

**Gestión y comunicación de la cultura corporativa
en empresas de las industrias creativas. Estudio
de caso en el Arco mediterráneo en España**
*Management and communication of the corporate
culture in companies of the creative industries.
Case study in the Mediterranean arc in Spain*

Eliseo Rodríguez Monteagudo
Universidad de Alicante

Fernando Olivares Delgado
Universidad de Alicante

Referencia de este artículo

Rodríguez Monteagudo, Eliseo; Olivares Delgado, Fernando (2019). Gestión y comunicación de la cultura corporativa en empresas de las industrias creativas. Estudio de caso en el Arco mediterráneo en España. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (18), 155-198. DOI: DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2019.18.9>

Palabras clave

Cultura corporativa; Industrias creativas; Territorio; Comunicación; Creatividad; Activos intangibles.

Key words

Corporate culture; Creative industries; Territory; Communication; Creativity; Intangible assets.

Resumen

Este trabajo aborda el modo de gestionar y comunicar la cultura corporativa por parte de empresas de las industrias creativas presentes en el Arco Mediterráneo en España. Metodología: Se emplea el estudio de quince casos de empresas de las industrias creativas del Arco Mediterráneo en España a través de entrevistas y/o cuestionarios con CEO's, responsables de RR.HH. y/o Dircoms de dichas empresas. Hallazgos: Los datos tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos permiten aportar una visión inédita, actual sobre la gestión y comunicación de la cultura corporativa por parte de las empresas analizadas. Limitaciones de la investigación: los datos y hallazgos hacen referencia a la muestra de estudio y, por lo tanto, no son generalizables a todas las industrias creativas. Aplicabilidad: El estudio reporta una aproximación a las industrias creativas y su gestión en la actual economía creativa. Originalidad: Ante el constante aumento de la importancia de las industrias creativas, este estudio genera datos y una visión práctica sobre la gestión de sus intangibles.

Abstract

This investigation focusses on how corporate culture is managed and communicated by companies of the creative industries which are present along the Mediterranean arc in Spain. Methodology: the study of fifteen cases of companies in the Creative industries of the Mediterranean arc in Spain is used via interviews and/or questionnaires to CEO's, HR responsables and/or Communication Directors of these companies. Findings: The quantitative and qualitative data obtained provide a new and current vision on the management and communication of corporate culture by the analysed companies. Research shortcomings: The data and findings refer to the sample study and they are not therefore generalizable to all creative industries. Practical implications: The study reports an approximation to the creative industries and their management in the current Creative economy. Originality: considering the constant increase in the importance of creative industries, this study generates data and a practical vision of the management of its intangible assets.

Autores

Eliseo Rodríguez Monteagudo [eliseoromo@gmail.com] es Licenciado en Publicidad y RR.PP., Máster en Comunicación en Industrias Creativas y Doctor en Metodologías humanísticas en la era digital (línea de investigación en Comunicación en la era digital) por la Universidad de Alicante

Fernando Olivares Delgado [f.olivares@ua.es] es Doctor en Sociología, Premio Extraordinario de Doctorado y profesor de Comunicación y Marca Corporativas en la Universidad de Alicante, Director de la Cátedra de la marca corporativa y del grupo de investigación UA_Brandscience y Experto en branding estratégico y empresa familiar.

1. Introducción

1.1 Las industrias creativas y el territorio

Para poder entender las empresas es necesario comprender en primera instancia el contexto que las rodea. Ya que, de forma directa o indirecta, las circunstancias de cada territorio repercuten no sólo en la especialización de sus actividades, sino también en la propia identidad de las empresas allí instaladas.

En este sentido, por lo que respecta especialmente a las actividades creativas, tienen un importante vínculo con la propia dinámica económica de las ciudades y su adaptación a la propia economía creativa. Así tal como demuestran Shatters, Rachata y Lobo (2015) en una investigación sobre áreas metropolitanas en Estados Unidos con más de 50.000 habitantes, la diversidad ocupacional en las mismas tiende a generar trabajos más creativos. Tal como indica también Florida (2009: 34) «la población y la actividad económica tienen un perfil muy puntiagudo, pero la innovación (el motor del crecimiento económico) se concentra todavía más».

En esta misma línea algo parecido podría extrapolarse a las principales ciudades de mediterráneo en España, en las que la diversidad ocupacional, especialmente en lo que a industrias y servicios se refiere.

De igual modo, además de la relación entre la especialización económica y el territorio, es importante también entender la relación entre la identidad empresarial y el propio lugar de origen. Así, según corroboran Brouwer y Pellenberg (2011: 91) «es evidente que la identidad y la imagen se relacionan en gran medida también por lugar y el sentido del lugar». Asimismo, las empresas precisan generar sinergias con su entorno directo para diferenciarse y reforzar sus valores ya que

«en la situación del entorno actual [...] hace necesaria una diferenciación de los territorios (ciudad, país, región, etc.) basada en los activos intangibles que posean los territorios y que permitan un posicionamiento adecuado del lugar» (López Lita y Benlloch, 2005: 99).

A este respecto se puede observar que el territorio mediterráneo en España concentra un gran número de industrias creativas, que emplean «ciclos de creación, producción y distribución de los bienes y servicios que tienen como base fundamental la creatividad y el capital intelectual» (Naciones Unidas y UNCTAD, 2010: 36), ya que dicho territorio alberga un número considerable de tejido industrial cooperante y que el mismo espacio es favorable para impulsar actividades en el que el componente creativo es importante.

Tal concentración de industrias creativas tiende a instalarse en determinados enclaves por distintas razones estratégicas. Curiosamente la mayor parte de ellas lo hacen en un territorio o zona del Arco Mediterráneo en España. Es el denominado «Arco restringido o arco núcleo» designado por connotaciones económicas (Institut Català de la Mediterrànea, 1999). Dicho arco núcleo engloba principalmente las comunidades autónomas de Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares.

1.2. Las industrias creativas y la cultura corporativa

Además de por la creatividad asociada a la propia actividad productiva, la cultura corporativa también está condicionada por su entorno directo, incluso indirecto. Así, el *made in* puede trazar algunas particularidades de la propia cultura corporativa. Sobre el trasvase cultural, entre territorio y organización, Olivares (2015: 115) apunta lo siguiente:

El saber hacer territorial está en las personas físicas...y jurídicas. En forma de legado histórico, de valores compartidos, los caracteres y las señas de identidad, impregnan generación tras generación las decisiones trascendentales en materia de comercio y negocio, economía, desarrollo y cambio.

En este sentido las normas sociales, costumbres, valores predominantes, o la propia demografía del entorno de la empresa, pueden influir o verse reflejados en su cultura:

El territorio organizado configura un continente de actividades y un espacio de interacción. Los valores y comportamientos forman parte de un acervo cultural, incidiendo en su estructura de organización. Como parte de este patrimonio se encuentra la cultura empresarial o la cultura económica (Institut Català de la Mediterrànea, 1999: 220).

Por lo tanto, la cultura corporativa de cualquier empresa no sólo se incuba internamente, sino que desde su implantación está en constante interacción con el entorno. Así, tal como indica Schein (1988: 11) «La cultura empresarial permite explicar muchos fenómenos de la empresa». Repercute el territorio, entre otros, en unas características identificativas de la propia cultura corporativa. En este sentido, Llopis (1992: 80) indica que: «La cultura empresarial es peculiar para cada organización...Existen varias investigaciones que han encontrado notas representativas de la manera general en que se comparten valores en las empresas pertenecientes a un mismo Estado».

