



CuldeSac

# CuldeSac™

## 1. Historia

*Lo bonito de esto es que es real (Pepe, CuldeSac™)*

*Hay que vivirlo una vez en la vida, y este es el momento. Hay que verlo como una apuesta. Esto es el Máster más importante que puedes hacer (Sophie, CuldeSac™)*

### 1.1. Fundación y principales etapas

CuldeSac™ es una empresa levantina de diseño que se funda en 2002 por Alberto Martínez, Pepe García Pepe y un tercer miembro (Pilar) como alternativa a su anhelo de libertad creativa y de escapar de estructuras formales y cerradas. La base humana de esta empresa procede de diversas raíces: la apuesta por un equipo multidisciplinar donde se valora el carácter humanista y artístico; la filosofía colectivista y la insistencia en la sociabilidad, y la apuesta por el capital humano como principal activo de la empresa.

Alberto y Pepe, fundadores e ideólogos, nos trasladan a los inicios de esta iniciativa, un principio duro y plagado de incertidumbres:

*“era un estrés, la cabeza tiene que estar armada, es una apuesta a oscuras. Pilar tenía familia...y buscaba una seguridad que no le podíamos dar. Saltó antes de ver la luz de todo eso”.*

Vivían de los sueldos que ganaban sus mujeres mientras maquinaban lo que ha sido un proyecto de éxito sin precedentes. Estudiaron en el CEU Sant Pau, recibiendo la influencia de la generación del grupo de la Nave, y luego en la Royal College of Arts (Londres), descubrieron un mundo de posibilidades creativas: “al mezclarte con gente de moda y de joyería, te abre lo creativo, te hace volar”. Posteriormente Pepe trabajó en LG Electronics en Dublín diseñando productos (televisores, mandos, etc.) y Alberto buscaba alternativas labo-



rales en Málaga y ampliaba su experiencia en la empresa Lluscà design (diseñando juguetes, frascos, muebles, etc.). Sin embargo, asegura Alberto:

*“hay un momento en que necesitas chillar tú, y lo hicimos en grupo. Yo ya no creo en el individuo, y la voz del colectivo tiene más fuerza, se ha conseguido que todo un grupo tenga voz”.*

Durante meses de dedican a definir los pilares filosóficos del estudio, lo que querían crear, que estarán presentes hasta la fecha. En 2006 amplía la empresa con la incorporación de Juan Poveda y Xavi Sempere, que lideran Cul de Sac Comunicación y, dos años más tarde, incorporan Cul de Sac Experience, con Garen Moreno y Sofi von Schönburg.

Actualmente CuldeSac™ son tres empresas y seis socios y goza de reputación internacional (con posibilidades de expandirse en China y Brasil). Sus hitos son, según sus fundadores, todos y cada uno de sus proyectos: desde el trabajo con y para grandes marcas (Lladró, Valentine, ICEX, Ashton Martin, Nike, Aena, Hermes, Prada, Borges, Svarowski, Tiffanis, H&M), pasando por el trabajo para instituciones (Campus de Justicia de Madrid) hasta la realización del sueño particular del creador del aceite más caro del mundo (con el diseño del embalaje y la promoción de El Verd del Poaix), un negocio fructífero con una bonita historia detrás.

Los líderes de los equipos poseen personalidades singulares y una sólida formación profesional y muestran pasión por lo que hacen. En la organización de las empresas impera lo que denominan con ironía “la cultura de la guardia civil”; es decir, cada sector está liderado por una pareja que crea un tándem explosivo: uno más ejecutivo y otro más creativo. A Alberto y a Pepe, mientras nos explicaban el desarrollo de su empresa, les brillaban los ojos. Son gente vital y afable que irradian un extraordinario entusiasmo: quizás en esa ilusión, propia de los niños, radique el éxito de CuldeSac™, pues es mágicamente contagiosa.

