



## Samuel Triguero

Kudeaketaren Berrikuntza Saileko Koordinatzailea  
Coordinador del Área de Innovación en la Gestión  
(TKNIKA)

# Nolako ANTOLAKETA KULTURA du zure zentroak?

## ¿Cuál es la CULTURA ORGANIZATIVA existente en tu centro?

ARTIKULUA GALDERA BAT EGINEZ HASTEAK ERANTZUNA EMATERA BEHARTZEN DU EGILEA, GAIA ITZULINGURU HANDIRIK EMAN GABE ZEHAZTERA. ERA BEREAN, GOGOETA EGITERA BULTZATZEN DU IRAKURLEA, ETA BERE ERANTZUNA BILATZERA.

Ildo horretan, nire ideiak antolatzen eta erantzun bat proposatzen saiatuko naiz.

Talde edo erakunde bat bereizten duten arau eta balioek osatzen dute Antolaketa kultura, hau da, elkarte bateko kideentzat egokiak diren jarrera eta jokabideak zehazten dituzten balio eta arau partekatuen sistema da antolaketa kultura.

Garrantzitsua da pertsonen zentroaren helburuetan parte hartzea, norabide bertikalean, goitik behera, baina horrez gain, metodoak bilatu behar dira, pertsonen zentroaren helburuetan barneratu eta beren egin ditzaten. Horretarako bide bat da pertsonen proposatzea helburu pertsonalak edo sailekoak sor ditzatela, baita zentroaren plangintzarako proiektu berriak ere. Ondoren, oso garrantzitsua da ideiak proposatzen dituztenei eginiko lana aitortzea, amaieran gauzatzen diren ala ez kontuan hartu gabe. Hau da, pertsonak parte hartzea bultzatzea, erakundearekin konpromiso handiagoa dutela senti dezaten.

Garrantzitsuada, halaber, onartzea, batzuetan, zentro baten zuzendaritza taldeko zuzentzarauk (estrategia) ez datozela bat nahitaz taldearen kulturarekin. Zuzendaritzarentzat arazo bihurtu liteke hori, zentroaren kultura aurrez esplizituki finkaturikoaren arabera (misioa, balioak, estrategia, arau idatziak) zehaztu dela uste izango duelako, eta horrenbestez, bere estrategiak indartzeko aukera galduko duelako, kultura helburu estrategikoekin bat eginez.

Baina nola batera ditzakegu erakundearen estrategia eta antolaketa kultura? Lehenik eta behin, zentroak estrategia esplizitua izan behar du, langile guztiak ezagutzen eta ulertzen dutena, epe motz eta luzerako ongi zehaztutako helburuekin, langileekiko harreman heldu eta profesionalarekin, eta zuzendaritzak kultura aldatzeko konpromisoa hartuta.

Bigarrenik, zuzendaritza taldeak prest egon behar du onartzeko gerta litekeela egungo kultura egokia ez izatea helburuak lortzeko ("antolaketa kulturaren diagnostikoa" egin behar dela onartzea).

Azkenik, zuzendaritza taldeak gai izan behar du kulturaren aldaketak egiteko, bide positiboetatik behar adina adostasun eta indar lortuta erakunde pertsona guztiak aldaketa horiekin bat egin dezaten.

Artikuluaren izenburuari dagokionez, ikus dezagun zer urrats egin daitezkeen erakundearen antolaketa kultura nolakoa den jakiteko.

COMENZAR UN ARTÍCULO CUYO TÍTULO SE FORMULA A TRAVÉS DE UNA PREGUNTA, COMPROMETE AL AUTOR A PROPONER UNA RESPUESTA, A CONCRETAR SIN EXCESIVAS DIVAGACIONES. AL MISMO TIEMPO, RETA AL LECTOR A REFLEXIONAR Y A BUSCAR SU PROPIA RESPUESTA.

En lo que me toca, intentaré organizar mis ideas y proponerles una respuesta.

La cultura organizativa se puede identificar en las normas y valores que caracterizan a un grupo u organización, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y normas compartidos que definen actitudes y comportamientos apropiados para sus miembros.