El resultado es un «corredor mediterráneo creativo en España». Un territorio estratégico que, ante los nuevos modelos de negocio, la consolidación de la economía creativa y la incorporación de las nuevas generaciones (millennials, xennials, X,) merece ser estudiado con detenimiento a través de algunas industrias creativas destacadas que allí se ubican.

Por ello este estudio pretende realizar una aproximación a la gestión y comunicación de la cultura corporativa de industrias creativas del Arco Mediterráneo en España a través de empresas representativas del sector, especializadas en distintas actividades.

2. Metodología

2.1. Metodología y justificación

El presente trabajo está sustentado en base a la conceptualización y análisis de tendencias de las Industrias Creativas (Rodríguez-Monteaquedo y Olivares-Delgado, 2017).

La cultura corporativa, entre otros aspectos, requiere un análisis pormenorizado. Así como establece Stake (1998: 16) «[...] nos encontramos con una cuestión que se debe investigar, una situación paradójica, una necesidad de comprensión general, y consideramos que podemos entender la cuestión mediante el estudio de un caso particular».

Por ello optamos por llevar a cabo un estudio de casos a través de un muestreo no probabilístico, adecuado para análisis exploratorios. Y es que «[...] con frecuencia es necesario aceptar datos, diseños e inferencias sin los beneficios del muestreo probabilístico» (Kish, 1996: 31).

Aunque la selección de dichas empresas no es aleatoria, tampoco atiende a un criterio totalmente abierto, sino que la conformación de la muestra estará orientada por una serie de parámetros fijados previamente. Por tanto, no se trata de una selección discrecional. En este sentido:

Puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, pero no es probable que la muestra de sólo un caso o de unos pocos casos sea una buena representación de otros. El objetivo primordial del estudio de un caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso (Stake, 1998: 17).

En esta línea, el propio objeto de estudio requiere esa comprensión y profundidad de casos más que una aportación cuantitativa. Además, la complejidad para clasificar las industrias creativas se hace complicado poder disponer de un listado del que partir. Así como indican Boix y Lazzarotti (2011:190) «Son realmente escasos los trabajos sobre industrias creativas en España, al menos si las consideramos como un conjunto o «sector». Por tanto, los aspectos cualitativos adquieren mayor relevancia que los propiamente cuantitativos representativos.

2.2. Objetivos

Este análisis, estará focalizado para poder obtener información en función a través una serie de objetivos que permitan acotar e identificar las nuevas tendencias de gestionar la cultura corporativa en las industrias creativas. Los objetivos del estudio son:

- Demostrar si el territorio puede influir sobre las características de la comunicación de dichas empresas y el modo de gestión de su cultura corporativa.
- Descubrir el origen y estructura de los equipos humanos.
- Estimar la capacidad de la cultura corporativa para captar talento.
- Conocer los principales elementos constituyentes de la cultura corporativa.
- Revelar las funciones y aportaciones de la cultura corporativa a nivel funcional.

- Detectar algunas conexiones entre cultura corporativa y gestión del cambio en las empresas
- Establecer la influencia de la multiculturalidad en la conformación de la cultura corporativa.
- Abordar la gestión de la cultura corporativa desde diversas perspectivas de la dirección empresarial.
- Analizar las acciones de comunicación de la cultura corporativa.
- Identificar los principales canales, acciones y recursos creativos para fomentar la cultura corporativa interna y externamente.
- Constatar la inferencia de la gestión y comunicación de la cultura corporativa sobre la innovación y el valor de marca.

De esta forma intentamos abordar así la hipótesis general en la que se enmarca este proceso: La ubicación, contexto sociocultural y la propia actividad de las industrias creativas mediterráneas en España favorecen una cultura corporativa propia orientada hacia el cambio, que condiciona su forma de comunicar e incide en la innovación.

2.3. Criterios de selección de la muestra

Los criterios de la selección de la muestra se centran en industrias creativas presentes en el Arco mediterráneo núcleo en España. Son principalmente los siguientes:

- a. Según la ubicación geográfica.
Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares, como territorios creativos en el Arco Mediterráneo en España (también AME)
Ubicación estratégica de las industrias creativas con concentración de otras Industrias Creativas especializadas en una o varias actividades.
- b. Según actividades representativas de las industrias creativas.
Actividades UNCTAD 2010 a las que se suman también *Gastronomía y enología*
- c. Según el tamaño de la empresa.
Se desarrollará una muestra atendiendo a empresas de diversos tamaños (por número de empleados¹).
- d. Según el origen y la naturaleza de la empresa.
Empresas autóctonas, por estar condicionadas e influenciada directamente por el entorno mediterráneo.

Por todo lo expuesto el universo del estudio de casos está compuesto por todas aquellas organizaciones originarias y ubicadas en Cataluña, Comunidad Valenciana

1 Según estrato de asalariados como establece la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa en España.

e Islas Baleares, que desarrollan actividades englobadas en las industrias creativas, preferentemente localizadas en focos territoriales creativos, con diversos tamaños según el número de empleados y de diversa naturaleza.

2.4. Procedimientos, recursos y persona de contacto

Este estudio pretende determinar las particularidades de los sistemas y recursos para gestionar y canalizar la cultura corporativa tanto interna como externamente, siempre prestando especial atención a la capacidad creativa de las mismas antes, durante y tras este proceso.

En este sentido, es necesario pues conocer de primera mano las estrategias y toma de decisiones al respecto, así como los flujos comunicativos desde la empresa. Por ello se estima conveniente recurrir a un cargo de Dirección, responsable del Departamento de RRHH o DirCom para poder conocer de cerca las particularidades de cada uno de los casos objeto de análisis, junto a la obtención de información desde otras fuentes.

2.5. Diseño de las variables

Es necesario diseñar un modelo de entrevista dividido en tres partes principales, para poder obtener información desde tres perspectivas, complementarias entre sí: factores comunicativos, factores de dirección y gestión, así como los sociológicos

«La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje» (Robbins, 1996: 696). Por todo ello además de ahondar en estos aspectos a través de la entrevista a nivel interno como externo en la empresa, adicionalmente, también se realizará un análisis sobre la disponibilidad y determinadas particularidades de documentación corporativa e información en Webs oficiales y otros recursos 2.0 como complemento del proceso. En este sentido, como establece Villafañe (1999:162) «Existen un conjunto de instrumentos y metodologías para el análisis de la cultura corporativa. Unos están totalmente formalizados mediante cuestionarios, y las otras se basan en técnicas de análisis cualitativo».

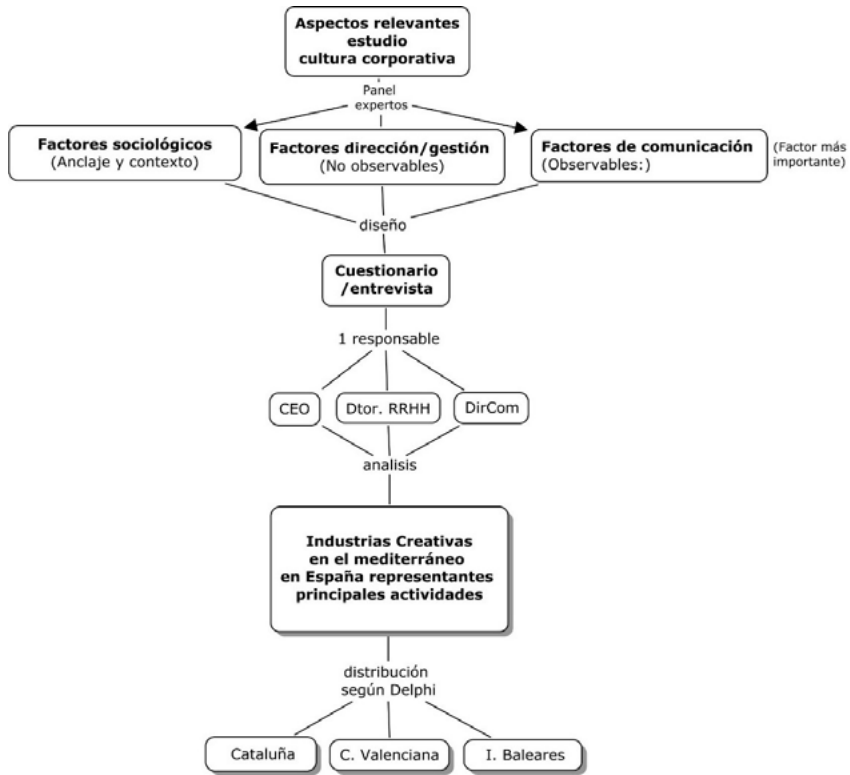
Será necesario por tanto conocer los flujos comunicativos, pero también una serie de aspectos no observables, en relación a la cultura corporativa. En esta línea Oden (1997: 3) indica que «La cultura corporativa puede representarse en dos niveles... el nivel superior es observable externamente, pero el nivel inferior está oculto a la vista y reside en la mente de las personas»