## 1.2. Descripción general de la actividad que realizan

CuldeSac™ se define como un laboratorio de ideas, un espacio creativo en el que profesionales de distintos campos dialogan, intercambian y generan conocimiento. Es un estudio polifacético que ofrece diseño y creatividad estratégica, pudiendo diseñar desde productos, a marcas o servicios. CuldeSac™

*...desde el inicio se piensa como un espacio creativo [...] Y el término “espacio” está elegido deliberadamente como algo abierto a mucha gente: si tienes una buena idea, ven y te ayudamos a desarrollarla.*

El crecimiento de la plantilla de la empresa ha sido exponencial, a pesar de la crisis económica -que sea ha sorteado en buena parte agudizando sus campañas comerciales. Hoy cuenta con un equipo fijo y multidisciplinar de treinta y dos trabajadores, sin contar la contratación externa de personal de limpieza, administración, etc. En el equipo hallamos



publicistas, ingenieros, relaciones públicas, ingenieros industriales, arquitectos, técnicos de imagen, diseñadores, periodistas, ilustradores, interioristas, traductores.

En el año 2010 *Experience* facturó 870,000€, Espacio Creativo 566.000€ y Comunicación 680,000€. Pepe y Alberto son los principales socios, máximos propietarios de Producto e Interiorismo y propietarios de las otras dos secciones al 40%.

## 2. Proyecto empresarial

CuldeSac™ es un estudio de diseño que destaca por su desatada creatividad, gracias a su talentoso equipo multidisciplinar y a su filosofía corporativa. Desea ser un referente en el mundo del diseño y poder trabajar con marcas de gran valor añadido. Su reto, ante el crecimiento espectacular de los últimos años, es saber dimensionarse sin perder un ápice de su esencia, así como definir más su arquitectura de marca. Como indica Juan, “en un inicio jugaban al despiste, y era lo divertido, pero con la expansión ha llegado el momento de definirse de modo más nítido”, concretar su oferta y sus objetivos. O Alberto: “te das cuenta que el niño va a hacer la mili, y ha llegado el momento de reconversión, sin perder la frescura”. La visión, por lo tanto, es lograr la expansión pero sin perder la libertad ni la frescura, pues “sin el valor humano toda la empresa pierde su sentido” (Pepe).

En la ecuación entre crecimiento (expansión e internacionalización) y preservación de su halo creativo radica el dilema de la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, siempre han tenido muy presente la idea de “éxito sostenible”, por el cual su meta no es ganar dinero per se, sino mantener la identidad y seguir profesando respeto y admiración por el trabajo de sus compañeros.

Frente a la competencia, CuldeSac™ se ha especializado en marcas de lujo, ofreciendo creatividad estratégica a través de diversas áreas y enfoques disciplinares, lo cual posibilita abordar una misma idea desde diversos ángulos, de modo holístico: “el límite lo pone el cliente”. El inconformismo creativo, el huir de recetarios o modelos sistemáticos, es otro de los valores añadidos de la empresa. Pero sobre todo, la empresa ofrece creación y diseño de experiencias, de ese halo distintivo que marca la diferencia, el valor añadido intangible.

## 3. Modelo de negocio

CuldeSac™ se divide en tres empresas, con las siguientes funciones:

- 1) CuldeSac™ Espacio Creativo (Alberto y Pepe), lleva el peso de toda la estructura y diseño producto e interiores.
- 2) CuldeSac™ Comunicación (Juan y Xavi) se dedica al branding estratégico (dinamización y posicionamiento de marcas y productos) y a la comunicación integral.



- 3) CuldeSac™ Experience, liderado por Garen (amplia experiencia en marketing para empresas) y Sophie (antigua mánager de prensa de Lladró) produce eventos para marcas exclusivas y, recientemente, ha expandido su acción con la creación de Press Service, un servicio de prensa especializado en diseño y hábitat. Diseñan y crean experiencias (usando el espacio, la comida, la música o el ritmo) relacionadas con la promoción y lanzamiento de nuevos productos: la producción táctica, la formación técnica, el marketing, la prensa y el protocolo son sus áreas de expertise.

