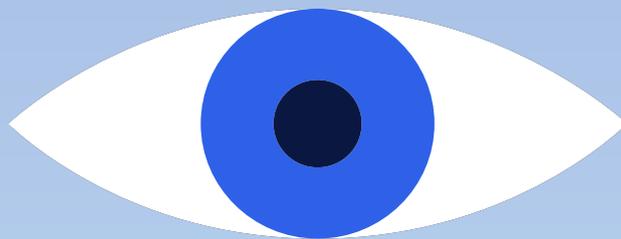


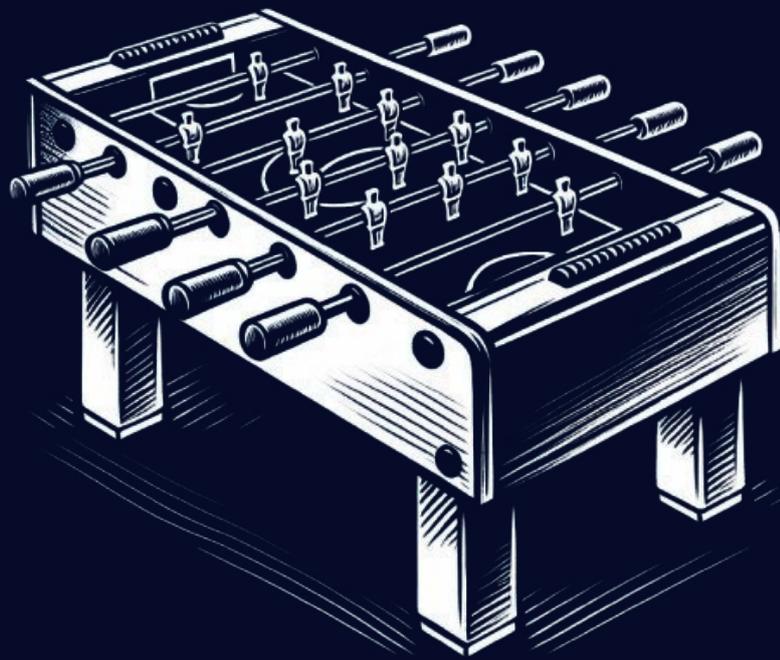
LIBRO BLANCO

# Cultura organizacional:

Lo que la marca empleadora  
no te cuenta...

Resultados del estudio - Testimonios - Consejos de expertos





*Esto no es cultura  
empresarial*

# Editorial

## Para tomar las mejores decisiones...

En un mundo en el que las tecnologías avanzan a una velocidad vertiginosa y los mercados están en constante cambio, las empresas aspiran a destacar en todo momento; sin embargo, más allá de las innovaciones y las estrategias de mercado, existe un elemento fundamental que realmente puede marcar la diferencia: la cultura empresarial. Como bien dijo el empresario

David Cummings *“La cultura empresarial es la única ventaja competitiva duradera que está totalmente bajo el control del empresario”.*

Pero ¿qué entendemos por cultura empresarial?

Se habla de ella a menudo, pero su significado rara vez se concreta. Se destaca su importancia, pero en un batiburrillo de conceptos. Sirve de guía en las decisiones, pero no siempre se basa en elementos racionales. La mayoría de las veces proyecta una realidad imaginaria y romántica que genera atracción hacia dentro y hacia fuera. Pero ¿la cultura organizacional es realmente esto?

A diferencia de las ventajas tecnológicas o las estrategias de mercado, que pueden ser copiadas rápidamente por la competencia, la cultura organizacional es única y difícil de imitar.

Se va creando a lo largo del tiempo, como resultado de las acciones y decisiones de los directivos, se refuerza con la labor de los empleados, los códigos y las normas, y se fundamenta en procesos comunes y creencias compartidas.

En un entorno económico cada vez más competitivo, la cultura organizacional está demostrando ser la única ventaja competitiva duradera. Es el activo que aglutina a los empleados, el motor que impulsa la innovación y el escudo que protege a la empresa de las turbulencias del mercado. Invertir en cultura organizacional supone invertir en el futuro, de ahí que hayamos querido dedicar un Libro Blanco a esta cuestión de la cultura organizacional, tan básica y difícil de comprender por su carácter.

Como de costumbre, hemos reunido argumentos de expertos, testimonios de RR. HH., así como un estudio ad hoc, referencias y análisis propios de nuestros equipos de I+D.

¡Esperamos que arroje algo de luz sobre una cuestión compleja, pero absolutamente fundamental!

Os deseamos a todos una muy buena lectura.

**Dominique Duquesnoy**

Director General de PerformanSe

***“La cultura organizacional se va creando a lo largo del tiempo, como resultado de las acciones y decisiones de los directivos, se refuerza con la labor de los empleados, los códigos y las normas, y se fundamenta en procesos comunes y creencias compartidas”.***



**Dominique DUQUESNOY**  
Director General, PerformanSe

# Índice

## 01. Introducción

El concepto de cultura organizacional: Orígenes, enfoques, utilidad - pág. 6

## 02. Resultados del estudio

Comprender el concepto... y sus límites - pág.11

## 03. Punto de vista de los expertos

¡Por una cultura genuina!

Con [Dirk Steiner](#), profesor de la Université Côte d'Azur - pág.20

Cultura organizacional: cómo convertirla en una aliada de la transformación.

Con [Luc Tardieu](#), socio de Julhiet Sterwen - pág.23

## 04. Testimonios

Châteaufarm'... la cultura en el centro.

Con [Magaly Charlin Gaudin](#), director de RR.HH. de Châteaufarm' - pág.27

Cultura organizacional: cómo definirla, compartirla... ¡y asumirla!

Con [Marc-Henri Bernard](#), director de RR. HH. de Rémy Cointreau - pág.30

Propósito y misión... la columna vertebral de la empresa.

Con [Pierre Tucoulat](#), Co-fundador de The Good Fab - pág.33

La cultura organizacional, la razón de ser y la misión: el directivo como elemento central.

Con [Fabienne Quiniou](#), responsable de proyectos transversales, Crédit Mutuel Arkéa - pág.35

## 05. Síntesis

¿Para qué sirve la cultura organizacional? pág.38

## 06. Consejos de expertos

¿Cómo definir la cultura organizacional? pág.41

INTRODUCCIÓN

# El concepto de cultura organizacional: Orígenes, enfoques, utilidad

---

01.

# El concepto de cultura organizacional: Orígenes, enfoques, utilidad.

Ante la abundancia de enfoques sobre la cultura organizacional -o cultura empresarial-, su creciente papel en los desafíos de RR. HH. y los retos a los que se enfrentan las empresas, hemos visto adecuado establecer algunos puntos de referencia teóricos..

**Antoine Panchout, psicólogo laboral y miembro de los equipos de I+D de PerformanSe,** nos ofrece a continuación un resumen de los principales enfoques académicos de la cultura organizacional.

## ➤ Un enfoque histórico

En la década de 1960, pequeños fabricantes de automóviles japoneses, como Toyota y Honda, se lanzaron al mercado estadounidense con la esperanza de encontrar oportunidades de crecimiento. Para su sorpresa, estos recién llegados fueron percibidos enseguida como serios competidores por los gigantes de la industria local, como Ford y General Motors, a pesar de que su capacidad de producción era claramente inferior.

Este fenómeno, a menudo calificado como el «milagro japonés de la productividad», despertó un vivo interés entre los directivos estadounidenses, intrigados por las prácticas de gestión que parecían impulsar la eficacia de sus rivales. A diferencia de Estados Unidos, donde el individualismo y la jerarquía son la norma, las empresas japonesas adoptan un modelo basado en la cohesión social, la toma de decisiones colectiva y un compromiso a largo plazo con los empleados, a veces de por vida. Este marco fomenta la estabilidad de la plantilla, refuerza la lealtad y genera una mayor eficacia.