Sabemos que es importante no sólo hacer participar a las personas en los objetivos que tiene el centro, como un concepto vertical de arriba hacia abajo, sino que hay que buscar métodos donde las personas se involucren y hagan propios estos objetivos. Una manera de lograr esto puede ser proponer a las personas que formulen objetivos a nivel personal o como departamento, además de nuevos proyectos para que sean considerados en la propia planificación del centro, con el debido reconocimiento a aquellas personas que aporten ideas sin considerar si, al final, éstas se llevarán cabo o no. Es decir, incentivar a las personas a participar, ya que de esta manera se sentirán más comprometidas con la organización.

Es importante también reconocer que, a veces, las directrices (estrategia) del equipo directivo de un centro no necesariamente están alineadas con la cultura del mismo. Esto plantea una dificultad a la dirección, que intuitivamente presume que la cultura está determinada por lo que se ha definido explícitamente (misión, valores, estrategia, normas escritas) perdiendo así la oportunidad de reforzar sus estrategias alineando la cultura con los objetivos estratégicos.

Pero, ¿cómo podemos conseguir la alineación de la estrategia con la cultura de la organización? En primer lugar, el centro debe disponer de una estrategia explícita, conocida y entendida por el personal, con objetivos bien definidos a corto y largo plazo, madurez y profesionalidad en las relaciones con el personal y compromiso directivo con la idea de cambio cultural.

En segundo lugar, el equipo directivo tiene que estar dispuesto a reconocer que, quizás, la cultura actual no es la adecuada para cumplir con los objetivos (necesidad de un "diagnóstico de cultura organizativa").

En tercer y último lugar, el equipo directivo debe tener la capacidad de introducir cambios a la cultura bajo formas positivas que hagan que todas las personas de la organización se adhieran a ellas, con el requisito de consenso e intensidad suficientes.

Atendiendo al título del artículo, veamos qué pasos podemos dar para conocer la cultura organizativa del centro.

## ANTOLAKETA KULTURAREN DIAGNOSTIKOA: Kulturaren diagnostikoa sei urratsetan antola daiteke:

### 1. urratsa:

#### Erronka estrategiko erabakigarriak identifikatu.

Zentroaren erronka estrategikoak eta lehiarako abantailak identifikatu behar dira, erantzun horiek helburu argi eta zehatz bihurtzeko. Diagnostikokoaren fase honetan, hainbat galderari erantzun behar zaio:

- Zein dira zentroaren bezeroak eta nolako beharrak dituzte? • Merkatuaren zein atal/sektoreentzat ari gara lanean? • Nolako tamaina dute sektore horiek? • Nolako ahalmena daukagu sektore horien zerbitzu eskaerei erantzuteko? • Zergatik aukeratu beharko gintuzkete bezeroak? • Zein trebezia daukagu gainerakoen aldean? • Aukeraturako sektoreen arabera, nola izan gaitzke eraginkorrak?

### 2. urratsa:

#### Erronkei aurre egiteko zehaztutako estrategia, eta estrategia hori ezartzeko beharrezko zeregin erabaki garriak lotu.

Erronka estrategikoak zerrendatu ostean, helburu bakoitza lortzeko zeregin erabakigarriak identifikatuko ditugu. Hauek dira diagnostikoa egiteko galderak:

- Zein dira estrategia arrakastaz betetzeko nahitaz egin behar diren zeregin zehatzak? • Nolako lotura behar da sailen, pertsonen eta taldeen artean zeregin horiek koordinatzeko? • Ulertzen al da lan-fluxua? • Zerrenda osotua eta sendoa da?

### 3. urratsa:

#### Zeregin erabakigarriak betetzen laguntzeko arau eta balioak identifikatu.

Zeregin erabakigarriak zehaztu ostean, etorkizunean zereginak behar bezala gauzatzeko arau, jarrera eta jarraibideak identifikatu dira. Hauek dira diagnostikoa egiteko galderak:

- Erakunde osoan finkatutako zein balio bateratut lagunduko luke zeregin erabakigarri bakoitza gauzatzeko? • Balioen arabera zein jarrera eta jokabide zehatzek bermatzen dute zeregin erabakigarriak beteko direla? • Zentuzkoa da zentroko pertsonen jarrera eta jokabide horiek izango dituztela uste izatea, onirizpen sistema, pizgarriak eta gainerako lan baldintzak kontuan hartuta?