¿Cuál es el principal cliente de CuldeSac™? De acuerdo con Alberto, la producción de mercancías en general ha llegado a un nivel de calidad tan elevado que las empresas buscan crear un valor añadido, diferenciador y exclusivo. No es por ello extraño que sean marcas selectas sus principales clientes. Pero no sólo eso, los depositarios de sus servicios deben ser también “Clientes CuldeSac™”:

*Hemos escogido proyectos por el modo en que le brillaban los ojos al que te lo contaba [...] El cliente CuldeSac™ debe asumir el riesgo. Debe explorar lugares que no conoce [...] Si no hay feeling mejor no asumir el proyecto.*

Buena parte de los insumos, materiales, etc., que no son directamente creados por ellos, son adquiridos o rentados, implicando a menudo un elevado coste. Por ejemplo, el margen de beneficio de Experience, a pesar de que cuenta con la facturación más elevada, es muy limitado (entre un 10 y un 15%) debido precisamente al elevado coste del material (attrezzo, equipo de sonido, iluminación, etc.), el coste secundario de personal (dietas, hoteles, etc.) o al coste de personal invertido en técnicos y profesionales externos (localizadores, etc.).

Marketing y publicidad son bastiones importantes de la estructura de CuldeSac™ -al tratarse asimismo de servicios ofertados por la empresa- y disponen de una amplia red de difusión: desde notas de prensa a una atractiva página web, blogs, networking, etc. Apuestan por la comunicación personalizada y por el mantenimiento del capital relacional, e imprimen su propia etiqueta a un tipo de publicidad que no es tampoco convencional. La comunicación es fundamental es el mantenimiento de los miembros de la red más amplia, arquitectura básica de su capital relacional.

### 3.1. El proceso de trabajo

El proceso de trabajo y generación del producto/servicio varía en función del proyecto. Grosso modo, puede establecerse una secuencia muy general del modo en que esto se lleva a cabo:

En primer lugar, se evalúa la demanda o el proyecto. La condición para aceptarlo es, aparte de cuestiones éticas (que implican no diseñar, por ejemplo, armamento) y económicas (evaluación del coste/beneficio), que suscite retos, que “huela”, que al cliente “le brillen los ojos” cuando lo narre...



*En cul de sac no se decide, un proyecto tiene que oler y tienen que sonreír todos en la mesa para que vaya adelante [...] Simplemente “huele”.*

En ocasiones los clientes no saben exactamente lo que buscan (por ejemplo, en el caso de posicionar la marca) y la definición del proyecto implica reuniones estratégicas, un briefing y un contra-briefing con el cliente.

El proyecto suele asignarse a un departamento (branding, eventos, espacio creativo) que lo gestiona y que, siempre desde la intercomunicación entre áreas, lo distribuye entre los diversos profesionales según su rol y su expertise.

La parte central de la creatividad estratégica de CuldeSac™ radica en generar lo que podríamos denominar un leit-motif, una frase o idea que capte, concentre, la esencia del producto (por ejemplo, como los lemas que han presidido algunas de sus campañas: *Opening Doors*, *Two hearts and two souls*, *Night of pure brilliants*). Existen varias metodologías y procesos que conducen a dilucidar esa idea: investigación focalizada (con empleo de muy diversas técnicas), lluvia de ideas, colaboración estratégica con consultores o especialistas o procesos de co-creación con el cliente (que puede participar en parte o en todo el proceso creativo).

Una vez se da con un leitmotiv consensuado, se arma el producto de modo creativo (puede ser un producto tangible, una experiencia, un espacio, etc.) y se le presenta al cliente. CuldeSac™ suele apostar por un solo proyecto en vez de ofrecer diversas alternativas.

El proceso de creación es transversal, cruzado, colectivo y horizontal:

*“La creatividad se trabaja tan anárquicamente y tan horizontal que la opinión de cualquier persona en el estudio es tan válida como la de otro que lleve aquí ocho años. Y eso ha hecho que esto funcione muy bien”.*

CuldeSac™ es una fuente inagotable de ideas, recursos e información que fluye de modo formal (reuniones, presentaciones, etc.) e informal (paneles, compartiendo carpetas y links, mailing, conversaciones casuales, etc.) y es constantemente compartida y retroalimentada de modo cruzado y transversal. Según Majo, cuando llegó a CuldeSac™, “no vi un estudio, sino un mundo de creativos trabajando juntos”

La jornada laboral suele ser amplia, de 9:00 am a 19:00 horas, con tiempos flexibles para comer y realizar pausas. La fundación de la empresa implicaba largas jornadas e incluso trabajo los fines de semana. Con los años, y el crecimiento familiar de algunos de los trabajadores y socios, se intenta dar flexibilidad para cubrir esas necesidades.