Ante este éxito, pensadores como Ezra Vogel, con su libro *Japan as Number One* (1979), y William Ouchi, autor de *Theory Z* (1981), animan a las empresas estadounidenses a inspirarse en los métodos japoneses. Ouchi propone combinar la gestión participativa japonesa (espíritu colectivo, compromiso a largo plazo) con los valores estadounidenses de innovación y autonomía. De este modo, Theory Z se convierte en un modelo híbrido, adaptado a la cultura estadounidense.

**Esta toma de conciencia colectiva marca el inicio del interés por la cultura organizacional en Estados Unidos y lleva a muchas empresas a promover una identidad arraigada para reforzar el compromiso y el rendimiento de sus equipos.**

## ➤ Cultura organizacional... ¿qué es eso?

Como muchos conceptos de las ciencias humanas, la cultura organizacional adolece de falta de consenso sobre su definición científica. **Entre sus principales teóricos se encuentran Pratt y Beaulieu (1992), que describen la cultura organizacional como:**

“Un conjunto de valores compartidos y puestos en práctica por los miembros de la organización, que influyen en sus interacciones y decisiones”.

**En la misma línea, Schein (2010) postula:**

“Un sistema de valores, creencias y normas comunes que influyen en la forma en que los empleados piensan, sienten y actúan en el trabajo”.

Estas definiciones ponen de relieve una primera dimensión, la de los valores: principios fundamentales menos perceptibles, pero que orientan de manera estable lo que se reconoce, valora y prioriza en el seno de la organización (por ejemplo, la autonomía, la rigurosidad o la escucha activa).

Una segunda dimensión, la de las normas, se refiere a **los comportamientos esperados y valorados.**

Como subrayan Chatman y O'Reilly (2016), la cultura se compone de: “aquellos aspectos que se valoran o recompensan en la propia organización; es decir, **el patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros, y los comportamientos derivados de las mismas**”.

La cultura es **un fenómeno implícito** que se expresa a través del lenguaje, los comportamientos, las normas y las relaciones en el seno de la organización. Como señala Edgar Schein (2010), «una organización no tiene cultura. Es una cultura».

**El funcionamiento de una empresa refleja esta cultura**, que la literatura científica suele describir como «relativamente estable». **Se apoya en elementos duraderos** (procesos de trabajo, estilo de gestión, estrategia de la empresa) que rara vez cambian en su conjunto.

Las prácticas y procesos definidos por el empleador **son adoptados gradualmente por los empleados**, y esta interacción da forma a lo que se conoce como cultura organizacional. Hofstede (1990) subraya que «una empresa importa más cultura de la que crea», para expresar el modo en que los valores y hábitos externos influyen en la cultura interna.

## ➤ La diferencia entre cultura vivida y cultura difundida

Sin embargo, lo que hace que el tema sea tan complejo es la confusión que siempre puede existir entre la cultura organizacional real, llamada «cultura vivida», y la marca de empleador, que podría denominarse «cultura difundida».

Una marca de empleador otorga a una organización una identidad, una imagen y un carácter distintivo como empleador, para atraer a futuros trabajadores y motivar, implicar y retener a los trabajadores actuales.

La marca de empleador es una herramienta estratégica que responde a un nuevo problema de concepto en las empresas: hacer que la empresa sea un empleador atractivo dentro de la, lenta pero profunda, modificación de la relación con el trabajo y, más en general, de la posición que ocupa el trabajo en la vida.

Mientras que la cultura organizacional «vivida» es la base de los comportamientos reales en la empresa, la cultura difundida -o marca de empleador- representa a menudo una imagen proyectada ideal.

No obstante, cuanto más auténticos se perciban los valores transmitidos oficialmente, más positivo será su impacto. **“Si los empleados se guían en la organización por las mismas normas y valores, su rendimiento mejorará”.** (Hofstede, 2007)

*“Una organización no tiene cultura.  
Es una cultura”.*



**Edgar SCHEIN**  
Psicólogo

## ➤ Impacto de la cultura organizacional en el trabajo

Una vez entendido cómo se crea y se desarrolla la cultura organizacional, es importante comprender sus efectos prácticos en el día a día. Una cultura organizacional bien identificada puede convertirse en un poderoso incentivo de rendimiento y cohesión, al promover valores y prácticas compartidos que refuerzan la dinámica interna. En un entorno que compite por atraer talento, una marca atractiva y coherente con la cultura organizacional se convierte en un factor esencial para captar y retener a los empleados, facilitando su integración en la empresa (James y Jones, 2005).

Por último, la cultura organizacional está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, dos elementos fundamentales para el éxito colectivo (Hartnell et al., 2011; Kristof-Brown et al., 2005).

El modelo OCP (Perfil de cultura organizacional, del inglés Organizational Culture Profile) constituye una matriz pertinente para evaluar la cultura organizacional. PerformanSe ha elegido la innovación, el carácter metódico, la competitividad y el aspecto colectivo como dimensiones clave de su modelo. Estas cuatro dimensiones representan ejes esenciales para reforzar el rendimiento y el compromiso en las organizaciones modernas.

### Modelo PerformanSe de cultura organizacional

Tipos de cultura	Definiciones
<b>Innovadora (Creación)</b>	Un entorno de trabajo que valora la creatividad, las nuevas ideas y una actitud positiva ante los cambios.
<b>Metódica (Conocimiento)</b>	Un entorno de trabajo que valora <b>la competencia, los métodos</b> y el mantenimiento de altos estándares de calidad.
<b>Competitiva (Acción)</b>	Un entorno de trabajo que valora los efectos de la acción, <b>la competitividad</b> , la perseverancia y la asunción de responsabilidades individuales.
<b>Colectiva (Relación)</b>	Un entorno de trabajo que valora el <b>grupo</b> , el apoyo activo, las interacciones y la transversalidad.

Modelo inspirado en el modelo OCP. Ejemplo: O'Reilly III, C. A., Chatman, J. y Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

# Comprender el concepto... y sus límites

---

02.

# ¿Qué nos cuentan los datos psicométricos?

El Contrato Psicológico Deseado (CPD), que corresponde a las expectativas implícitas y no escritas entre un colaborador y su organización, está estrechamente relacionado con la cultura organizacional. Estas dos nociones se influyen mutuamente al moldear las percepciones, las expectativas y los comportamientos de los individuos. Mientras que la cultura organizacional se refiere a los valores, las normas y las prácticas comunes, el CPD refleja las expectativas de los empleados y la forma en que las van a interpretar y experimentar en su interacción cotidiana.

Hemos analizado datos procedentes de una base de 1127 empleados en España, para saber si existen diferencias en el contrato psicológico deseado entre los empleados de ocho sectores de actividad (Servicios financieros, Distribución de bienes comerciales, Servicios a empresas, Construcción, Industria/Fabricación, Turismo/Ocio, Servicios de atención a las personas, Servicios públicos). Los datos tratados proceden de las respuestas a un cuestionario psicométrico.



# ¡El resultado es indiscutible!

## ➤ Centrémonos en el contrato psicológico deseado:

Las expectativas relacionadas con el contrato psicológico deseado se sitúan sobre una banda entre dos polos opuestos: **transaccional** y **relacional**.

### Un contrato psicológico transaccional



se apoya en expectativas específicas y a corto plazo, a menudo vinculadas con elementos concretos como la remuneración, los horarios o las ventajas materiales.

### Un contrato psicológico relacional



se centra en las expectativas a largo plazo, basadas en la confianza, el compromiso mutuo y dimensiones más subjetivas como el respeto, el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo.

## Resultados: El tipo de contrato psicológico deseado según el sector:

### Sector

### Contrato psicológico deseado

Servicios financieros:	relacional
Distribución de bienes comerciales:	relacional
Construcción:	relacional
Turismo/Ocio:	relacional
Servicios a empresas:	relacional
Industria/Fabricación:	relacional
Servicios de atención a las personas	relacional
Servicios públicos:	relacional



Puede resultar sorprendente constatar que las expectativas de los empleados en cuanto a la cultura organizacional son relacionales en todos los sectores a nivel nacional, lo cual refleja una visión más humana e inclusiva, en la que los empleados buscan relaciones basadas en la confianza, el compromiso mutuo y el respeto.