Por lo tanto, en consonancia con la estructura de la entrevista, el estudio de la comunicación de la cultura corporativa se encargará de analizar su parte observable (historia, símbolos, ceremonias,) mientras que los aspectos de dirección y gestión atenderá a las características no observables (valores, ideologías, etc). Los aspectos sociológicos servirán por su parte para anclar y dotar de mayor sentido a los resul-

tados. Solo, así como un todo, adquirirá significado el análisis «La cultura surge en la organización debido a la necesidad de la organización de hacer frente a aspectos externos e internos de supervivencia y éxito» (Oden, 1997: 4).

En definitiva, el esquema metodológico de análisis previsto queda establecido de la siguiente forma:

Figura 1. Esquema metodológico casos estudio



Fuente: elaboración propia

Por todo ello, el modelo de entrevista semiestructurada que servirá para recopilar toda la información, según lo establecido, se estructura en tres grandes bloques que atienden a cada uno de los aspectos citados:

Tabla 1. Factores análisis estudio de casos

Factores	Objetivo del diseño
Sociológicos	Variables para establecer en profundidad el origen, la evolución y principales características de la organización
De dirección y gestión	Variables para determinar el modo de implantación, coordinación y la valoración interna de la cultura corporativa
De comunicación	Variables para conocer las estrategias, acciones, recursos y resultados de la comunicación de la cultura corporativa

Fuente: elaboración propia

En este sentido, se diseñan 45 variables tanto cerradas, con niveles de medición nominal y ordinal, como otras abiertas para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa.

3. Estudio de casos

3.1. Contacto y recursos

Con los criterios de selección de los casos ya expuestos, se procede a contactar con un listado de posibles empresas participantes. Preferentemente se opta por la entrevista presencial, personal o telefónica semiestructurada, según ubicación de las empresas, dado que permite extraer una mayor cantidad de información y concretar otros contenidos sobre el transcurso de esta.

No obstante, también se contempla adaptar a formato cuestionario, en este caso *online*, sólo para aquellos casos que así lo solicitan. La adaptación a las circunstancias y disponibilidad de tiempo de cada uno de los receptores participantes, determinan en cada caso la idoneidad de la herramienta de análisis. En todos los casos se remite una carta institucional de solicitud de participación.

A continuación, tras desarrollar un protocolo de contacto y recopilación de la información entre noviembre de 2014 y febrero de 2015, se indican las actividades, ubicación, cargo de la persona de contacto de los casos que han participado, así como modo de recogida de la información.

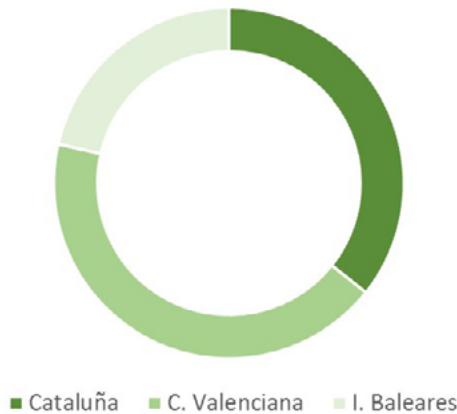
Tabla 2. Estudio por orden de participación

Nº	Actividad creativa[1] (etiquetas, tags)	Ubicación[2]	Metodología	Cargo persona contacto	Empresa familiar
1	Fotografía, publicidad, cine y TV	Marratxí, Mallorca (Balears)	Entrevista telefónica	Responsable RR.PP	
2	Festivales y exhibiciones, cine	Sitges, Barcelona (Cataluña)	Entrevista telefónica	DirCom	
3	Software, video juegos, software y contenido creativo digital	Palma de Mallorca, Mallorca (Balears)	Cuestionario online	Responsable. RR.HH	X
4	Música en vivo, teatro, cine, baile y opera	Barcelona, (Cataluña)	Entrevista telefónica	Responsable Administración	
5	Juguetes, libros, software, I+D	Onil, Alicante (C. Valenciana)	Entrevista presencial	Director General	X
6	Gastronomía, publicaciones	Petrer, Alicante (C. Valenciana)	Entrevista presencial	DirCom	X
7	Radio y otros tipos de difusión, moda	Ibiza, (Balears)	Entrevista telefónica	Administración, Marketing y Comunicación	
8	Diseño gráfico, diseño industrial, publicidad, diseño interior,arquitectura, moda	Barcelona, (Cataluña)	Entrevista telefónica	Cuentas	
9	Enología, artesanía y turismo cultural	Sant Sadurní d'Anoia, Barcelona (Cataluña)	Cuestionario	Director de Comunicación y Publicidad	X
10	I+D, Diseño interior, arquitectura	Castalla, Alicante (C. Valenciana)	Vista y presencial y cuestionario	Responsable estrategia corporativa y comunicación	X
11	Museos, Bibliotecas, Pintura y escultura, fotografía, turismo cultural, antigüedades, libros, moda	Barcelona, (Cataluña)	Cuestionario	Directora de estrategia y comunicación	
12	Escultura, artesanía, joyería, diseño interior, museo, antigüedades	Tavernes Blanques, Valencia (C. Valenciana)	Entrevista telefónica	Jefa de RR.PP.	X
13	Diseño gráfico, diseño interior	Valencia, (C. Valenciana)	Cuestionario	Fundador y director	
14	Moda	Torrellano, Elche, Alicante (C. Valenciana)	Cuestionario	Directora RRHH	X
	I+D, diseño interior, juguetes, publicaciones gastronomía, moda,	Alfajar, Valencia (C. Valenciana)	Asistencia ponencia Dircom y cuestionario	Dircom y Responsable RRHH	

Fuente: elaboración propia

Aunque el estudio no es generalizable, la muestra abarca todas las actividades que engloban las II. Creativas según el listado establecido. Asimismo, las empresas se distribuyen entre las tres comunidades autónomas del Arco núcleo Mediterráneo en España, con especial presencia en Cataluña y la Comunidad Valenciana. La mitad de ellas son además empresas familiares (EF, en adelante). De igual modo existen empresas de todos los tamaños atendiendo al número de empleados. Se incorpora además un caso complementario fuera de muestra.

Figura 2. Distribución territorio creativos mediterráneos muestra



Fuente: elaboración propia

3.2. Participación casos

Además de todos los casos expuestos, hemos optado también por incorporar otro adicional que se desmarca de uno de los criterios de selección establecidos, el origen mediterráneo de la empresa. De esta forma se amplía el alcance de la investigación y permite comparar resultados según origen de las empresas, a la vez que plantea otros futuribles estudios en esta línea.