## 4. El papel de la innovación

Innovación y creatividad estratégica son sinónimos de CuldeSac™, son su objetivo, su razón de ser, su modo de negocio y su filosofía. Por esa razón el capital humano es su activo más importante. De acuerdo con Pepe:

*“Hoy en día tenemos cinco vasos iguales y hay uno que brilla más que los demás y no sabes por qué, es esa áurea lo que las empresas están reforzando. Y se compra ese valor añadido... el nivel de producto es tan bueno que se busca algo más”.*

CuldeSac™ crea, construye, esa áurea distintiva. Y la distinción estriba posiblemente en su modo de entender el mundo de la creación, un modo de sincretismo, de fusión o polinización cruzada de ideas entre diversas áreas, profesiones y puntos de vista, que va tamizando un proyecto hasta que se materializa en algo exclusivo y único.

*La riqueza está en la mezcla de los estilos de trabajo. Cuando se mezcla surgen nuevos nichos de investigación. Hemos pasado de ser diseñadores a creadores de experiencia (Alberto García).*

*“es más interesante vincular profesiones, personas, habilidades, antes que hacer cosas que ya están preestablecidas” (Maju).*

Ese valor añadido consiste a menudo, no ya en los materiales o en los procesos de creación y manufactura, sino en el diseño creación de una experiencia.

Para CuldeSac™, la creatividad no consiste en gestionar lo conocido, sino en construir, explorar, lo desconocido. A este tipo de quehacer y pensamiento se puede denominar, en oposición al razonamiento inductivo y deductivo, razonamiento abductivo. Por esa razón, cualquier estrategia que promueva la innovación y la creatividad es bienvenida y se potencia desde todos los ángulos. Por ejemplo, en el taller se incita a que los productos se toquen, se desarmen, se monten, se rompan, se transformen, se ensucien las manos.

Pero si este tipo de creación es posible es porque se invierte particularmente en el capital humano de la empresa: la experiencia internacional, el talento y la actitud perfeccionista, la pasión profesional y la apuesta por los jóvenes talentos son valores fundamentales.

Mientras que los productos de diseño al uso, tangibles, pueden patentarse o protegerse ante el plagio -y CuldeSac™ es celosa con algunos de sus proyectos en este sentido-, no ocurre lo mismo con las ideas, con las experiencias diseñadas. Sin embargo, hay algo inherente a la propia experiencia subjetiva: ésta no puede replicarse exactamente. CuldeSac™ Experience suele realizar registros audiovisuales de sus creaciones (eventos) porque son precisamente actos efímeros, que se consumen y se extinguen en su propia performance. Una alternativa, un presupuesto de rechazo (en caso de no aceptar el proyecto cobrar una parte por la realización creativa, por las ideas), no ha podido implementarse debido a la competencia (“que está dispuesta a hacerlo sin cobrar”) o a lo difícil que resulta defender la generación de algo “totalmente auténtico”. Por todo ello acaba por impo-



nerse un nuevo paradigma en el ámbito de la propiedad de la innovación y el diseño: buena parte de la información es de libre acceso (accesible sin passwords ni protecciones), pues, aseguran, “cuanto más se difunda la información mejor” (porque se incrementa la publicidad, la reputación y el capital relacional de la marca).

## 5. Cultura corporativa y organizacional

CuldeSac™ posee una cultura corporativa distintiva basada en el colectivismo y en una particular concepción del trabajo. Los aspectos más reseñables serían los siguientes:

Inconformismo. CuldeSac™, la empresa y el concepto, surge como una manifestación inconformista ante estructuras que dejan poco espacio para la libertad creativa. Surge porque entienden que hay otro modo de hacer las cosas.