## ➤ Centrémonos en la identificación con los valores

La dimensión “Identificación con los valores” en el contrato psicológico deseado desempeña un papel importante, ya que alude a la necesidad de que los valores personales del empleado sean coherentes con los de la organización. Esta identificación refleja el grado en que un colaborador se reconoce en los principios, normas y objetivos de la empresa, lo que influye directamente en su compromiso y su sentido de pertenencia.

### Resultados: el grado de identificación con los valores según el sector:



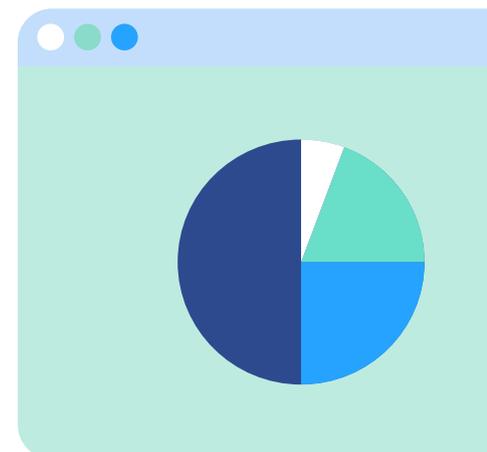
**Puede resultar sorprendente constatar que las expectativas de los empleados en cuanto a la cultura organizacional son, ante todo, relacionales en sectores como los Servicios financieros, la Distribución de bienes comerciales, la Industria/Fabricación y los Servicios a empresas.** En estos ámbitos, los empleados valoran especialmente las relaciones basadas en la confianza, el respeto mutuo y el compromiso compartido, lo que refleja una evolución hacia una cultura más humana e inclusiva.

**En sectores como los Servicios de atención a las personas, el Turismo/Ocio y los Servicios públicos, las expectativas parecen inicialmente más transaccionales, centradas en intercambios tangibles y compromisos a corto plazo.** Sin embargo, esta caracterización no debe llevar a pensar que lo relacional está ausente. Muy al contrario, estos sectores también son profundamente relacionales por naturaleza, dada la dimensión humana inherente a sus actividades. La aparente orientación transaccional puede reflejar condiciones estructurales o limitaciones organizativas más que una falta de deseo de relaciones auténticas y significativas.

## ➤ Conclusión de la investigación de datos:

El contrato psicológico deseado, especialmente en su vertiente de identificación con los valores, revela que las expectativas de los empleados no siempre se corresponden con los estereotipos asociados a su sector de actividad. Mientras que algunos sectores conocidos por su pragmatismo muestran una gran necesidad de relaciones basadas en la coincidencia de valores, otros, más orientados a tareas humanas o sociales, se caracterizan por expectativas más transaccionales.

**Estas observaciones deben animar a las organizaciones a superar los prejuicios y a analizar en detalle las necesidades específicas de sus empleados, para crear una cultura organizacional coherente y motivadora a la vez. En la línea del estudio expuesto, esta coherencia se reforzará aún más si se reduce la distancia entre la imagen proyectada por la marca de empleador y la cultura vivida a nivel interno, para fomentar una cultura auténtica.**



PUNTO DE VISTA DE LOS EXPERTOS



UNIVERSITÉ  
CÔTE D'AZUR



julhiet  sterwen

03.

# ¡Por una cultura genuina!

**Dirk Steiner es profesor de Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones en la Université Côte d'Azur y también es miembro del comité científico de PerformanSe.**

Así que le propusimos que hablara con nosotros sobre cuestiones de cultura organizacional... ¡y de toda la confusión que conlleva la percepción del concepto!

**Cuando los empleados -como en el estudio PerformanSe- hablan de cultura organizacional, ¿de qué hablan en realidad?**

¡Pues precisamente, es difícil saberlo! Incluso los autores científicos tienen dificultades para ponerse de acuerdo. Cuando nos fijamos en las representaciones sociales, es casi imposible saber si la «cultura organizacional» evoca en los empleados sentimientos determinados por la estructura o si el término les hace pensar en algo idealizado que debería existir en su vivencia profesional cotidiana.

**O tal vez se valoran más bien elementos del clima organizativo; es decir, las percepciones que tienen los empleados de los valores y suposiciones que son consecuencia de la cultura organizacional.** Siempre es más fácil comprender las percepciones vinculadas con las prácticas que identificar lo que realmente subyace a lo que se puede observar en el día a día de una empresa. En otras palabras, es bastante fácil compartir sentimientos

colectivos, pero no definir con precisión los valores fundamentales, las normas, los relatos y los mitos que los sustentan.

**En el estudio, el término «valores» aparece a menudo como un elemento de definición de la cultura por parte de los empleados, al igual que palabras como «ayuda mutua», «respeto», «amabilidad»... ¿A qué se debe, en tu opinión?**

Sin duda, es el resultado de una suerte de familiaridad generalizada con estas cuestiones, junto con una visión más centrada en la imagen positiva que puede transmitir el término «cultura» y en cómo nos gustaría que funcionaran las cosas en una organización. **Sin embargo, lo que se echa en falta en este planteamiento son los aspectos específicos de la cultura vivida en la organización a la que pertenece cada uno de los encuestados, ya que proceden de empresas muy diversas.**

¿No se debe la confusión también a un marketing activo por parte de las organizaciones, para realzar la marca de empleador, por ejemplo?

Sí, es cierto. Importantes retos de comunicación -sobre todo, relacionados con la selección de personal y con estrategias comerciales- han llevado a las organizaciones a primar valores positivos y atractivos... que en realidad no son necesariamente los suyos, del mismo modo que una cierta demanda social de sostenibilidad; por ejemplo, exigida por los clientes o los inversores. Por lo tanto, hoy en día podemos encontrarnos, sin duda más que antes, **con diferencias significativas entre los elementos expresados por la cultura oficial y la realidad de los comportamientos practicados y vividos en la organización...**

Entonces, ¿qué crees que es lo más importante en última instancia cuando hablamos de cultura organizacional?

Para mí, sobre todo es esencial que los directivos acepten y reconozcan realmente cuál es la cultura de su organización. Si se corresponde con lo que se desea, entonces pueden tratar de asumirla lo mejor posible, explotar sus puntos fuertes, sus bazas y sus posibilidades y, al mismo tiempo, reconocer también los límites de esta cultura, para poder tenerla en cuenta y avanzar.

Cuanto más se ponga en práctica lo que se expresa oficialmente, **y cuanto más se viva la cultura de manera auténtica, más contribuirá positivamente a la coherencia estratégica y a la alineación por parte de los empleados.**

*“Sobre todo es esencial que los directivos acepten y reconozcan realmente cuál es la cultura de su organización”.*



**Dirk STEINER**

Profesor de Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones en la Université Côte d'Azur

# Cultura organizacional:

## ¡Cómo convertirla en una aliada de la transformación!

Luc Tardieu, socio de Julhiet Sterwen desde 2012, dirige el curso de Liderazgo y Dirección. En el curso de importantes proyectos de transformación organizacional, a menudo tiene la oportunidad de abordar con sus clientes cuestiones de cultura organizacional.

Le preguntamos cómo la cultura de una organización podría facilitar o frustrar, en su opinión, la transformación esperada y cómo hacer que se desarrolle cuando sea necesario...

### Para empezar, ¿cómo definirías la «cultura organizacional»?

En un sentido amplio y abierto, podemos hablar de las palabras que se utilizan en la organización, de los marcos de referencia, implícitos o explícitos, y también de hábitos, mitos, relatos, tabúes... pero es un asunto muy amplio y complejo.

En un sentido más pragmático y operativo, **se trata ante todo de las normas sociales que rigen el comportamiento dentro de la organización, para definir lo que es deseable y lo que no lo es.** Los seres humanos son criaturas sociables que detestan ser excluidas del grupo, por lo que buscan constantemente adaptarse lo mejor posible a las exigencias colectivas, las cuales, por supuesto, se definen en gran medida por las prácticas de la cúspide de la pirámide.