### 4. urratsa:

#### Egungo kultura zehazten duten arauen diagnostikoa egin.

Fase horretan, erakundearen erronka bateratuak ondoen deskribatzen dituzten arauak zehaztu dira, positiboak eta negatiboak. Dauden arauen zerrenda bat egin beharko litzateke, eta horiekin diagnostikoa egiteko galdera hauek egiaztatuz:

- Nolako ezaugarriak izan behar dituzte erakunde langileek lanean profesional bikainak izateko? • Zein jarrera eta jokabide saihestu beharko liriteke akatsik ez egiteko? • Zer sarriten da benetan erakundearen? • Zer egin behar da mailaz igotzeko?

### 5. urratsa:

#### Behar diren arauen eta egungoen arteko aldeak identifikatu.

Etorkizunean arrakasta lortzeko zer neurri behar diren, eta egungo antolaketa bereizten duten arauak zein diren jakin eta gero, erkatu egin daitezke eta aldeak edo ahuleziak identifikatu, zeregin erabakigarriak lortzen laguntzen dutenak indartzeko eta oztipo direnek sortzen duten eragina murrizteko. Hauek dira diagnostikoa egiteko galderak:

- Egungo kultura zehazten duten arauak, aldatu ezean, oztipo dira zeregin erabakigarriak gauzatzeko? • Badago egun baloratzen ez diren zeregin erabakigarriak betetzeko garrantzitsua den araurik? • Badago garrantzitsu jotzen dugunaren eta egungo kulturaren arteko batasun faltarik?

### 6. urratsa:

#### Alde horiek murrizteko zer ekintza egin behar diren erabaki.

Azken fasean, egungoaren eta etorkizunean arrakasta izateko eduki nahi dugunaren arteko aldeak arrazoiak identifikatuko ditugu. Ondoren, alde horiek murrizteko egin beharrek aldaketak zehaztuko dira. Hauek dira diagnostikoa egiteko galderak:

- Egungo pizgarri sistema bat dator behar diren arauekin? • Egungo egitura eta sistemak gai dira ezarri behar diren arauak hartzeko? • Eskatutako arauak bateragarriak dira langileen balioekin eta helburuekin? • Pertsonen behar adina trebezia eta motibazio dute jarrera eta jokabide berriei heltzeko? • Zuzendaritza tinko ari da lanean lortu nahi diren arauak sortzeko eta indartzeko?

Ondorio gisa, eta antolaketa kulturaren kudeaketak duen konplexutasun osoa kontuan hartu gabe, indargune hauek azpimarra daitezke:

1. Zentroak bete-betean hartu behar du parte estrategia zehazterakoan.
2. Zentroaren Misioa, Ikuspegia eta Balioak zehazteak ez du esan nahi zentroaren "benetako" kulturarekin bat datozenik
3. Zentroaren estrategia eta kultura bat ez badatzo, plan estrategikoak ez du fruiturik emango
4. Zuzendaritza taldean aurre egin behar diogu antolaketa kultura aldatzeko erronkari.

Eta hasi dudan moduan amaituko dut artikulu: **Zure Zentroaren antolaketa kultura egokia da bere erronka estrategikoei aurre egiteko?** Erantzuteko zalantzak badituzu, baliteke 6 urrats hauek lagungarri izatea zure antolaketa kulturaren diagnostikoa egiteko.

## DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZATIVA:

El proceso de diagnóstico de cultura lo podemos organizar en seis pasos:

### Paso 1:

#### Identificar los desafíos estratégicos críticos.

Se requiere identificar los desafíos estratégicos y las ventajas competitivas que enfrenta el centro, y convertir esas respuestas en objetivos claros y específicos. Algunas preguntas que se deben responder en esta etapa de diagnóstico son:

- ¿Quiénes son los clientes del centro, y cuáles sus necesidades? • ¿A qué segmentos del mercado / sector estamos apuntando? • ¿Qué tamaño tienen esos segmentos? • ¿Qué capacidad tenemos de atender a la demanda de servicios derivada de esos segmentos? • ¿Por qué los clientes deberían elegirnos a nosotros? • ¿Qué habilidades tenemos que no tienen los demás? • ¿Cómo podemos ser eficientes atendiendo a los segmentos seleccionados?