3.3. Proceso de recopilación de datos

Además de profundizar en estos aspectos a través de las entrevistas personales presenciales y telefónicas, así como los cuestionarios, se ha reforzado este estudio con análisis de contenido de información corporativa, sólo en aquellos casos en los que se ha precisado ampliar o complementar la información. En este sentido, se ha

recorrido a la revisión de documentos aportados voluntariamente por las empresas participantes, así como otra información oficial publicada en las respectivas Webs, recursos 2.0 y documentos corporativos, entre otros.

4. Resultados estudio de casos

4.1. Resultados análisis muestra

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de los 14 casos (la empresa no originaria del Arco Mediterráneo se analizará de forma aislada) tras el análisis de la información. Los datos son tratados de forma acumulada y presentados estadísticamente en el estudio. De esta forma conseguimos mantener la confidencialidad, asegurando el anonimato de la autoría y la privacidad interna desde una perspectiva cualitativa la de información aportada por cada una de las empresas.

4.1.1. Factores sociológicos

Variable 1: Origen la idea de negocio

Los datos desvelan que la *formación previa* de los fundadores ha sido el factor más determinante a la hora de impulsar los modelos de negocio analizados. De esta forma los conocimientos adquiridos previamente influyen no sólo en el modo de emprendimiento sino también sobre el tipo de actividad desarrollada. En menor medida, la *tradición del territorio* favorece también la puesta en marcha de determinados proyectos.

Figura 3. Origen idea del negocio

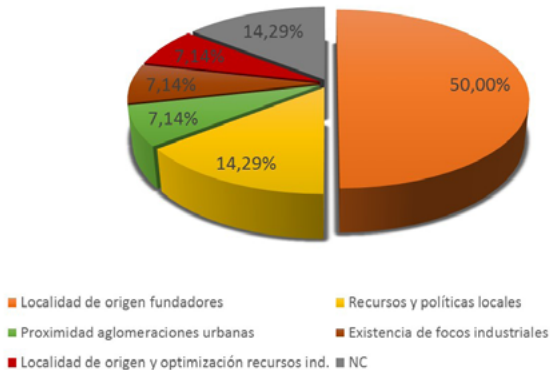


Fuente: elaboración propia

V2. Motivos ubicación sede central localidad mediterránea

Al identificar las motivaciones que han establecido la localización geográfica de las empresas participantes, sobresale como razón principal la *localidad de origen de los fundadores* de dichas empresas.

Figura 4. Factores ubicación sede central



Fuente: elaboración propia

V3. Capital humano

V3.1. N° trabajadores directos

Entre la muestra de este estudio existen microempresas, pequeñas y medianas empresas, así como grandes empresas. Esta diversidad, además de permitir establecer interesantes comparaciones atendiendo a distintos tamaños de las organizaciones, determina que las industrias creativas los son por naturaleza, si interferir, al menos en lo que la actividad se refiere, el número de trabajadores de la organización.

V3.2. Tipo de organigrama

Aunque aquéllas que disponen de una estructura *vertical* superan ligeramente a las que cuentan con una organización *horizontal*, se detecta una tendencia que apunta hacia la horizontalidad, como así lo establece uno de los casos que está modificando su organigrama estructural en este sentido.

V3.3. Extensión empresa

Existe una importante ramificación de los casos analizados en forma de red distribuida por diferentes puntos geográficos. Suele ser común desplegar *empresas filiales, delegaciones, puntos de distribución de productos y/o tiendas propias* para poder comercializar los productos y servicios resultantes por dichas empresas creativas en múltiples lugares estratégicos, tanto en España como a nivel internacional.

V4. Multiculturalidad.

V4.1. N° de trabajadores procedentes de otros países sede central

Los equipos conformados por trabajadores de distintos países en la sede central es una constante a la hora de dotar los recursos humanos. En este sentido, la mayoría de los casos que han aportado la información al respecto, cuentan en su plantilla entre 1 y 10 personas procedentes de otros países.

V4.2. Continentes de precedencia empleados otros países

En las empresas participantes que cuentan con trabajadores procedentes de otros países, en su mayoría provienen de *Europa*. También se aprecia cierta dinámica en la contratación de recursos humanos desde *América* (hace referencia tanto a América del Norte como del Sur). Tras esta tendencia, el continente africano aparece en tercer lugar. Aunque en menor medida, *Asia* y *Oceanía* también nutren de empleados a las Industrias Creativas estudiadas.

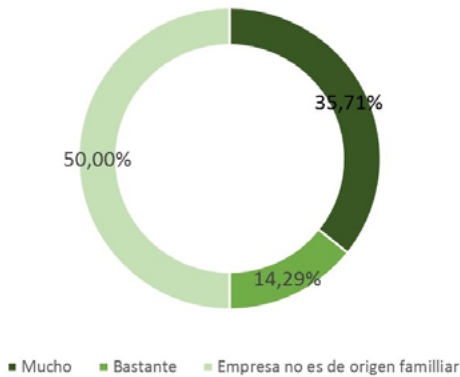
V4.3. Ubicación departamental empleados otros países

En relación con la ubicación departamental de dichos empleados procedentes de otros países y continentes, según las empresas que han aportado esta información, suelen ocupar puestos de muy diversa índole, sin resaltar un puesto en particular. Nos obstante, entre los datos obtenidos, sí parece predominar perfiles orientados a departamentos principalmente comerciales, de marketing y comunicación.

V5. Valores y el espíritu mediterráneo de los fundadores en la cultura corporativa

Se confirma la inferencia de los valores de la familia y del entorno mediterráneo sobre las respectivas culturas corporativas.

Figura 5. Influencia valores mediterráneos y familiares



Fuente: elaboración propia

En este sentido, aunque han sido muy pocas las empresas que han concretado dichas aportaciones hacen referencia a un ambiente familiar en el seno de las organizaciones, un estilo de dirección y gestión muy particular, así como una excelente relación con el entorno y una cultura de relación.

Figura 6. Ejemplos influencia valores mediterráneos y familiares



Fuente: elaboración propia

V6. Evolución empresa

V6.1. Año de inicio de la actividad principal

Entre la muestra, existen tanto empresas con una amplia historia y trayectoria como otras de reciente creación. Si parece significativo que éstas últimas están más vinculadas con nuevos sectores emergentes mientras que las más longevas se vinculan sobre todo con sectores más tradicionales pero que paulatinamente han evolucionado y diversificado su actividad.

V6.2. Otras actividades creativas adicionales procedentes de la principal que generan negocio

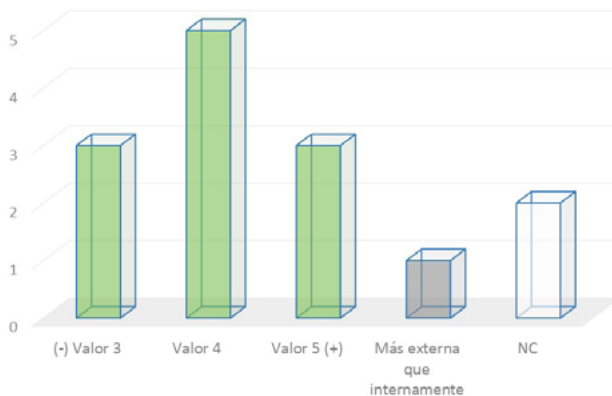
Es habitual en las Industrias Creativas participantes desarrollen otra serie de actividades creativas complementarias a la principal, con un carácter eminentemente multidisciplinar y transversal en el modelo de negocio.