### ¿Cómo contribuye la cultura organizacional al rendimiento colectivo?

La cultura de una organización es la forma en que ésta se adapta a su entorno. A veces estos modos preferentes sirven a la finalidad última, facilitando el cambio, y a veces trabajan en contra, poniendo en riesgo las posibilidades de éxito.

**En los proyectos de transformación, la habilidad está en entender** lo que actúa como un incentivo y lo que representa un impedimento según la actual cultura de la organización.

### En concreto, ¿cómo podemos avanzar en estas complejas cuestiones?

Cuando se habla de cuestiones de cultura organizacional, surge una trilogía que hay que comprender y respetar, con tres elementos que siempre están en juego:

**El elemento de la singularidad**, en el sentido de que cada cultura es particular, porque cada organización es única en su negocio, su historia, su organización, sus valores: una singularidad que no se modifica, pero que deja huella en todo el proceso, y que, por supuesto, debe tenerse absolutamente en cuenta.

**El elemento de las habilidades**, en el sentido de que ciertos aspectos de la cultura organizacional son útiles y van a facilitar los avances esperados: el sentido de la relación, de la cooperación y del consenso; por ejemplo, en algunas organizaciones, o el gusto por el esfuerzo y el resultado concreto en otras, o incluso el sentido de la perspectiva a largo plazo...

Por último, tenemos **el elemento de los obstáculos**, en el sentido de que otros aspectos de la cultura de la organización se van a oponer al cambio esperado. En una organización tradicional, por ejemplo, muy jerarquizada y que todavía sigue funcionando de modo compartimentado, basada en los valores positivos de pericia y eficacia, sabemos que la transversalidad y la agilidad serán más difíciles de implantar, porque entran en contradicción con los comportamientos habitualmente deseables, aunque sean absolutamente necesarios. Éstos son los obstáculos que procuraremos identificar, entender, y luego «eliminar»: son los elementos culturales que vamos a tratar de modificar...

**¿Se puede cambiar la cultura de una empresa? ¿O simplemente hacerla evolucionar?**

**¡Sobre todo se pueden hacer evolucionar las prácticas!** No se cambia una cultura, no tendría sentido, pero se puede y se debe intentar que se extiendan nuevas prácticas en función de los objetivos de transformación definidos. Por supuesto, de una forma que se

adapte a los hábitos del grupo... Toda nuestra labor de asesoramiento consiste en identificar las nuevas prácticas necesarias, a partir de un diagnóstico preciso de la cultura de la organización y de la forma en que contribuye o no a promover el cambio esperado, y luego en facilitar su implantación.

**¿Sorprende a los directivos esta perspectiva que das a la cultura organizacional de tus clientes?**

Siempre hay un desajuste entre su percepción y la nuestra, por razones obvias de posiciones y puntos de vista, pero nuestras conclusiones suelen servir sobre todo para abrir caminos. Cuando presentamos un diagnóstico sobre la cultura de la empresa al Comité Ejecutivo, nuestros interlocutores no suelen descubrir nada esencial, pero el diagnóstico les permite calificar la realidad vivida con palabras claras y compartidas; y estas palabras, a su vez, pueden favorecer la transformación.

**¿Qué te gustaría decir a modo de conclusión?**

La cultura organizacional no es algo abstracto o etéreo, como todavía se cree con demasiada frecuencia. Es, ante todo, un elemento muy concreto de la vida real de las organizaciones, que define su modo de funcionamiento y sus preferencias de actuación en el día a día... Por lo tanto, la cultura no es necesariamente un objeto de profunda investigación de sociólogos o antropólogos; sino que también puede resultar **una forma muy pragmática de poner de manifiesto el funcionamiento de los grupos**, al servicio de proyectos de transformación positiva.

*“En los proyectos de transformación, la habilidad está en entender lo que actúa como un incentivo y lo que representa un impedimento según la actual cultura de la organización”.*



**Luc TARDIEU**  
Socio de Julhiet Sterwen

TESTIMONIOS:

 Châteaufarm' / THE *Good* FAB.

 RÉMY COINTREAU / **Crédit Mutuel  
ARKEA**

04.

# Châteauform'... la cultura en el centro

Magaly Charlin Gaudin es de hecho la directora de RR. HH. de Châteauform' desde 2016, pero no utiliza esta denominación de forma habitual. Le interesa «contribuir más que atribuir» y prefiere el cargo de: **«Responsable de las riquezas humanas, talentos y cultura»**. Está a cargo de dos equipos, uno de ellos centrado en el «entorno» experiencial del Talento (nóminas, contratos, salud y seguridad en el trabajo, etc.) y el otro en encontrar ese Talento, seleccionarlo, «comprometerlo» y hacer que vivan la misión. **En Châteauform' hablamos de Riquezas Humanas porque el Talento se considera una riqueza, no un recurso.**

Así pues, Magaly trabaja en **un grupo familiar fundado en 1996 con más de 2200 Talentos, que gestiona más de 70 «casas»** (centros para cursos y eventos), en los que la propia idea de cultura organizacional resulta absolutamente central. Magaly nos cuenta su experiencia en una organización creada desde el principio en torno a un concepto muy sólido.

**La idea de «cultura» se inscribe en la denominación de tu cargo, lo cual es raro... ¿significa esto que tiene una gran importancia?**

Sí, ¡por supuesto! El Grupo se creó en 1996 en torno a valores muy arraigados de atención e interés por las personas. Ya en 2004 se formalizaron los primeros elementos de la cultura, y se revisaron, precisaron y enriquecieron en 2021, tras la crisis de la COVID, que nos afectó en gran medida, dado que no podíamos recibir participantes, a pesar de que el cliente es nuestra razón de ser. Desde 2022, Châteauform' es una empresa con una misión, y la cultura ocupa realmente el punto central de la organización. ¡A veces nos referimos a nuestra cultura como «nuestro sistema inmunitario»!

**¿Cómo caracterizarías la cultura de Châteauform'?**

En 2021, la formalizamos como la combinación de una razón de ser, de seis valores y de dos principios esenciales. Para que te hagas una idea rápida:

**La razón de ser de nuestra misión: «Los equipos de Châteauform' aportan calidez en cada encuentro para inspirar a las empresas y permitirles que descubran su Talento».**



**Nuestros valores son: Amor al cliente, Rendimiento, Espíritu de familia, Crecer y hacer crecer, Audacia e iniciativa y Lealtad y honestidad..**

El principio de la pirámide invertida: todos los empleados in situ tienen el derecho de buscar la satisfacción de sus clientes, cueste lo que cueste, sin pedir permiso a sus superiores. En la práctica, el jefe es el cliente en el vértice de la pirámide. Las Parejas anfitrionas y sus equipos están al servicio del cliente. Los equipos de las Casas familiares están al servicio de las Casas (el terreno) y el Comité ejecutivo, conocido como G10, sirve a las Casas familiares.

Otro punto importante es que Châteaufarm' es una empresa gestionada por valores y no por reglas.

### **¿Cómo se expresa la cultura de Châteaufarm' en el día a día?**

Se expresa sobre todo en la elección de las palabras. De hecho, tenemos un léxico propio que se entrega a cada nuevo Talento en su «paquete de bienvenida». Además, en nuestras casas no hay camareros, limpiadoras ni friegaplatos, sino anfitriones de mesa, amas de llaves y cocineros, porque queremos revalorizar al máximo cada función en relación con la misión de conjunto. La cultura también se expresa mediante rituales, que son muy importantes para nosotros. Por citar un ejemplo, todos los cargos de administración de las Casas familiares (la sede) pasan tres días al año sobre el terreno, en una «vuelta a los orígenes», en un trabajo de servicio preciso, sustituyendo a un Talento, in situ.

¡Incluso el Comité Ejecutivo en su totalidad sustituye a un equipo completo y gestiona un

centro durante una semana cada año!

