un trabajo interdisciplinar con garantía educativa y humana.

Cada día de forma más intensa Xabide observó que, fundamentalmente las instituciones públicas, demandaban administradores y animadores culturales. Ante esta demanda tanto institucional como privada, Xabide ofrece su propia metodología y acción.

Por ello, esta empresa (integrada inicialmente por cuatro jóvenes), deseó generar la formación de una Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado, dedicada igualmente a la investigación, gestión y animación de servicios socioculturales, de forma profesional como lo requería este campo de indudable interés social, y donde la presencia empresarial era muy escasa, limitándose a ámbitos tradicionales de las industrias culturales y al espectáculo, no en una orientación cultural más educativa y global.

En una fase previa, los promotores de Xabide se dedicaron a un trabajo interno de organización y a la elaboración de diversos proyectos de Animación que fueron fundamentalmente ofrecidos a Instituciones. Fruto de estos proyectos fue la consecución de diversos trabajos, algunos vía contratación directa del personal, otros vía subvención (eran las fórmulas de la época). Así, a la par que se desarrollaban distintos trabajos, se fue dando un interesante proceso de evolución grupal, que se centró principalmente:

- \* En la progresiva redefinición de posturas e intereses profesionales.
- \* En la estabilización laboral de los miembros de la cooperativa, que incrementó el interés en algunos casos por un trabajo autónomo en la Acción Social y Cultural.
- \* En el posicionamiento sobre la participación de los miembros de la cooperativa con un mayor conocimiento interpersonal y un mayor clima de confianza.

En este sentido la estructura y filosofía cooperativa resultó la fórmula empresarial "hecha a medida" para las actividades de intervención socio-cultural, o al menos así la consideran entonces. Seguimos confiando en esta fórmula empresarial pero ha habido que superar muchos escollos de una legislación fundamentalmente pensada para la producción, no para los servicios..

En el año 1987 la actividad principal de la empresa era la animación. A lo largo de los años, Xabide, va siendo testigo de la evolución en la gestión de los servicios personales -especialmente en el ámbito cultural-, así como de la formación de agentes que lo desarrollan. Esta evolución permite que a lo largo del año 1997 la plantilla sea cercana a 40 personas, fluctuante en virtud del número de proyectos en desarrollo.

Xabide comienza su trayectoria profesional ubicada en una céntrica calle de oficinas de Vitoria. Posteriormente, debido a su crecimiento, a la necesidad de dar un servicio con mayores garantías, y para asegurar un desarrollo sostenido de la propia empresa, apuesta por trasladar sus oficinas al Polígono Industrial de Betoño (Vitoria-Gasteiz).

## **2.- Características actuales**

En la actualidad el grupo Xabide está formado por Xabide S. Coop. y Atelier de Cultura y Comunicación, S.L., sociedad participada por aquella.

Xabide, está centrada en actividades relacionadas con la gestión cultural y la comunicación, así como en la formación y la consultoría en dichos ámbitos, y se ha consolidado como una empresa de una gran capacidad cualitativa de gestión y globalización de acciones, destacando, la ejecución de proyectos "llave en mano" y a la medida del cliente, contemplando desde el análisis previo, el diseño, organización, gestión y control así como la orientación y asesoramiento permanente de acciones en sus líneas de servicio.

Atelier, creada en el año 1995, pero realmente impulsada desde 1997, surge para dar una mejor respuesta al campo de la animación, tiempo libre y pequeño espectáculo, así como a proyectos de ocio, cultura y educación centrados en la participación social, fundamentada en aspectos relacionales y que habían perdido peso en las orientaciones estratégicas de Xabide S. Coop. Atelier nace para relanzar una parte importante del mercado original de Xabide que quedaba algo relegado en las reorientaciones de negocio.

Xabide realiza su actividad en torno a la gestión cultural, considerada su competencia nuclear que, como disciplina relativamente nueva, parte de un enfoque sistémico fruto de la interrelación entre los ejes Cultura-Educación-Comunicación-Artes-Economía-Territorio, creando un marco de actuación desde el que aplicar técnicas orientadas a la sensibilización pública, la prevención, la promoción y el fomento de hábitos y actitudes ... que generan una forma de hacer y comunicar distinta.

La amplia experiencia de Xabide le permite también desde el área de gestión cultural y comunicación la puesta en marcha y desarrollo de congresos, exposiciones, seminarios, o grandes actos, asumiendo también los aspectos comunicativos, tanto a nivel publicitario como de relaciones públicas, de patrocinio, programas sociales ....

Así mismo se diseñan planes y estrategias de comunicación global, interna y externa, se ejecutan campañas concretas de comunicación, o elabora proyectos comunicativos y publicaciones especializadas para administraciones públicas y organizaciones culturales y educativas diversas.