### Paso 2:

#### Relacionar la estrategia definida para enfrentar esos desafíos con las tareas críticas necesarias para implantarla.

Una vez que se han enumerado los desafíos estratégicos, se identifican las tareas críticas para lograr cada objetivo. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Cuáles son las tareas específicas que obligatoriamente se deben llevar a cabo para cumplir exitosamente con la estrategia? • ¿Cuánta interdependencia se requiere entre los departamentos, personas y equipos para coordinar esas tareas? • ¿Se comprende el flujo de trabajo? • ¿La lista es completa y es consistente internamente?

### Paso 3:

#### Identificar las normas y valores que ayudarán a cumplir con las tareas críticas.

Una vez que se han registrado las tareas críticas, se identifican las normas, las actitudes y las conductas que se requerirán en el futuro para garantizar que las tareas sean efectivamente completadas. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Qué valor que se tenga en común y esté arraigado en toda la organización, favorecería el logro de cada una de las tareas críticas? • ¿Cuáles son las actitudes y conductas específicas, que son consistentes con los valores, y aseguran que las tareas críticas se cumplan? • ¿Es razonable esperar esas actitudes y conductas en las personas del centro, teniendo en cuenta el sistema de reconocimiento, los incentivos y demás condiciones de trabajo?

### Paso 4:

#### Diagnosticar las normas que definen la cultura actual.

En esta etapa se identifican las normas, positivas y negativas, que mejor describen las expectativas en común dentro de la organización. Se debería generar una lista de normas existentes y verificar con ellas las siguientes preguntas diagnóstico:

- ¿Qué actitudes hacen que una persona de la organización sea considerada como un profesional de excelente desempeño? • ¿Qué actitudes y conductas se deberían evitar para asegurarse de no cometer errores? • ¿Qué es lo que realmente se recompensa en la organización? • ¿Qué se necesita hacer para ser promovido?

### Paso 5:

#### Identificar diferencias entre las normas requeridas y las existentes.

Una vez que se conocen las normas necesarias para el éxito futuro y las normas que caracterizan a la organización actual, se pueden comparar y se puede identificar cualquier diferencia o inconsistencia, para mantener y reforzar las que ayudan al logro de las tareas críticas, y reducir el efecto de las que lo dificultan. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿Las normas que definen la cultura actual dificultan, si no se cambian, el logro de las tareas críticas? • ¿Existen normas que son importantes para el cumplimiento de las tareas críticas que actualmente no son valoradas? • ¿Existen inconsistencias entre lo que creemos que es importante y la cultura actual?

### Paso 6:

#### Decidir qué acciones se necesitan para reducir esas diferencias.

En la última etapa se identifican las causas de cada diferencia relevante entre lo que existe hoy y lo que se requiere para el éxito futuro, y se determinan los cambios requeridos para reducir esas diferencias. Las preguntas de diagnóstico son:

- ¿El sistema de incentivos actual está alineado con las normas requeridas? • ¿La estructura y sistemas actuales soportan la adopción de las normas requeridas? • ¿Las normas requeridas son consistentes con los valores y expectativas del personal? • ¿Tienen las personas las habilidades y la motivación necesarias para adoptar nuevas actitudes y comportamientos? • ¿La dirección está modelando y reforzando consistentemente las normas deseadas?

A modo de conclusión, y sin pretender con ello abarcar toda la complejidad que supone la gestión de la cultura organizativa, podríamos resaltar las siguientes ideas fuerza:

1. Debemos involucrar, de verdad, al personal del centro en la definición de la estrategia.
2. El tener definidas la Misión, la Visión y los Valores del Centro no siempre implica que coincidan con la cultura "real" del centro.
3. O existe alineación entre la estrategia y la cultura del centro o poco podremos esperar del plan estratégico.
4. Como equipos directivos, no debemos eludir el reto que supone el cambio de cultura organizativa.

Termino este artículo como lo empezaba, con una pregunta: **¿Es la cultura organizativa de su Centro la adecuada para afrontar sus retos estratégicos?** Si tiene dudas en la respuesta, quizás merezca la pena seguir los 6 pasos para el diagnóstico de su cultura organizativa.