### **¿Cómo se explica que Châteaufarm' haya integrado tan pronto un enfoque global coherente?**

La empresa fue creada por dos empresarios que compartían unos valores de servicio muy sólidos. Daniel Abittan ya había creado Photo Service y Grand Optical, y Jacques Horovitz ya había escrito varios libros sobre la calidad del servicio. Juntos, de manera muy consciente, quisieron situar la satisfacción del cliente y el factor humano en el centro de un negocio de servicio puro. Jacques Horovitz falleció en 2014, pero la empresa ha seguido siendo un negocio familiar. Más del 50 % del capital pertenece a la familia de Daniel Abittan, y el resto a amigos. Por lo tanto, el sentido del largo plazo resulta muy natural, a diferencia de los grupos en manos de fondos, preocupados sobre todo por la rentabilidad rápida a corto plazo.

### **¿Cómo contribuye realmente esta sólida cultura organizacional al rendimiento colectivo? ¿Puedes establecer algún vínculo concreto?**

Sí, claro, es muy sencillo. Lo que buscan nuestros clientes es, ante todo, una experiencia de alta calidad, cálida y «sin preocupaciones». Para ofrecerla, cada día, en cada centro, **se necesitan equipos muy comprometidos a nivel cotidiano y con una gran autonomía para responder a todas las necesidades de los clientes** en el momento en que surjan. Así, por ejemplo, el principio de la pirámide invertida contribuye de manera muy directa al rendimiento operativo, que para nosotros va completamente ligado a la satisfacción del cliente...

Hay otros dos principios que también son importantes en nuestra cultura: los Líderes serviciales y la noción de Buen rendimiento.

El Líder servicial está al servicio de su equipo. Fomenta la confianza, la colaboración y la asunción de responsabilidades. Cada Talento es autónomo y participa en gran medida en el rendimiento colectivo.

El Buen rendimiento es la convicción de que la benevolencia es el caldo de cultivo del rendimiento. Se traduce en autonomía y confianza a priori, corresponsabilidad y atención al bienestar de nuestros Talentos.

**Te incorporaste al Grupo en 2009, y tú misma fuiste Responsable de centro (Pareja anfitriona)... ¿cómo ha evolucionado la cultura de Châteauform' a lo largo del tiempo?**

Cambiamos las palabras y los rituales siempre que es necesario, pero el aspecto más desafiante hoy en día es el crecimiento de la empresa. Con más de 2000 Talentos en la actualidad, cada vez será más difícil de aquí en adelante mantener la estructura tan homogénea que desde el principio ha sido de suma importancia para nosotros. Hemos

de crear funciones de dirección intermedias, y personalmente tengo mucho cuidado en dotarlas de contenido y significado, sin alterar el espíritu general.

**¿De qué manera los más jóvenes del Grupo también participan en la evolución de la cultura de la empresa?**

Los jóvenes nos desafían aún más en lo tocante a la misión, ¡y eso es bueno!, porque quieren ejercer impacto, un impacto positivo en el entorno, un impacto fuerte en cuanto a relaciones humanas. Y nosotros también los desafiamos en lo que respecta a observaciones, intercambios y rendición de cuentas, pues la autonomía y la iniciativa sólo tienen sentido en un marco aceptado y compartido...

**Para terminar, ¿algunas palabras de conclusión?**

Considero que el ejemplo de Châteauform' muestra sin lugar a dudas que una cultura clara, sólida y compartida crea realmente las condiciones para el compromiso de los Talentos... ¡y, por lo tanto, un rendimiento duradero de verdad!

***“Una cultura clara, sólida y compartida crea realmente las condiciones para el compromiso de los Talentos... ¡y, por lo tanto, un rendimiento duradero de verdad!”.***



**Magaly CHARLIN GAUDIN,**  
Directora de RR. HH. de Châteauform'

# Cultura organizacional: cómo definirla, compartirla... ¡y asumirla!

Marc-Henri Bernard es **director de RR. HH.** de Rémy Cointreau desde 2015, un grupo familiar con **2000 empleados**, con valores muy arraigados y marcas históricas, donde la idea misma de cultura organizacional parece natural...

Nos ofrece su visión de lo que es para él la cultura organizacional, su significado y utilidad, pero también cómo expresarla concretamente en la realidad cotidiana de las acciones de RR. HH.

**¿Es importante para ti la idea de «cultura organizacional»? De hecho, ¿es una expresión que utilizáis en la empresa?**

Sí, ¡por supuesto! Personalmente, estoy convencido de **la importancia de defender y compartir una cultura colectiva sólida y, por lo tanto, explícita.** Y, en Rémy Cointreau, hemos puesto en marcha todo un proceso para explicitar los valores del Grupo, además de los comportamiento esperados en relación con ellos y la cultura organizacional existente...

**¿Cómo ha integrado el Grupo este enfoque global?**

Cuando me incorporé al Grupo en 2015, nos dimos cuenta de que cada empresa

(Rémy Martin, Cointreau...) tenía unos valores bastante claros, pero que el Grupo en su conjunto nunca los había expresado ni formalizado, así que emprendimos un proceso colectivo para sacarlos a la luz.

**Pero, sobre todo, a continuación nos embarcamos en un proceso de reflexión para convertir estos valores en comportamientos concretos,** y procurar que estos comportamientos se expliciten, se sigan y se midan. Finalmente, en 2022, hicimos el esfuerzo de formalizar la cultura del Grupo, para compartirla a nivel interno con todos los empleados, sin excepción, y convertirla en un verdadero vínculo común.

## ¿Por qué se caracteriza, entonces, la cultura de Rémy Cointreau?

**La respuesta no es fácil de expresar en pocas palabras, pero podría mencionar sobre todo lo siguiente:**

**Exigencia**, porque nuestros productos deben ser naturalmente los mejores en sus respectivas categorías.

**Respeto por la persona, benevolencia, autonomía...** que constituyen marcadores muy fuertes del Grupo.

Muchos de los recién contratados manifiestan en sus informes su sorpresa ante la ayuda desinteresada que reciben con mucha facilidad a nivel interno durante su integración.

**Sentido del largo plazo**, también, por supuesto, porque nuestros productos necesitan tiempo, mucho tiempo, como las tierras de las que proceden, y porque el grupo es un grupo antiguo, familiar, capaz de proyectarse hacia un futuro lejano, más allá de los resultados financieros a corto plazo.

## ¿Cómo se expresan de forma concreta estos elementos en el día a día de una actividad de RR. HH.?

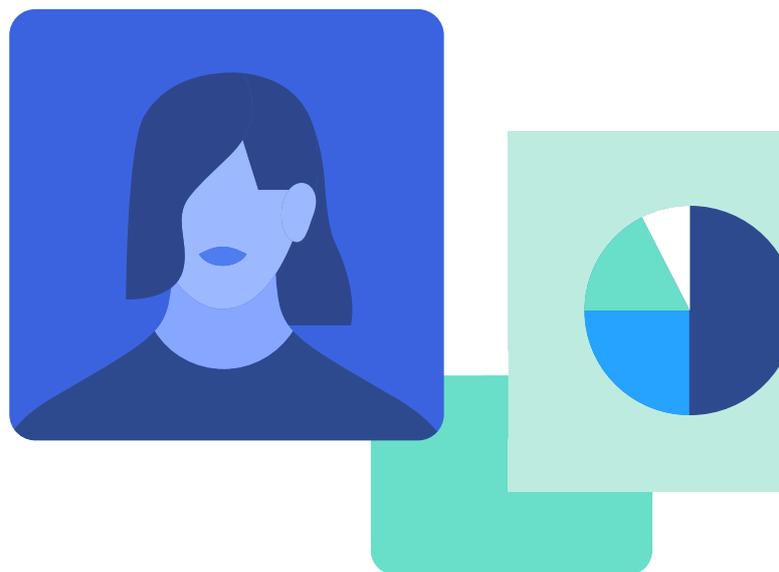
El **respeto por la persona** y el espíritu de colaboración, por ejemplo, se convierten para nosotros en claves esenciales de selección, tanto en la forma en que la llevamos a cabo como en las cualidades que buscamos en nuestros candidatos, así que no realizamos ninguna prueba, sólo entrevistas, durante los sucesivos «encuentros». Y para expresar la confianza que depositamos en ellos, fuimos de los primeros en suprimir el período de prueba para los recién contratados, a partir de 2019...