Horizontalidad y “polinización cruzada”: en palabras de Joaquín Solano, cliente de CuldeSac™ y creador del aceite de oliva El Poaig:

*“Lo que me maravilla es que no parece que vengas a un lugar de trabajo, entras en una vorágine de ideas que se desarrollan [...] es esa sensación de anarquía, aunque sólo una sensación [...] ellos se nutren de todo cuando crean algo. Ese espacio abierto, con mil cosas cruzadas, es lo mágico [...] La idea no sale de un compartimento estanco, sino de todas partes”.*

De modo que la interdisciplinariedad, la fusión de saberes y disciplinas, el flujo de conocimiento y la reciprocidad contribuyen a generar un producto único: el generado por varias mentes pensantes, como si se tratase de una trasposición del “todo es más que la suma de las partes” de la psicología gestáltica (al fin y al cabo un enfoque holístico de la experiencia humana). Pepe describe esta idea con ocurrente humor:

*“CuldeSac™ es un todo, es como Chacal, es un ente, puedes ver las acciones pero no a la persona. Si queremos un estudio polifacético no tiene sentido presentarlo bajo una o dos caras. Incluso las fotos hablan de colectivo”.*

De acuerdo con Xavi,

*“no hay autoría personal, es un producto de todos [...] Aquí no hay espacio para las personalidades egoístas [...] Desconfiamos un poco de la genialidad, el individualismo”*

Colectivismo, visión de equipo y sociabilización: para que esa horizontalidad sea posible deben primar valores colectivos y potenciar el trabajo en equipo.

*“La gente te llena mucho: aquí remamos todos, pero todos, y quien no rema cae del barco solo porque se le ve el plumero a la legua...” (Pepe)*



Esto implica, forzosamente, diluir, distender, las jerarquías, al menos durante el proceso de trabajo creativo:

*“Debes tener un estómago de hierro para aguantar la crítica. Las reuniones son en plan de juego de cartas, y vas viendo cómo van machacando las ideas. Al nivel creativo la jerarquía no importa, no hay una jerarquía, todos están al mismo nivel...y eso a veces es duro: cuando crees que tienes una buena idea y empiezan a zurrarle...”*

En la tarjeta de presentación de cada uno de los miembros sólo aparece el nombre propio (Juan, Paloma, Pepe...) y lo mismo ocurre en la dirección de correo electrónico –que algunos se resisten a abandonar una vez dejan la empresa.

Sociabilizar es un imperativo que se alimenta mediante diversos mecanismos prácticos e ideológicos: la figura del Concept Master, pensada para velar por la filosofía colectivista y por la unión de las tres líneas; la potenciación de valores como el compromiso, la autenticidad, la transparencia y la honestidad; o el cocinar rotativamente y comer a diario juntos, un acto prácticamente ritual marca de la casa que implica compartir, compartir o distribuir las tareas “como en una casa o una gran familia”. El corolario es un clima de trabajo divertido, amistoso, distendido e informal que huye de superficialidades:

*“Algunos empresarios, cuando llegaban a este espacio y les invitábamos a comer se desabrochaban la corbata. Entonces cae la barrera de empresa y de persona, te explica el proyecto con realidades más palpables, fluye mucho más. Al final trabajamos para la gente con la que estás bien”.*

Visión lúdica y artesanal del trabajo: enemigos del trabajo rutinario y alienante, tratan de realizar una labor refrescante y variada. De acuerdo con Alberto, “una rutina tan flexible es fantástica...hoy aquí, mañana en Rusia... y es una fuente de alimentación continua”.

