

# KULTIBA, KOOP. ELK. TXIKIA:

## KULTIBA: Un modelo propio de gestión basada en las personas



Aitzol Batiz  
abatiz@kultiba.net  
656707107  
<https://kultiba.net/>



**Actividad:** Consultoría estratégica y acompañamiento en procesos de transformación social. Facilita procesos de mediación de transformación desde la cultura como eje del cambio y como eje de transformación social.



**Sector:** Servicios de consultoría cultural



**Nº de personas empleadas:** 11



**Localización:** San Miguel Kalea, 8 - 1º Izda., 48340, Amorebieta - Etxano, Bizkaia

## ¿Por qué es un POTENCIAL caso práctico en innovación?

Porque es un modelo innovador en la gestión de las personas que conforman una organización, poniéndolas en el centro de la misma y cuidándolas al considerar que son precisamente las personas el capital más valioso que tiene una organización y el elemento clave para su éxito.

## INFORMACIÓN SOBRE EL CASO PRÁCTICO

Kultiba SCoop es una consultora creada en el año 2014 en Amorebieta-Etxano y conformada por un núcleo estable de cinco socios trabajadores y un número variable de personal en función de los contratos que se estén desarrollando en cada momento.

Kultiba está especializada en la gestión de procesos de cambio, tanto en organizaciones públicas como privadas, fundamentalmente del sector cultural. En concreto, Kultiba acompaña a organizaciones públicas y privadas del sector cultural y creativo en su camino hacia la profesionalización y la sostenibilidad, además de proveer servicios de consultoría para la construcción, reforma y equipamiento de espacios culturales. Además, Kultiba trabaja en el acompañamiento en procesos de transformación de la Administración Pública y en el desarrollo de actividades de consultoría en cultura de liderazgo y desarrollo/mejora organizativa de las organizaciones.

Desde sus inicios, Kultiba ha optado por un modelo de gestión interna centrado en las personas y en la creación de una cultura organizativa abierta y no jerárquica. Su filosofía se basa en cuatro grandes pilares, esto es, el compromiso individual de los miembros del equipo para con el proyecto empresarial, la confianza (para con los compañeros y el equipo en general), la complementencia (entendida como la suma de competencias individuales que son complementarias entre sí y crean sinergias colectivas) y, finalmente, la co-responsabilidad (tanto de los miembros del equipo hacia la organización como de la propia organización hacia cada miembro del equipo).

Esta forma de concebir la cultura organizativa requiere, en contrapartida, una atención especial hacia las personas del equipo, facilitando su calidad de vida y la compatibilidad del trabajo con sus necesidades personales. En este sentido, Kultiba viene desarrollando una serie de iniciativas internas destinadas a mejorar la calidad de la vida laboral de las personas de la organización. Ejemplos incluyen un calendario anual individualizado y flexibilidad horaria diaria y semanal según las necesidades de cada individuo, períodos de descanso/excedencia retribuidos pactados con la empresa o la presencia de días de cumpleaños festivos y retribuidos. Además, la empresa organiza anualmente jornadas orientadas a la mejora de la relación y la comunicación entre los propios miembros del equipo. Todas estas acciones se diseñan e implementan de manera interna por la propia organización y con arreglo a recursos propios.

Este modelo de cultura organizativa genera importantes resultados cualitativos para Kultiba en forma de altos niveles de motivación y compromiso de las personas con la organización, menores niveles de conflictividad laboral o muy bajos niveles de rotación laboral, entre otros resultados.

### Antecedentes

La persona es, en la actualidad, el elemento esencial de toda organización empresarial moderna, más aún si cabe entre las organizaciones dedicadas al sector terciario en particular (incluidas las empresas de consultoría empresarial). En este sentido, las empresas están dedicando una atención creciente a la gestión activa y eficaz de sus personas, conscientes de los retornos positivos materiales e inmateriales que generan.

### Reto

Consciente de la importancia de cuidar el capital humano de la empresa, Kultiba viene desarrollando exitosamente desde su nacimiento un modelo de gestión basado en las personas, compartido por todos los miembros de la organización y guiado por principios de compromiso, confianza, complementencia (entendida como la suma de complementariedad y competencia) y, finalmente, co-responsabilidad.