Nuestro sentido del largo plazo se expresa en nuestra voluntad permanente por hacer avanzar a todos nuestros empleados y

permitirles desarrollarse de forma duradera en el Grupo. De hecho, el equipo de Talento no depende de RR. HH., sino de la Dirección General, lo que le da mayor libertad sobre todo para proponer oportunidades de movilidad, tanto en Francia como en el extranjero, y presta apoyo personalizado a casi 600 personas directamente...

## ¿De qué manera la cultura organizacional contribuye realmente al rendimiento colectivo? ¿Puedes establecer algún vínculo concreto?

Sí, por supuesto. Nos ayuda a seleccionar personalidades realmente compatibles, con una calidad de «matching» superior y duradera. También nos permite definir mejor los comportamientos colectivos esperados, y mejorar el seguimiento y la evaluación de los mismos. En términos más generales, constituye un vínculo para todo el Grupo y nos permite ser una marca de empleador fuerte y distintiva. También facilita todos los partenariados que necesita el Grupo. Cuando los grupos de bebidas espirituosas compiten por adquirir nuevas marcas, la calidad percibida de nuestra cultura puede ser una baza realmente valiosa.



**Antes de trabajar para una empresa, fuiste un gran deportista (jugador internacional francés de balonmano), así que es tentador pedirte que establezcas un paralelismo con el mundo del deporte...**

En un deporte de equipo, **el rendimiento es siempre producto de la ambición, la coherencia... ¡y la primacía del grupo sobre el individuo!** Por ejemplo, no se gana un campeonato sin haber proyectado el objetivo desde el principio, sin haber puesto en práctica todos los medios posibles para alcanzarlo y sin haber unido al grupo en torno a él, sabiendo dar prioridad a la dimensión colectiva sobre los egos individuales, porque siempre recordamos los títulos, las finales, las victorias, no las diferencias marginales de rendimiento. Que hayas marcado seis goles o fallado tres tiros sólo importa en el momento, pero, al final, lo que importa siempre es el rendimiento del grupo.

**¿Unas palabras de conclusión?**

La cultura de una empresa será tanto más real, viva y operativa cuanto más se hable de ella y se comparta, por supuesto, pero también cuanto más se exprese de forma muy concreta. Debe poder traducirse en comportamientos concretos esperados, medir estos comportamientos... y extraer conclusiones si es necesario, incluso difíciles. Si quieres desarrollar un verdadero espíritu de cooperación, por ejemplo, no debería ser sólo una bonita palabra en los carteles de las zonas de recepción o en la página web de la empresa, sino una expectativa real, de todos y cada uno, clara y sin concesiones.

*“ Una cultura de una empresa será tanto más real, viva y operativa cuanto más se hable de ella y se comparta, por supuesto, pero también cuanto más se exprese de forma muy concreta ”*



**Marc-Henri BERNARD**  
DRH de Rémy Cointreau

# Razón de ser y misión...

## la columna vertebral de la empresa!

**Pierre Tucoulat es el cofundador de The Good Fab en Nantes.** Se trata de una pequeña estructura dedicada al diseño y la fabricación de objetos de calidad para empresas (regalos, artículos promocionales, productos de marca), que se ha creado en torno a una misión clara y sólida: diseñar y producir objetos útiles y duraderos promoviendo el saber hacer local en Francia y Europa Occidental.

Aquí, nos ofrece **su visión de emprendedor** sobre lo que es para él la cultura organizacional y cómo inspira todo lo que hace la organización en su día a día.

**Creaste The Good Fab, junto con Carla, tu socia, en torno a una idea poderosa... ¿Qué palabras utilizáis espontáneamente para evocarla?**

De forma espontánea, nos gusta hablar de nuestra «**misión**», o bien de nuestra «**razón de ser**», palabras poderosas, atractivas e inspiradoras.

También hablamos de forma natural de «**valores**» compartidos, especialmente de transparencia e integridad. Sin embargo, el término cultura no es una palabra que utilicemos entre nosotros...

**¿Cómo se os ocurrió la idea de estructurar formalmente una razón de ser? ¿Es el origen de vuestro proyecto común? ¿Empezasteis por ahí?**

No, no surgió de inmediato. Al principio creamos una primera estructura, Zeste, como

único fabricante en Francia de botellas de acero inoxidable de alta calidad, y la misión global aún no nos parecía tan clara, la verdad. Fue al crear The Good Fab, con una oferta ampliada, cuando pudimos reconocer mejor, y por lo tanto expresar, nuestra misión, y así transmitirla mejor también. Sobre esta base de coherencia, pudimos **obtener** además la **certificación B Corp**.

**¿Cómo influye esta razón de ser en la vida de la empresa?**

En mi opinión, debe inspirar cada gesto, cada práctica, cada proceso, cada relación, debe difundirse constantemente en la empresa, **constituyendo así la columna vertebral del proyecto y garantizando su rumbo y coherencia...**

## ¿Para qué es importante de forma concreta en el día a día?

Es importante en la selección, para atraer personalidades que se ajusten a nosotros. Es importante en la gestión, porque la calidad del proyecto común debe hacernos sentir orgullosos de lo que hacemos juntos. Y es importante para los clientes, ¡para tener historias convincentes que contarles! De hecho, nos preocupamos por valorar nuestros productos, hablarles de nuestros proveedores, proporcionarles la máxima información posible sobre lo que se hace, dónde, cómo y quién lo hace, de la manera más vívida y transparente posible...

## Pero, ¿eso también os limita?

Sí, claro... ¡Y nos permite mantener el rumbo! De hecho, puede llevarnos a no contratar a candidatos competentes, por ejemplo, que no se ajusten a nuestros valores. Y, sobre todo, nos lleva a rechazar posibles pedidos, especialmente de grandes empresas, con volúmenes significativos, en los que los requisitos de precio a menudo son incompatibles con nuestra lógica de calidad. No siempre nos resulta fácil en lo que respecta al desarrollo... pero es el precio que tenemos que pagar para mantenernos fieles a nuestro modelo, con proveedores de proximidad y la máxima trazabilidad.

## ¿Qué clientes son los que más aprecian el proyecto que proponéis?

Tenemos muchos clientes PYME en la industria y la energía que, como nosotros, cuentan con una verdadera cultura de producto/fabricación. También atraemos a muchos clientes del sector público que aprecian el sentido de nuestras acciones, la transparencia de nuestro discurso, la preservación del empleo a nivel local... Y también a clientes del sector del lujo, siempre preocupados por la máxima calidad en todas sus ofertas...

## ¿Queréis seguir creciendo?

¡Claro que sí! Y, en primer lugar, por el placer de la aventura colectiva, de contratar, de desarrollarnos juntos.

## Si quisierais dar algún consejo a los jóvenes empresarios sobre valores y misiones, ¿cuál sería?

Desconfiad de los valores que se anuncian en los carteles de las empresas, a menudo no tienen mucho sentido ni impacto. Dad preferencia a misiones claras, concretas y comprometidas con el día a día...

*“Es importante en la selección, para atraer personalidades que se ajusten a nosotros. Es importante en la gestión, porque la calidad del proyecto común debe hacernos sentir orgullosos de lo que hacemos juntos”.*



**Pierre TUCOULAT**  
Cofundador de The Good Fab

# La cultura organizacional, la razón de ser y la misión: el directivo como elemento central

Fabienne Quiniou es responsable de proyectos transversales sobre la experiencia directiva en **Crédit Mutuel Arkéa**, un grupo bancario de origen bretón con 11 000 empleados, una empresa con una «misión» que adquirió una razón de ser a partir de 2020. Para nosotros, es un testimonio no sólo de la cultura del Grupo, sino también del **papel clave que deben desempeñar los directivos para garantizar que se exprese, sea coherente y evolucione.**

## ¿Es importante la idea de cultura organizacional para el grupo **Crédit Mutuel Arkéa**?

Sí, por supuesto. Nuestros 11 000 empleados no utilizan la expresión a diario, pero todos saben que pertenecen a un grupo bancario cooperativo construido en torno a las raíces bretonas y a unos sólidos valores de colaboración. De hecho, todavía es más cierto porque somos una empresa con una «misión» desde 2022, con una razón de ser ahora explícita, creada en conjunto y ampliamente compartida a nivel interno, en torno a la ambiciosa visión de un desarrollo constante.