4.1.2. Factores de gestión y dirección

V7. Importancia estratégica de la cultura corporativa

La mayoría de las empresas han destacado la importancia estratégica de la cultura corporativa de forma muy significativa. Este aspecto denota el carácter vital de este intangible a la hora de establecer los distintos propósitos corporativos y comerciales.

Tabla 3. Valoración importancia cultura corporativa

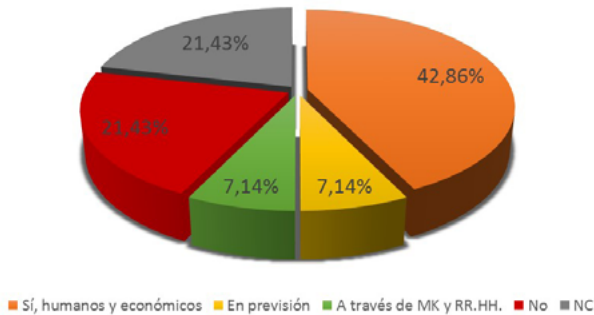


Fuente: elaboración propia

V8. Recursos destinados a la gestión de la cultura en la empresa

Los resultados revelan que en la mayoría de los casos se dedican recursos, tanto *humanos como económicos directos*, a la gestión de la propia cultura corporativa, certificando la necesidad de dotar a la empresa de la infraestructura pertinente para poder implantar y desarrollar los procesos vinculados con la cultura corporativa.

Figura 7. Recursos directos gestión cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V9. Partida presupuestaria anual asignada a la cultura corporativa

Por la complejidad de su concreción, por la confidencialidad de este aspecto o simplemente por no disponer de la asignación de dicha partida han existido mayoritariamente abstenciones a la hora de aportar dicha información.

V10. Implantación cultura corporativa

Los resultados constatan que la cultura corporativa *se implanta desde la Dirección* en la mayoría de los casos analizados. Los órganos de poder de las respectivas empresas son las que determinan e instauran las características de la cultura corporativa de sus respectivas organizaciones. No obstante, en la mitad de los casos que representan esta tendencia, dicha cultura corporativa también se nutre *con aportaciones de los propios empleados*.

Figura 8. Implantación cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

VII. Tipología valores que constituyen la cultura corporativa

Existe una amplia diversidad y combinaciones de valores que constituyen las respectivas culturas corporativas. Sin embargo, la conjugación de *valores profesionales y personales* se confirma como la fórmula predominante. En este sentido la creatividad se ha citado con bastante regularidad.

Tabla 4. Tipología valores cultura corporativa

	Frecuencia	Porcentaje
Valores profesionales y de producto	1	7,14
Valores profesionales y personales	4	28,57
Valores profesionales, de producto y geográficos	1	7,14
Valores éticos, profesionales y hacia el cliente	1	7,14
Valores éticos, profesionales y personales	2	14,29
Valores éticos, profesionales, hacia el cliente y personales	3	21,43
Valores hacia el cliente y producto	1	7,14
Valores hacia el cliente, profesionales y personales	1	7,14
Total	14	100,00

Fuente: elaboración propia

V12. Influencia territorio mediterráneo sobre empresa y su cultura corporativa

Además de las propias aportaciones internas de los equipos de Dirección y los propios empleados, son muchas las aportaciones con las que el entorno mediterráneo nutre también o impregna las culturas corporativas, al menos de los casos de estudio. Se puede pues establecer la importancia del entorno como elemento generador de ventajas competitivas, tales como *culturas más abiertas*, la propia *creatividad* o la *influencia sobre los propios valores* corporativos entre otros aspectos.

Tabla 5. Influencia del territorio mediterráneo

	Frecuencia	Porcentaje
Influye mucho (sin concretar)	1	7,1
Mejora la relación con lo local	1	7,1
Mejora la forma de vivir y entender la empresa	1	7,1
Influye en los valores corporativos	2	14,3
Estimula una mayor creatividad	1	7,1
Influyen en los trabajos realizados	1	7,1
Influye y promueve acciones	1	7,1
Promueve una cultura más abierta y estimula una mayor creatividad	1	7,1
Aporta ventajas competitivas, promueve cultura abierta, influye en los valores y estimula mayor creatividad	2	14,3
Aporta ventajas competitivas, promueve un cultura más abierta y estimula una mayor creatividad	1	7,1
No influye	2	14,3
Total	14	100,0

Fuente: elaboración propia

V13. Origen valores de su cultura corporativa.

Los valores, como ejes de la propia cultura corporativa, son *propuestos por la propia Dirección* y se nutren también de aquellos valores *propuestos por los empleados* teniendo siempre presente las inquietudes de la sociedad y los *valores sociales* resultantes.

Figura 9. Origen valores cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V14. Valores corporativos compartidos por los empleados directos

Se constata que los valores de la mayoría de empresas participantes son *compartidos por todos sus empleados*. Aspecto que evidentemente refuerza la cultura corporativa y evita posibles grietas internas entre los recursos humanos, respaldando además un proyecto común compartido.

Sin embargo, aunque de forma minoritaria, encontramos también situaciones en las que la cultura corporativa sí parece variar, dependiendo de distintas circunstancias, especialmente atendiendo a los *departamentos y/o jerarquía* en el seno de la organización.

Figura 10. Asimilación valores corporativos



Fuente: elaboración propia

V15. Otros elementos significativos que conforman su cultura corporativa

Además de los valores, existen otra serie de elementos que definen y constituyen las culturas corporativas de los casos analizados. Así, los propios *comportamientos de las empresas*, su *identidad corporativa* y las *presunciones básicas*, de forma conjunta, es la combinación mayoritariamente aportada por dichas empresas para exponer los componentes de sus culturas.

Figura 11. Otros elementos de la cultura corporativa

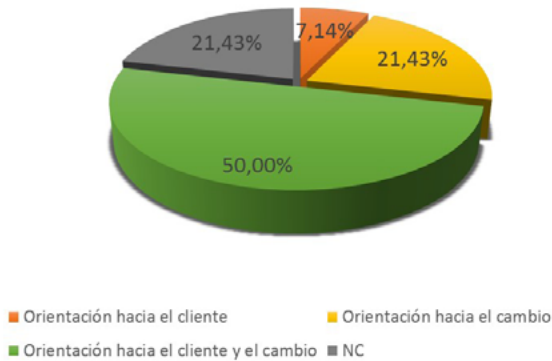


Fuente: elaboración propia

V16. Orientación estratégica de su cultura corporativa

La combinación de la orientación de la cultura corporativa *hacia el cambio* y por otra parte *hacia el cliente* conjuntamente es una constante en la mayoría de casos, reafirmando la necesidad de orientar la cultura de empresa no sólo hacia el cliente sino también para desarrollar procesos internos que repercutan en la innovación.

Figura 12. Orientación estratégica cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V17. Funciones cultura corporativa

Respecto a las principales funciones de la cultura corporativa, la mayoría de casos coinciden en señalar una serie de aportaciones ventajosas de carácter interno. La *implicación y motivación* de los trabajadores, la *construcción de la identidad corporativa*, la *unión y cohesión de grupo* así como la *orientación de la conducta* se establecen como prioritarias.