Joaquín, cliente creador del aceite El Poaig, considera que la clave en CuldeSac™ yace en considerar “el trabajo como un juego porque entonces la energía suma”. Pepe, de modo irónico pero certero, afirma que “a mí me gustaría que en mi tarjeta apareciera Pepe: carpintero”, porque el trabajo posibilita una creatividad prácticamente artística, donde se aprende continuamente, y en unas condiciones óptimas, no sólo por el ambiente sino porque es posible realizarlo desde Valencia, cerca de la familia: “y eso es calidad de vida”. El trabajo logra adquirir un carácter lúdico, incluso artesanal, gracias al clima y a una actitud positiva frente al aprendizaje. Según una empleada:

*“(Aquí) el trabajo es un reto, empuja la capacidad creativa, y todos tienen hambre de crecer. Hay un ambiente fantástico aquí, hay mucha risa. (Y además) pagan bien, mejor que el sueldo local”.*

El trabajo se concibe, en definitiva, como un proyecto de vida:

*“Para nosotros esto no es un negocio, es nuestra vida, la vivimos y tratamos de que la vivan (todos) de igual manera. Hay que entender Cul de Sac como una manera de*



*vivir. Quien lo entienda como un trabajo está muerto. Claro, porque aquí se hacen muchas horas, y no se retribuyen las horas extras... no estás contando horas. Si al final hay dinero lo repartimos. Es parte de tu actitud, de tu personalidad... ninguno de aquí podría fichar”.*

Ahora bien, “si el ambiente es distendido”, afirma Sophie, “el estrés también es necesario”, pues es una profesión donde rigen fechas de entrega cerradas y apretadas. La excelencia a la que aspiran implica un elevado grado de auto-exigencia que, en ocasiones, puede tener un coste personal y emocional elevado. En esta parte, en la conciliación entre vida laboral y familiar, se está trabajando desde hace un tiempo.

Al nivel formal, las instalaciones son poco convencionales. Todos se reúnen en una amplia nave diáfana con largas mesas rectangulares según el sector o la empresa. En el ala izquierda de la nave hallamos un taller, algún almacén y una sala de reuniones y a la derecha una prolongación con cocina, una habitación para invitados (se invita a los creativos a que pasen un tiempo compartiendo sus ideas y proyectos) y algunas salas de reuniones y trabajo. Todo tipo de estímulos creativos ocupan el espacio: una guitarra, libros, pizarras rojas con esquemas o frases, bocetos de prototipos dibujados a carbón, etc. Del techo cuelgan maceteros con flores y, por supuesto, la tecnología es omnipresente en forma de pantallas, computadoras, impresoras, etc.

No hay código de vestido específico y responde al gusto personal de cada uno de ellos. La elección del color de las tarjetas de presentación (donde sólo aparece el nombre propio seguido de la marca) es un signo distintivo y un modo ritual de ingresar en la empresa. El ambiente de trabajo es afable, divertido y espontáneo - no es inusual que pueda estallar un aplauso colectivo, que ladre un perro o que alguien interprete una canción con la guitarra, prepare el almuerzo y lo reparta.

## 6. Configuración organizativa y capital humano

En una empresa de estas características el capital humano es el activo más importante. La horizontalidad es imperante en el proceso creativo y se incentiva la iniciativa, la responsabilidad, la comunicación y la confianza. De acuerdo con Alberto, concept máster y uno de los creadores de la empresa, buena parte de su trabajo consiste en “gestionar talentos”. Y con el crecimiento de la plantilla el reto estriba en mantener la horizontalidad y la creatividad bajo una estructura algo más formal:

*“Hemos aprendido que de ser dos a ser treinta cinco, como en un ejército y en una guerra, debemos estar jerarquizados para ser más efectivos”.*

Sólo recientemente, y tras cerca de dos años de trabajo, CuldeSac™ -con la ayuda de consultoría externa -ha formalizado su organigrama y ha establecido un el consejo empresarial. El consejo directivo está compuesto por los seis socios, que toman las decisiones empresariales cruciales. El objetivo del consejo es dinamizar la toma de decisiones y organizar los roles y responsabilidades, lo cual también genera mayor confianza empresa-



rial a todos los niveles. Los seis socios suelen reunirse regularmente. Algunos viven cerca, su interacción personal es elevada y, por lo tanto, también lo es la carga emotiva.