## ¿Qué entiendes por «cultura organizacional»? ¿Qué asocias de forma natural con esa expresión?

Para mí, en primer lugar, hay una historia, unos orígenes. Luego está el sistema de valores compartidos que se ha ido construyendo con el tiempo, pero también creo que es muy

importante todo lo que tiene que ver con la forma de pensar y abordar los temas en equipo. A este respecto, la línea directiva tiene un papel muy importante que desempeñar para encarnar la coherencia deseada en el día a día. Por eso también desarrollamos en 2022 un perfil competencial directivo propio del Grupo...

## ¿Cómo se podría describir en pocas palabras la cultura del Grupo?

Lo que nos define es, ante todo, la **dimensión cooperativa**, los valores mutualistas, la relación con los socios que participan en la gobernanza del Grupo, y la importancia de unos valores de colaboración muy fuertes que se derivan de ello. Por cierto, me parece muy interesante que el Grupo esté dirigido hoy por dos mujeres, que trabajan en equipo, como la expresión directa de valores y prácticas colaborativas...

Luego está la dimensión de la innovación, un modelo de desarrollo abierto, una verdadera cultura emprendedora, una reminiscencia quizás de la cultura marinera de Bretaña, del riesgo y de la exploración.

Por último, también está ese lado rural, anclado en el territorio, caracterizado por **la estima por el trabajo y la humildad**. Aquí nos gusta hacer las cosas, ¡y demostrarlo!

### **¿Cómo puede la cultura de la organización constituir un incentivo para el rendimiento colectivo?**

Cuando creamos una razón de ser, lo hicimos para **formalizar, expresar y explicitar una visión a largo plazo y un proyecto de desarrollo positivo**, que surgen de la cultura del Grupo, ¡pero que también pasan a la acción! En última instancia, esto se traduce en un mayor rendimiento, ya sea financiero o extrafinanciero, porque nos aseguramos de conciliar siempre ambas dimensiones..

### **¿La razón de ser sería, por lo tanto, a la vez una expresión de la cultura... y una intención de evolucionar?**

Así es. En un grupo como el nuestro, teníamos la obligación de **respetar una autenticidad real**; no podía consistir en elaborar una razón de ser partiendo de cero, por eso nos hemos tomado el tiempo de construirla y compartirla, implicando de verdad a todas las partes interesadas. Pero también busca marcar un rumbo y ayudarnos a modificar el modelo de negocio para alcanzar nuestros objetivos de desarrollo constante.

### **Tú te encargas más específicamente de cuestiones de experiencia directiva, ¿en qué se ve particularmente afectado el directivo en este caso?**

El directivo desempeña por naturaleza un papel central a la hora de expresar la cultura, los valores y los modelos en el día a día. **Es el eje en torno al cual se organizan las acciones y los equipos**. Es él quien garantiza la veracidad del modelo, del que es a la vez testigo y agente.

Por lo tanto, debe tener una visión muy clara de su papel, y hasta ahora no había sido siempre así, en un grupo formado, además, por unas treinta entidades diferentes. De ahí la idea de implantar un verdadero perfil competencial directivo común, que, por supuesto, fue cocreado con los equipos.

### **¿En qué principios se basa, pues, el perfil competencial directivo?**

En conjunto hemos definido su cometido global en el seno del Grupo con la siguiente «frase clave»: **«Tener éxito en nuestro proyecto colectivo creando las condiciones que permitan descubrir y hacer crecer los talentos de cada uno»**, siempre con una coherencia real, propia del Grupo y su cultura, respetando los valores de colaboración y la visión a largo plazo...

Creo que el perfil competencial es así a la vez el espejo de una realidad vivida, el eco de valores humanistas y la encarnación de la razón de ser, en el marco de una coherencia global de la organización desde las funciones directivas...

***“El directivo desempeña por naturaleza un papel central a la hora de expresar la cultura, los valores y los modelos en el día a día. Es el eje en torno al cual se organizan las acciones y los equipos. Es él quien garantiza la veracidad del modelo”.***



**Fabienne QUINIOU**

Gerente de proyectos,  
Crédit Mutuel Arkéa

SÍNTESIS

# ¿Para qué sirve una cultura organizacional?

---

05.

# ¿Para qué sirve una cultura organizacional?

Identificar, alimentar y compartir una cultura organizacional sólida presenta numerosas ventajas desde el punto de vista de RR. HH.

**Para resumir, he aquí un pequeño repaso rápido de algunos elementos clave:**

## Seleccionar mejor



Sin duda, ésta es la ventaja más directa y evidente. **Una marca de empleador fuerte**, si se basa en una cultura organizacional auténtica, puede ser un importante factor clave de éxito.

De hecho, ¡siempre preferimos trabajar con aquellos que conocen sus valores, los encarnan y los defienden con convicción! Esta sólida base es la que nos permite crear vínculos positivos y duraderos entre los puestos de trabajo, los individuos y la organización que los acoge.

Según Heskett y Kotter, autores de Corporate Culture and Performance (Cultura organizacional y rentabilidad), las empresas con una cultura fuerte y compartida por los empleados son seis veces más eficientes que las que tienen una cultura débil. El talento se siente atraído por el rendimiento y, a su vez, lo alimenta.

## Fideliza mejor



La experiencia profesional y la memoria del saber hacer constituyen un activo importante para la organización, que tiene todo el interés en preservarlo y mantenerlo para marcar la diferencia. **Sin embargo, fidelizar a los empleados implica fomentar su compromiso.** Y el compromiso no es ajeno a la cultura de la organización...

Un estudio de Audrey Charbonnier-Voirin, por ejemplo, indica que la intención de abandonar la organización es menor cuando los empleados valoran positivamente su cultura. Así pues, es importante considerar la visión de la organización y expresarla a través de su cultura para exponer una forma propia y diferente de afrontar el porvenir. De no ser así, ¿por qué no se irían los empleados simplemente con el mejor postor?

Cuanto más visible, asumida y expresada esté la cultura de la organización, más se convertirá en un poderoso incentivo de fidelización. La cultura atrae, retiene y motiva a individuos con ideas afines. Afirmar quiénes somos con integridad y vivir nuestra identidad plenamente crea un círculo virtuoso.

## Dirigir mejor



Para poder dirigir bien, también se necesita una conciencia clara de lo que la organización exige a los directivos. Sin embargo, en el mundo real esta visión precisa y compartida a menudo se echa en falta, algo mucho más cierto en la medida en que los modelos utilizados se inspiran con demasiada frecuencia en fuentes externas, reglas generales y discursos teóricos.

Por el contrario, si el **perfil competencial directivo se basa precisamente en la coherencia con la cultura organizacional**, y si esta cultura es auténtica, dicho perfil define realmente las bases comunes y refuerza el reparto colectivo. De hecho, facilitará a cada persona claves de comprensión específicas, relacionadas con el día a día y el marco común de una realidad vivida.

## Transformar mejor



No puede haber rendimiento duradero sin adaptaciones a las variaciones del entorno, y no puede haber adaptaciones exitosas sin transformaciones bien dirigidas. Sin embargo, demasiados proyectos de transformación fracasan porque se subestiman los factores humanos en juego (véanse, por ejemplo, los estudios de BCG y McKinsey).

El estudio y el análisis preciso de la cultura organizacional responde precisamente a estos desafíos con el fin de no descuidar lo que está en juego para todos los implicados. De hecho, proporciona una visión muy útil de las representaciones, creencias, procesos en curso y bloqueos psicológicos que pueden limitar el grado de adaptación de la organización a los desafíos que afronta. Y ello en aras de favorecer la agilidad y la adaptación...