Tabla 6. Funciones cultura corporativa

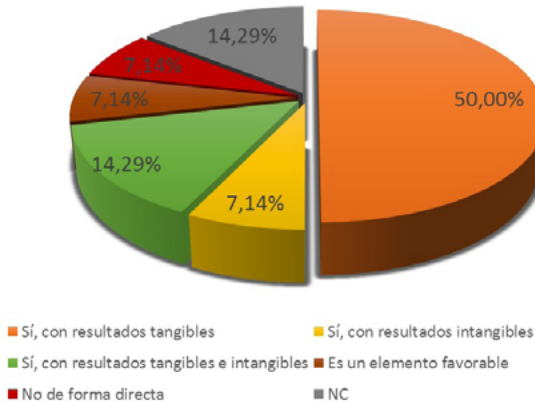
	Frecuencia	Porcentaje
Implicación y motivación	1	7,14
Unión y cohesión	1	7,14
Guiar conducta	1	7,14
Construcción de la identidad / guiar conducta	1	7,14
Implicación y motivación / construcción identidad	1	7,14
Implicación y motivación / unión y cohesión	2	14,29
Implicación y motivación / unión y cohesión / empoderamiento	1	7,14
Implicación y motivación / construcción de identidad / unión y cohesión	2	14,29
Implicación y motivación / construcción identidad / unión y cohesión / guiar conducta	4	28,57
Total	14	100,0

Fuente: elaboración propia

V18. Inferencia cultura corporativa en la creatividad

La cultura corporativa presenta unas particularidades que genera creatividad en los trabajadores. Así se determina tras analizar los datos aportados, pudiendo establecer que la cultura corporativa repercute en *resultados tangibles* de un número elevado de las empresas participantes en el estudio. Incluso dos de los casos establecen que dichos resultados son *tanto de carácter tangible como intangible*.

Figura 13. Inferencia cultura corporativa en la creatividad

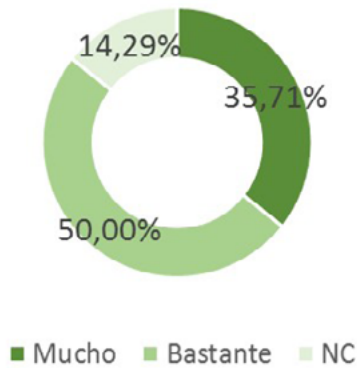


Fuente: elaboración propia

V19. Integración de empleados a través de la cultura corporativa

Atendiendo al carácter integrador de los empleados directos como consecuencia de la gestión y comunicación de la cultura corporativa, todas las empresas que aportan dicha información valoran muy positivamente este aspecto.

Figura 14. Capacidad integradora cultura corporativa

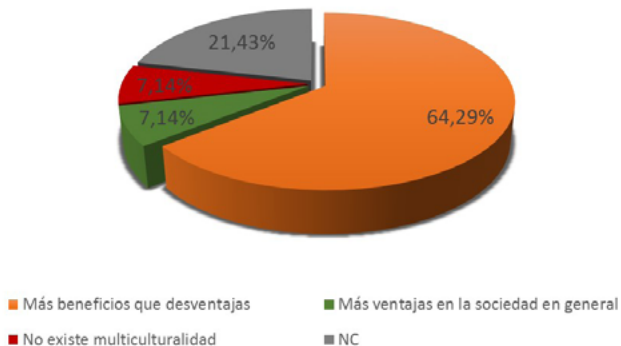


Fuente: elaboración propia

V20. Ventajas multiculturalidad corporativa

Existe un alto consenso al respecto de las *ventajas* que les aporta la multiculturalidad de su plantilla. En este sentido, se extrae también que dichas ventajas son mucho mayores que otras posibles *desventajas* que pudieran surgir a raíz del mestizaje corporativo. Incluso uno de los casos destaca los beneficios más allá de la empresa, en la sociedad en general.

Figura 15. Ventajas multiculturalidad

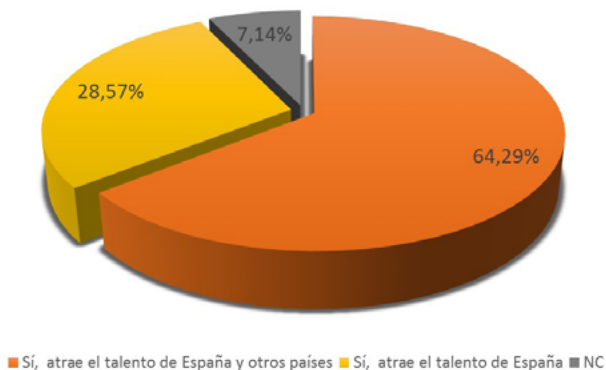


Fuente: elaboración propia

V21. Captación talento mediante la cultura corporativa

Se constata que la cultura corporativa de las empresas mediterráneas analizadas facilita la *captación del talento de España y a nivel internacional*. Los resultados obtenidos demuestran que grupos sociales prefieren trabajar en determinadas empresas por las particularidades que presentan sus respectivas culturas corporativas.

Figura 16. Influjo de la cultura en la captación de talento



Fuente: elaboración propia

V22. Criterios para contratar un trabajador creativo

De los resultados se extrae que el *conocimiento ya adquirido por los empleados a través de la formación y la experiencia* se contempla como un requisito importante. De igual forma la *capacidad y ambición personal* de los trabajadores se establece como otro de los parámetros que se tienen muy presentes. La *multidisciplinareidad*, también influye en los procesos de selección. Así, aunque de forma más puntual, otros condicionantes serían aspectos a considerar, tales como la *organización y la meticulosidad* a la hora de desenvolverse en el puesto laboral.

Tabla 7. Perfil contratación trabajador creativo

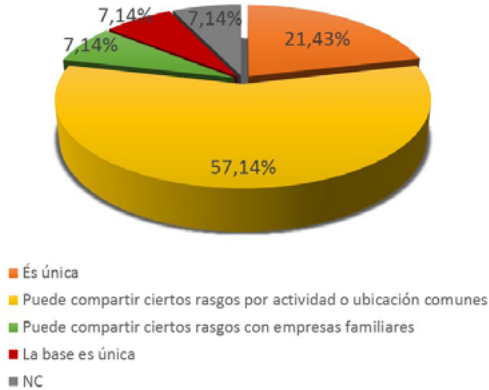
	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento ya adquirido mediante formación	1	7,14
Conocimiento ya adquirido por experiencia	1	7,14
La multidisciplinareidad	1	7,14
Evaluación experiencia mediante casting	1	7,14
Varía según el puesto	2	14,29
Organización, limpieza y meticulosidad	1	7,14
Conocimiento ya adquirido mediante formación y experiencia	1	7,14
Conocimiento ya adquirido mediante formación / capacidad y ambición personal	2	14,29
Conocimiento ya adquirido mediante formación y experiencia / capacidad personal	1	7,14
Conocimiento por formación y experiencia / multidisciplinareidad /capacidad y ambición / trabajo en equipo	1	7,14
Conocimiento ya adquirido mediante formación y experiencia / multidisciplinareidad / capacidad y ambición	2	14,29
Total	14	100,00

Fuente: elaboración propia

V23. Particularidades cultura corporativa

Los casos analizados intentan particularizar las propias características de su cultura de empresa. No obstante, establecen de forma mayoritaria que éstas *pueden compartir ciertos aspectos*, principalmente entre empresas con actividades y/o ubicaciones semejantes. Por tal motivo no serían propiamente singulares. Contrariamente, 3 de los 14 casos estudiados sí afirman que su *cultura corporativa es única* y por tanto no comparable con cualquier otra, aun compartiendo sector o localización con otras entidades. En este mismo sentido otro caso determina que al menos los *elementos básicos también son únicos*.

Figura 17. Particularidad cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V24. Liderazgo en la empresa

El análisis confirma que el liderazgo es significativo, especialmente en empresas vinculadas con actividades creativas. De forma amplia lo corroboran así los resultados, siendo *el fundador o los fundadores* y *el equipo directivo de las organizaciones*, todos en su conjunto, las figuras referentes y orientativas para el resto de los empleados. Aunque en menor medida, junto con la propia dirección también suele ser habitual la existencia de *líderes por departamentos*.