Nuestra visión de la comunicación como una realidad global y estratégica de las organizaciones, caracteriza nuestra forma de actuar en este ámbito, diferenciándonos de lo que es una agencia de publicidad al uso.

La amplia actividad en la línea de formación, así como el alto nivel organizativo y docente reconocido a nuestra entidad, ha hecho de esta área una de las más destacadas hacia el exterior de la empresa. Iniciativas tanto en la formación reglada, ocupacional, en el campo del reciclaje o de la formación "on the job", han sido desarrolladas desde el inicio de nuestra andadura profesional para muy diversos clientes.

Xabide desarrolla programas de consultoría y de apoyo permanente en la orientación de las líneas de acción de nuestros clientes externos, labor basada en el análisis como punto de partida de cualquier toma de decisión posterior. El área de consultoría es junto con el área de formación el de mayor extensión geográfica, desarrollando sus tareas en todo el Estado Español.

Estos once años de experiencia nos han hecho conocer y asesorar, entre otros aspectos, una gran diversidad de equipamientos y productos culturales especializados o polivalentes, y formar a responsables de Casas de Cultura, Ludotecas, Centros Cívicos, Museos y proyectos locales de desarrollo turístico, Parques Naturales Temáticos, pabellones multiusos, Auditorios y palacios de Congresos...

Xabide en su apuesta por construir día a día el futuro, tanto en la relación con las administraciones públicas, con el sector cultural no lucrativo, como con el mundo empresarial no cultural, mantiene un permanente proceso de cambio organizativo que nos exige trabajar en un entorno cada vez más fluctuante, cada vez más ambiguo, que exige mayor flexibilidad, mayor imaginación, y mayores dotes

para el diálogo y el establecimiento de vínculos de confianza internos y con nuestros clientes y colaboradores.

Como ya se ha indicado anteriormente Xabide cuenta con una plantilla en torno a las 40 personas.

En el año 97 la facturación global del grupo ascendió a 300 millones de pesetas. El área de gestión cultural (la más consolidada de la empresa) supuso las dos terceras partes de las ventas, cubriendo el resto de la facturación las áreas de formación y consultoría, y ocio y educación.

El crecimiento de los resultados obtenidos en los últimos años, la convierte en una de las empresas más importantes dentro del ámbito de la gestión cultural. Esto ha permitido dotarla de la suficiente infraestructura y recursos materiales básicos para el desarrollo de un trabajo con garantías.

### 3.- Estructura organizativa y de recursos humanos

Toda empresa de servicios basa la calidad de su gestión en la bondad y profesionalidad de sus personas y en la adecuada definición de sus procesos. Un alto grado de exigencia personal y un marco motivador para el desarrollo del trabajo, garantizan la respuesta de un equipo de profesionales.

La estructura de Xabide es sencilla y de carácter reticular. Existen tres grandes áreas productivas y otras dos transversales de servicios generales.

Las áreas de proyectos son:

- **Gestión cultural y Comunicación:** desarrolla proyectos tales como organización de grandes eventos, congresos, convenciones, campañas educativas globales, proyectos en patrimonio, artes e industrias culturales, campañas de sensibilización pública, comunicación en general, proyectos de información-comunicación y diseño de programas didácticos....
- **Formación y Consultoría:** área centrada en aspectos tales como formación en gestión cultural para técnicos o directivos, universidad, formación de formadores, formación en comunicación, análisis de viabilidad de proyectos y equipamientos culturales, diseño de políticas y gestión cultural, planes de comunicación institucional ....
- **Ocio y Educación (Atelier):** realiza proyectos de animación, pequeño espectáculo, servicios

auxiliares de ocio y cultura, gestión de equipamientos socioculturales, así como formación en animación y en educación social.

Las áreas transversales son:

- \* Gestión Interna. Departamento de Organización y Administración interno.
- \* Dirección: Dirección general de la empresa.

La organización cuenta con buenas personas y buenos profesionales capaces de entender la empresa, asumir retos de mejora personal y colectiva y con un alto grado de compromiso para con los proyectos y el futuro de la empresa.

En esta línea tratamos de potenciar los valores y las capacidades personales en favor de la organización, valorando nuestro trabajo y el de los demás y favoreciendo, por tanto, la satisfacción personal.

La preocupación por la satisfacción personal interna en la empresa, sin olvidar la necesaria compatibilización de las personas con los objetivos económicos de la organización, así como la creación de dinámicas internas más participativas en todos los ámbitos de la misma, son objetivos prioritarios para Xabide.

En el año 1997 y con motivo del X aniversario de la empresa, Xabide inicia un profundo proceso de reflexión estratégica para el cambio organizativo con el que pretende a través del análisis de su trayectoria profesional, volver a reinventar la empresa con una intención clave: redescubrir la gestión cultural.