CONSEJOS

# ¿Cómo definir la cultura organizacional?

---

06.

# ¿Cómo definir la cultura organizacional?

La cultura de una empresa es como un marco estable que influye en los comportamientos. Estas normas, valores y formas de actuar perduran en el tiempo. Sin embargo, también son los comportamientos cotidianos de cada uno los que construyen y transforman, de manera sutil, esta cultura. Las acciones individuales y colectivas refuerzan o modifican esta base cultural sin alterar por ello su estabilidad fundamental. Para comprender realmente la cultura de una organización, es esencial estudiar los comportamientos de sus miembros, ya que son a la vez su reflejo y su origen..

**En esta parte proponemos el método PerformanSe en tres etapas. El objetivo consiste en identificar y analizar estos comportamientos para comprender y caracterizar mejor la cultura de una empresa.**



# 01.

## > Identificación de los marcadores de la cultura mediante un enfoque de exploración

El método se inicia con una serie de entrevistas (unas diez) sobre la experiencia cotidiana de los directivos y los empleados. Se trata de descubrir los primeros factores que determinan el rendimiento en el seno de la empresa. De este modo, se definen los elementos de la cultura que podrían motivar a los empleados, pero también aquellos que podrían frenarlos.

**Más en detalle, los elementos que deben identificarse son:**

- la comprensión por parte de los empleados de la visión de la empresa,
- la comprensión de los códigos políticos propios de la empresa,
- la comprensión de los procesos de rendimiento en el trabajo,
- el impacto de la responsabilidad social de la empresa a diferentes escalas.

## > ¿Cómo? ¡Preguntando a los empleados!

Es difícil visualizar los marcadores de la cultura sin comprender la experiencia cotidiana en el trabajo. Nos parece indispensable poder evaluar objetivamente cómo se sienten los directivos y los empleados, averiguar qué les gusta, pero también cuáles son sus temores y expectativas.

Para servir de orientación en las entrevistas, utilizamos los denominados mapas de experiencias, que permiten recopilar las experiencias de los empleados y realizar un análisis estructurado.

### Nuestro consejo:

Dependiendo del tamaño de tu organización, pregunta a una decena (o más) de colaboradores (directivos, directivos de proximidad y empleados/as) utilizando herramientas lúdicas como los «mapas de experiencias». Al garantizar el anonimato, estos mapas permiten que los participantes expresen su visión de la cultura interna de la empresa. Mediante el análisis, se podrá poner de relieve los elementos de la cultura tal y como se viven realmente en la organización.

# 02.

## > Un enfoque basado en el análisis de datos cuantitativos

La segunda etapa de nuestro método tiene como objetivo captar datos de comportamiento y datos sobre las representaciones de los empleados. Estos datos permiten describir de forma objetiva las normas de funcionamiento preferidas dentro de la estructura..

**De este modo, se puede investigar:**

- Las competencias directivas preferidas: gestión de equipos, gestión de actividades, gestión del cambio.
- Las principales motivaciones y las condiciones ambientales necesarias para su expresión.
- La comprensión del contrato implícito que vincula a los empleados con la empresa (contrato psicológico deseado).
- Los esquemas cognitivos (representaciones mentales).
- Los datos de compromiso (afectivo/cognitivo).

## > ¿Cómo? ¡Utilizando cuestionarios estandarizados!

Resultaría difícil extraer estos marcadores de la cultura sin datos cuantitativos. Por lo tanto, nos parece indispensable poder evaluar objetivamente los comportamientos, las formas de interacción, las motivaciones, el contrato psicológico deseado y los términos implícitos de la relación entre los empleados y su organización, para identificar los modos de funcionamiento preferidos.

### Nuestro consejo:

Para llevar a cabo esta etapa, puedes recurrir a un proveedor como PerformanSe para que despliegue un cuestionario (aproximadamente 15 minutos por persona) que permita medir estos diferentes aspectos en una muestra representativa. Nuestros cuestionarios pueden utilizarse después para elaborar una cartografía que ilustre las representaciones, motivaciones y comportamientos que sustentan las normas de funcionamiento intraorganizativo.

# 03.

## > Talleres para confirmar las hipótesis

Mediante talleres de grupo, en la tercera etapa se busca contrastar las hipótesis (resultados) de las dos etapas anteriores para confirmar el «espíritu de la casa» y las reglas que rigen el funcionamiento interno cotidiano.

### Estos talleres permiten:

- determinar el proceso de toma de decisiones sobre la base de situaciones hipotéticas,
- confirmar las hipótesis del enfoque de exploración,
- confirmar las hipótesis del análisis de datos,
- limitar los sesgos cognitivos,
- validar los principios para proyectarse positivamente
- tomar perspectiva sobre lo que caracteriza a la empresa de forma concreta.

## > ¿Cómo? ¡Realizando talleres tipo «grupo de discusión»!

Sería difícil validar las hipótesis sin ponerlas a prueba en situaciones reales. Nos parece útil proponer escenarios basados en las hipótesis y preguntar a los empleados sobre su comprensión y la validez de los marcadores culturales identificados en las etapas anteriores.

### Nuestro consejo:

2 o 3 grupos de discusión de 8/10 personas permitirían juzgar si los principios de pertenencia destacados en las etapas anteriores se aplican bien en el contexto de la empresa.

# Conclusión:

## Cultura organizacional: conocerla, reconocerla... ¡y explotarla al máximo!

Así pues, nos parece esencial conocer y reconocer realmente la cultura implantada en cada organización, para poder asumirla, cultivarla, fortalecerla, estimularla, medir sus límites, jugar con sus hábitos y alimentar sus relatos.

En la era de la «guerra» del talento y de las transformaciones, en la que cada selección, movilidad y promoción es a la vez un reto, una oportunidad y una dificultad, en la que cada decisión tiene un efecto inmediato en el rendimiento, una cultura organizacional asumida y basada en una visión clara de las normas de funcionamiento supone una ventaja esencial para tomar decisiones informadas.

Implica alejarse de los grandes discursos, de las tendencias y del lenguaje que con más frecuencia recurren a la marca de empleador.

Sin una cultura que sea realmente explícita, alimentada y apoyada, existe un gran riesgo de anonimato, estandarización y, por lo tanto, ¡también de desinterés! Y más aún en un mundo en el que las organizaciones ya tienden a parecerse cada vez más, debido a cuestiones tecnológicas, normativas o de internacionalización...

Para perdurar de forma duradera y reconocida, para contratar y fidelizar de un modo que se ejerza impacto, para dirigir las transformaciones de la manera más justa y

cercana a la realidad de la organización, es importante saber quiénes somos y también darnos a conocer.

Una cultura que no fuera más que imagen y teoría tendría sin duda la ventaja de atraer al mayor número posible de personas, pero correría el riesgo de no estar en consonancia con las normas reales de funcionamiento y, por lo tanto, se prestaría a errores de apreciación.

Todos salimos ganando si especificamos objetivamente los cimientos de nuestra cultura organizacional, hasta sus recodos menos visibles y más implícitos, para actuar con lucidez y lo más cerca posible de su realidad. Refuerza la resiliencia gracias a una medición objetiva de los recursos, los medios y los procesos para hacer frente a períodos críticos.

Por último, fomenta el compromiso duradero destacando unas reglas de juego claras para adaptarse a los retos del mercado.

¡No, definitivamente, la cultura organizacional no es una opción! Y no, no es sólo una imagen y un ideal. Al fin y al cabo, ¡es lo que nos hace ser lo que somos como organización y lo que nos hace diferentes!

**Dominique Duquesnoy**

Director general de PerformanSe



Como editor de tests y experto en psicometría, PerformanSe es especialista en la evaluación y el desarrollo de las soft skills.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, de gestión de carreras profesionales y de competencias, y de desarrollo individual y colectivo.

## Gracias a todos los que han contribuido a este libro blanco:



 performanse