Figura 18. Existencia del liderazgo



Fuente: elaboración propia

V25. Existencia subculturas corporativas

Por lo que respecta a las subculturas, entendidas como áreas o espacios en los que el grado de aceptación de ciertos elementos de la cultura corporativa pueden variar, detectamos dos tendencias. En este sentido algunas empresas determinan que existen subculturas en sus respectivas empresas constituyéndose éstas especialmente por *departamentos, relación entre empleados y subsedes* de la empresa.

No obstante, otro número significativo afirma la *inexistencia de subculturas* en su organización, como ha quedado también constatado anteriormente en la variable del nivel de aceptación de los valores por todos los empleados, reafirmando la solidez de su cultura desde todas las perspectivas.

Figura 19. Generación de subculturas



Fuente: elaboración propia

V26. Solidaridad vs competitividad

La solidaridad y el respaldo entre los trabajadores es una constante en la mayoría de casos. Por otra parte 4 de los casos establecen que dicha *solidaridad puede ser variable*, dependiendo de las diversas áreas de las empresas. Sólo en uno de los casos se ha resaltado la ausencia de solidaridad por motivos asociados a la *competencia interna*.

Figura 20. Solidaridad vs competitividad corporativa

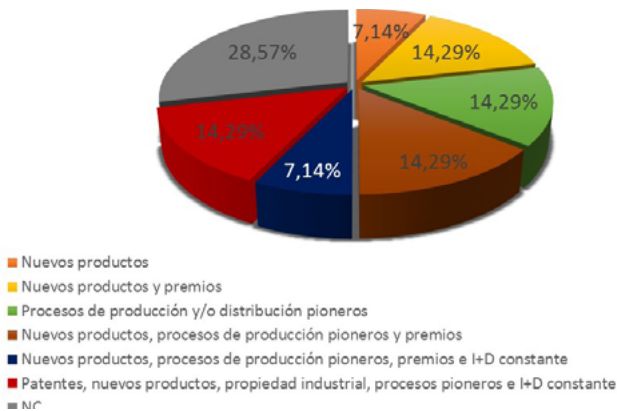


Fuente: elaboración propia

V27. Elementos indicativos de innovación empresarial

La mayoría de entrevistados y encuestados estiman que sus respectivas empresas son innovadoras. En consecuencia, son diversos los elementos con los que argumentan dicha afirmación y demuestran dicha capacidad innovadora. Entre ellas destacan el *lanzamiento de nuevos productos* de forma continuada y también la *implantación de procesos pioneros de producción y/o logística*. Otros como la consecución de *premios y reconocimientos* o incluso la *alta inversión en I+D* también justifican dichas afirmaciones.

Figura 21. Indicadores innovación

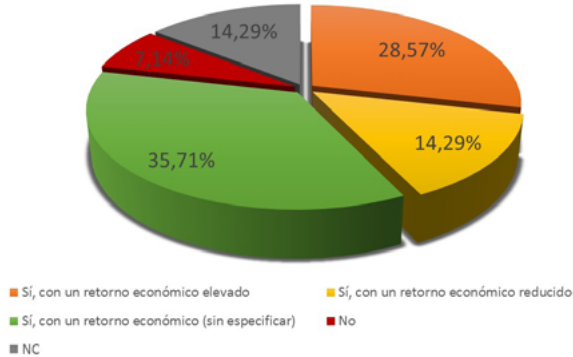


Fuente: elaboración propia

V28. Influencia de la cultura corporativa en la rentabilidad del negocio

La cultura corporativa *influye en la rentabilidad del negocio*. Así se desprende de los resultados, a través de los cuales los casos de estudio inciden en resaltar que la cultura corporativa repercute en un retorno económico posterior.

Figura 22. Rentabilidad económica cultura corporativa



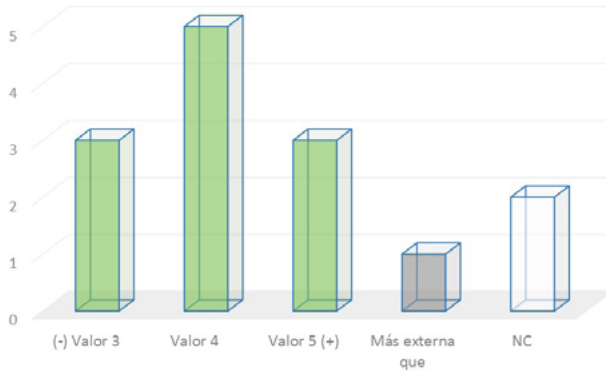
Fuente: elaboración propia

4.1.3. Factores comunicativos

V29. Importancia de la comunicación de la cultura corporativa

En relación con la comunicación de la cultura corporativa, las empresas que aportan esta información le otorgan importancia y se posicionan desde los valores medios hasta los más altos. En este sentido, podemos corroborar el papel estratégico que adquiere la comunicación de la cultura corporativa en empresas vinculadas con actividades comerciales orientadas hacia la creatividad.

Tabla 3. Valoración importancia comunicación cultura corporativa

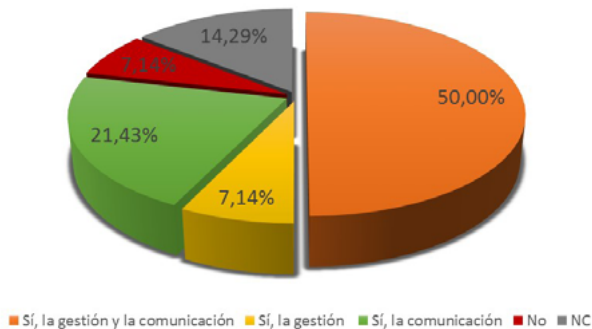


Fuente: elaboración propia

V30. Creatividad en la gestión y comunicación de la cultura corporativa

Los resultados obtenidos confirman que las industrias creativas participantes en el estudio dotan de *creatividad tanto la gestión como la comunicación de su cultura corporativa*. Así lo han corroborado la mayoría de casos, decretando de este modo la necesidad de aportar nuevas formas de organizar y canalizar todo lo que rodea la cultura de empresa.

Figura 23. Creatividad gestión y comunicación cultura corporativa

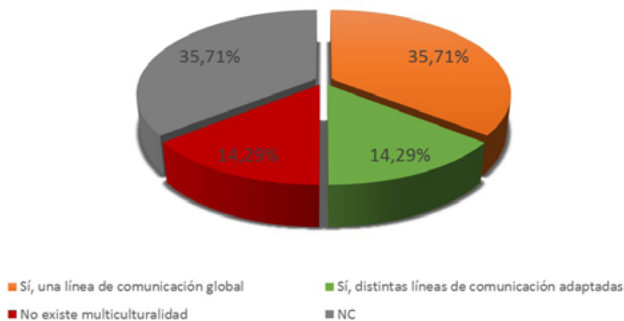


Fuente: elaboración propia

V31. Estrategias de comunicación fruto de la diversidad cultural

Se constata que aquellas empresas que cuentan con una diversidad cultural en su plantilla, este aspecto les reporta una *línea de comunicación más global* como consecuencia de dicha diversidad. Por lo tanto, dicho mestizaje corporativo aporta nuevas visiones que permiten implantar amplias estrategias capaces de adaptarse a múltiples mercados y/o públicos.