Este proceso nos lleva a una nueva dinámica de trabajo por equipos, rompiendo con los esquemas tradicionales de funcionamiento, y abriendo permanentemente el debate y la reflexión sobre los diferentes aspectos de la organización.

Los proyectos empiezan a desarrollarse por equipos de referencia, con autonomía y capacidad de autoregulación, que agiliza y evita en gran medida pasos intermedios que no incrementan valor añadido y suponen un coste para la empresa. Dichos equipos se conforman independientemente de cargos, y en función de las capacidades de las personas, siempre con un responsable de gestión que asegure el resultado óptimo del proyecto y la visión empresarial.

Con esta dinámica de trabajo facilitamos la transmisión del saber-hacer de la empresa, la formación permanente, así como un mayor entendimiento de la necesidad de crecimiento individual y empresarial.

El fomento de la diversidad, el desarrollo de la responsabilidad individual, asentar el trabajo individual previo para que se trabaje en grupo después, respeto por el trabajo ajeno ..., se conjuga con

una progresiva reflexión sobre los valores de nuestro trabajo en el marco de una actividad empresarial, que ha de mejorar sus resultados a la par que la satisfacción de nuestros clientes, y de todos quienes hacemos Xabide.

## 4.- Planes estratégicos

### ***Objetivos a largo plazo de la entidad:***

- Especialización en aquellos servicios en los que ofrecemos un mayor valor añadido.
- Apertura de nuevos mercados en otros territorios, ampliando cota de mercado.
- Establecimiento de redes de colaboración y alianzas con otras entidades que complementen nuestras acciones para llegar a liderar el mercado en el campo de la gestión cultural y comunicación.
- Consolidación de una marca y un modelo de referencia en la gestión cultural en España.

### ***Relaciones con otras entidades de economía social:***

Xabide ha mantenido una relación histórica con el mundo de la economía social, no sólo desde su participación en diferentes organizaciones sino también desde su trabajo en la difusión del cooperativismo y en general de la economía social.

En este sentido Xabide, ha trabajado a lo largo de su trayectoria en desarrollar programas de educación para la cooperación, de divulgación de la economía social a través de exposiciones, vídeos, publicaciones, congresos, jornadas, cursos, asesoramiento a nuevos promotores empresariales ... a petición de entidades públicas y privadas comprometidas con la economía social en Euskadi, fundamentalmente la Dirección de Economía Social del Departamento de Economía, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco y el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, aunque también con diversas Federaciones de Cooperativas.

En cuanto a organizaciones de pertenencia, Xabide es miembro, desde su fundación, de la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de Euskadi, participando activamente en sus acciones.

También es socio-partícipe de Oinarri Sociedad de Garantía Recíproca para la economía social, teniendo un representante en el Consejo de Administración de la Sociedad.

Xabide además mantiene relaciones comerciales con un buen número de empresas de Economía Social, en su mayoría proveedores, aunque también algunos importantes clientes.

En otros ámbitos Xabide es además socio fundador de la Asociación Empresarial para la Promoción de Congresos y Turismo en Álava (AEPCA), miembro de la Junta Directiva de la Asociación de Agencias de Publicidad en Álava (AAPA), y miembro asociado de ENCAT, Red Europea de Centros de Formación de Administradores Culturales.

## **5.- Balance social**

Xabide apostó por legitimar la acción privada en un campo de indudable interés público, como es la cultura.

Casi doce años después de su inicio y catorce desde que la idea empezó a fraguarse, podemos decir que hemos contribuido de una forma importante a que se reconozca el hecho empresarial en la gestión cultural en España.

Y lo hemos hecho a través del desarrollo de una organización que ha crecido y generado empleo altamente estable de forma directa (40 personas) y un volumen de empleo indirecto nada desdeñable (estimado en 10 empleos).

Xabide por su propio campo de actuación ha tenido en cuenta el desarrollo de valores dentro de la organización, que ha sido objeto de su quehacer profesional hacia el interior.

Así en Xabide la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres no necesita planes especiales, -es un hecho-, la contribución al desarrollo local, la preocupación por la rentabilización de los recursos públicos, el cuidado por el medio ambiente, la preocupación por la seguridad e higiene en el trabajo, el fomento de hábitos saludables, el desarrollo de nuestro entorno de una "cultura del diálogo", la vivencia activa del ocio, la satisfacción en el trabajo ... son campos de actuación que han requerido un fuerte compromiso interno, y aún queda mucho por hacer.

En Xabide somos conscientes de que, aunque pequeño, tenemos nuestro papel en la mejora y evolución social de nuestro entorno. Con ello, a través del día a día, nos comprometemos.