### Acciones

Las principales acciones realizadas por Kultiba para implementar su modelo de gestión interna centrado en las personas son los siguientes:

- 1) La empresa cuenta con un calendario anual individualizado, que es negociado entre la empresa y cada persona para adaptarse mejor a sus posibles necesidades vitales concretas (cuidado de niños en períodos vacacionales, actividades formativas realizadas, etc)
- 2) Ligado con lo anterior, la empresa permite la flexibilidad horaria diaria o semanal individual, siempre respetando la presencia de una persona en todo momento que pueda responder a llamadas exteriores dentro de un horario marco preestablecido.
- 3) La empresa da dos días festivos extras retribuidos por cumpleaños, tanto del trabajador como de otra persona elegida (pareja, padre, madre, hijos, ...).
- 4) La empresa retribuye períodos de descanso/excedencia previamente pactados con el trabajador para poder atender situaciones excepcionales (por ejemplo, la enfermedad de un familiar)

5) La empresa siempre ha estado abierta a la posibilidad del teletrabajo para aquellas personas que lo solicitaran, donde esta tendencia se ha visto obviamente reforzada con la situación de pandemia derivada del COVID-19.

6) La empresa realiza todos los años 1-2 jornadas de “puertas cerradas”, muchas veces en un entorno lúdico y orientadas a la mejora de la relación y la comunicación entre los miembros del equipo. Además, la empresa organiza regularmente espacios de coordinación para optimizar y mejorar la gestión de la información dentro de la empresa.

### Resultados obtenidos

- Existe un mayor sentido de pertenencia a la propia organización, lo que se refleja en un elevado grado de compromiso y motivación de las personas trabajadoras con el proyecto empresarial de Kultiba. En este sentido, una gran parte de las personas contratadas continúan en la empresa, autogenerando a veces oportunidades de negocio nuevas.
- Se percibe un mayor nivel de autoconfianza entre las personas que integran Kultiba, lo que redundará tanto en un aumento de su resiliencia y capacidad para adaptarse positivamente a las situaciones laborales adversas como en unos niveles muy bajos de absentismo laboral.
- Así mismo, el nivel de respaldo otorgado por parte de la organización hacia las personas y sus tareas se traduce en niveles prácticamente cero de conflictividad laboral y excelentes relaciones laborales entre los compañeros, lo que redundará a su vez en una mayor implicación e identificación de las personas integrantes de Kultiba con la organización.
- La empresa es percibida externamente como un excelente empleador (en una gran parte basado en el “boca a boca” de sus propios empleados), lo que facilita la búsqueda y captación de talento nuevo.
- Finalmente, todos los resultados cualitativos apuntados anteriormente se reflejan en retornos económicos positivos para la empresa, lo que ha permitido que la empresa sea económicamente sólida y viable.

---

### CATEGORIZACIÓN DEL CASO

---

#### Ámbitos de Innovación:

- Proceso: Organización y personas.

#### Ámbitos de oportunidad:

- 1 - Compromiso y transformación social

**Rut Martínez (Colaboradora)**

"En Kultiba lo hacen todo al revés: ponen la empresa al servicio de sus personas, pero de verdad. En Kultiba se respira una suerte de "humanismo organizacional" donde todo empieza y acaba en las necesidades y deseos de las personas que habitan ese ecosistema. Y lo mejor es que les funciona, por eso tantas personas queremos seguir formando parte de Kultiba"

**Aintzane Lekunberri (Kultiba)**

"Pertenezco a una organización con alta sensibilidad hacia el cuidado de las personas. Una organización con capacidad de escucha y disposición para equilibrar las necesidades personales y las derivadas del ámbito laboral. Es una suerte poder trabajar donde eres considerada. Esto promueve el compromiso, refuerza la responsabilidad y genera un clima de positividad"

**Innovation Index Score: ★★★★★**

Alineamiento estratégico: ★★★★★

Creatividad: ★★☆☆★

Colaboración e hibridación: ★★☆☆★

Sistematización: ★★☆☆★

Eficacia en los resultados: ★★★★★

Eficiencia en los resultados: ★★★★★

Replicabilidad y transferibilidad: ★★★★★

Impacto: ★★★★★

Reconocimiento: ★★☆☆★