La razón de crear el comité es que la expansión de la empresa ha redundado en un espectacular crecimiento de la plantilla, pasando de 2 a 32 en pocos años. La contratación se produce cuando surge una necesidad en una etapa determinada y, aparte de evaluar el currículum formal, suelen invitar a comer al posible candidato para ver cómo se desenvuelve y cómo encaja en el grupo. Respecto a los nuevos fichajes, aparte del perfil, “nos interesa la parte humana, que sea buena gente, que no sean tiburones”, cuyo objetivo principal no sea el lucro, sino realizar cosas especiales.

La recomendación y el boca a boca, además del perfil, suelen ser las vías de contratación más comunes. Trabajar en CuldeSac™ es un gran aliciente para muchos estudiantes en formación. Algunos empleados (en diseño gráfico sobre todo) acceden mediante convenios marco con universidades para realizar su proyecto de fin de carrera (mediante una bolsa de trabajo que puede implicar entre 300 y 600€ con jornada limitada) y son luego contratados en prácticas para pasar a ser más tarde integrantes fijos de la plantilla. Existe, por lo tanto, un nivel de cotización según ocho categorías (con un salario que oscila desde los 1000€ a los 2400€) y una serie de incentivos económicos que obtienen por objetivos, comisiones o repartición de beneficios (en forma de aguinaldo navideño). En momentos de crisis, en vez de realizar recortes han apostado por las personas, incrementando los salarios y regularizando los niveles en vez de repartir beneficios. Y, en general, impera la transparencia comunicativa:

*“La verdad es que no ponen ninguna pega. No ha habido problemas de contratación, etc. Se reúnen en enero con cada uno de nosotros para ver las perspectivas y nos ofrecieron el salario que podían, y todos lo aceptamos. Alguno ha decidido irse para crecer más o hacer su propia empresa. Pero eso se habla, no hay ningún problema. Despidos sólo ha habido uno desde hace dos años, por algo laboral” (Administrativa de la empresa).*

En este contexto laboral, el aprendizaje es un valor subrayado por muchos integrantes de CuldeSac™. Según Sophie, “es como hacer un Máster, pero a inversión 0”. Y dado que el capital humano es el fundamento, la empresa apuesta por el aprendizaje y la formación continuada mediante diversas vías: primero, mediante un constante acceso y uso de tecnologías e Internet. Segundo, mediante la organización de un seminario realizado los viernes y denominado Cul de Lab en el cual se invita a un profesional externo o a un miembro del equipo para exponer una temática determinada (experiencia de un proveedor o de una cazatalentos, fotografías de viajes, etc.). En tercer lugar, la empresa cubre los costes de cursos de formación diversos (Photoshop, inglés) y la asistencia a cursos, seminarios o conferencias.



## 7. Claves de éxito

Hacer un balance fidedigno de CuldeSac™ es complejo. Uno se queda con la sensación de que es un lugar en el cual le gustaría trabajar, al menos por esa ilusión contagiosa que mencionábamos al inicio del informe. Sentir pasión por el trabajo no es algo baladí, teniendo en cuenta que el puesto laboral ocupa la mayor parte de nuestro tiempo de adultos.

Algunas de las lecciones más importantes que podemos extraer son:

- La apuesta por el activo humano y la insistencia en la “polinización cruzada” del conocimiento son factores diferenciadores que poseen correlatos positivos y directos: en el mercado, marca una ventaja comparativa con el resto de empresas en competencia; e internamente, establece unas relaciones laborales más horizontales que posibilitan un proceso creativo más libre.
- Los equipos multidisciplinares, la horizontalidad y un ambiente laboral afable favorecen un proceso creativo original y polifacético. En este contexto creativo, el trabajo y la creación en grupo resulta más ventajoso que el trabajo creativo individual.
- A priori, es posible combinar estructuras organizativas estandarizadas para la toma de decisión empresarial con procesos de trabajo creativos y relaciones laborales horizontales e igualitarias.
- Hay otra manera de hacer las cosas: CuldeSac™ demuestra que es posible la apuesta por las personas y romper con lo estereotipado. Muestra que no es necesario renunciar a la familia o al entorno próximo para tener éxito laboral. Y demuestra que el trabajo grupal puede resultar más creativo, fructífero y original que el trabajo de diseño individual.