Figura 24. Aportaciones multiculturalidad comunicación corporativa

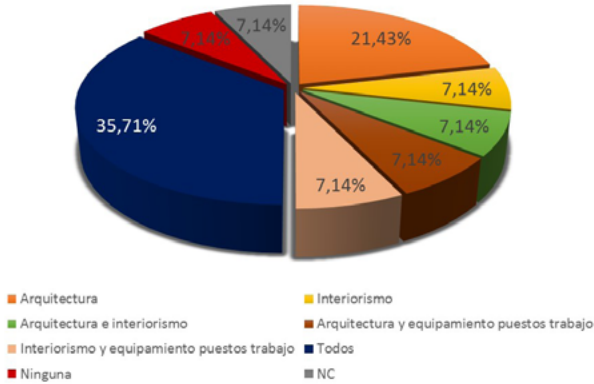


Fuente: elaboración propia

V32,33. Elementos del espacio de trabajo para potenciar la cultura de empresa

El espacio de trabajo se convierte en un elemento canalizador también de la cultura de empresa. Así los elementos del entorno directo del espacio de trabajo constituyen importantes vías para canalizar la cultura corporativa de los casos de estudios analizados. En este sentido, la conjugación de *arquitectura*, *interiorismo* y el *propio equipamiento* de trabajo son elementos recurrentes a la hora de potenciar la cultura corporativa en la mayoría de casos analizados.

Figura 25. Elementos entorno comunicación cultura corporativa

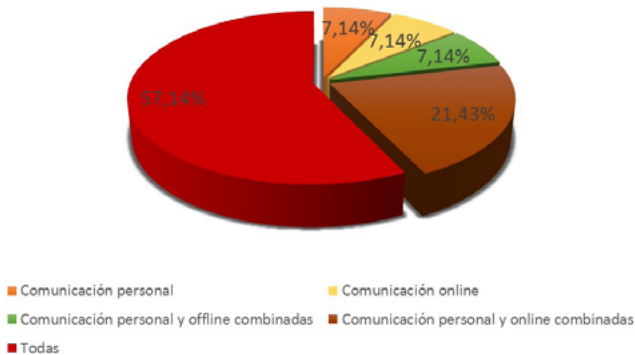


Fuente: elaboración propia

V34,35. Tipología de comunicación interna cultura corporativa

La *comunicación personal*, cara a cara; la *comunicación offline*, basada en canales tradicionales directos; así como la *comunicación online*, a través de Internet, combinadas de forma conjunta suele ser una constante para canalizar la cultura corporativa de forma interna, atendiendo a las aportaciones de la mayoría de casos analizados.

Figura 26. Tipología comunicación interna cultura corporativa

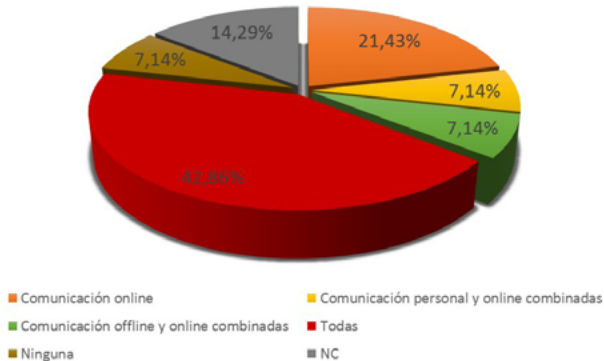


Fuente: elaboración propia

V36,37. Tipología de Comunicación externa cultura corporativa

A la hora de comunicar y promocionar la cultura corporativa entre los públicos externos, al igual que internamente, la combinación de *comunicación personal, offline y online* se convierte en la principal fórmula seleccionada por las empresas. No obstante, atendiendo al resto de respuestas, la *comunicación online*, tanto de forma aislada como combinada con los otros tipos de comunicación, se presenta como la principal de las posibles opciones de comunicación empleada.

Figura 27. Tipología comunicación externa cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V38. Comunicación valores corporativos

Los valores están publicados en distintos soportes tanto interna como externamente. Se recogen principalmente a nivel interno en *documentos corporativos* que puede encontrarse en muchos casos en las respectivas *Webs*. Asimismo, otras herramientas como *Intranet, redes sociales, videos corporativos, aplicaciones o blogs* también suele recopilar de alguna forma los valores que constituyen parte importante de las culturas corporativas de dichas empresas.

Tabla 8. Publicación valores corporativos.

	Frecuencia	Porcentaje
Documentos corporativos internos	3	21,43
Web corporativa	3	21,43
Vídeo corporativo interno	1	7,14
Web / RRSS	1	7,14
Documentos corporativos públicos / Web	1	7,14
Documentos corporativos internos / Web / Intranet / RRSS internas / vídeo corporativo público	1	7,14
Documentos corporativos públicos e internos / Web / Intranet / RRSS/ Vídeo corporativo público / app pública e interna	1	7,14
Documentos corporativos públicos e internos / Web / Intranet / blog / RRSS públicas	1	7,14
Documentos públicos e internos / Web / Intranet / RRSS públicas e internas / vídeo público e interno / app pública	1	7,14
NC	1	7,14
Total	14	100,00

Fuente: elaboración propia

V39. Estilo comunicación componentes de la cultura de empresa

Por lo que respecta a los modos de presentar dichos valores, bien sea interna o externamente, la mayoría de las empresas apuestan por diversos modos de hacerlo. Así, suele ser común no solamente exponerlos, sino además argumentar el porqué de ellos y no otros, demostrarlos con hechos o datos, incluso ilustrarlos y redactarlos complementándolos con un lenguaje atractivo. Algunos de los casos simplemente los enumeran o explican.

Tabla 9. Modos comunicación elementos cultura corporativa

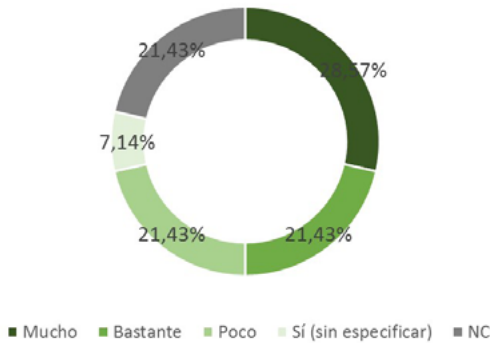
	Frecuencia	Porcentaje
Simplemente se enumeran	2	14,29
Se explican y argumentan	2	14,29
Se enumeran / se narran / se exponen con un lenguaje cuidado y positivo	1	7,14
Se enumeran / se explican y argumentan / se demuestran con hechos / se ilustran / se narran	1	7,14
Se enumeran / se explican y argumentan / se demuestran con hechos / se ilustran / se exponen con un lenguaje cuidado y positivo	1	7,14
Se explican y argumentan / se narran / se ilustran	1	7,14
Se explican y argumentan / se exponen con un lenguaje cuidado	1	7,14
Se explican y argumentan / se demuestran con hechos	1	7,14
Se explican y argumentan / se demuestran con hechos / se ilustran / se exponen con un lenguaje cuidado y positivo	3	21,40
NC	1	7,14
Total	14	100,0

Fuente: elaboración propia

V40. Influencia territorio mediterráneo en la selección de herramientas/ acciones de comunicación de la cultura corporativa

Queda constatado también que el territorio mediterráneo incide a la hora de recurrir a determinadas acciones y herramientas para comunicar la cultura corporativa. Así lo afirman la mayoría de las empresas participantes, estableciendo así el condicionamiento del entorno a la hora de diseñar y determinar el modo de canalizar la cultura de empresa hacia los diferentes *stakeholders* de la misma. Es por ello que el entorno incide también en el diseño de la comunicación.

Figura 28. Influencia mediterráneo comunicación cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V41. Estilo mediterráneo contenidos comunicativos internos y/o externos vinculados con la cultura de empresa

El estilo mediterráneo condiciona elementos y contenidos comunicativos relacionados con la cultura corporativa. De este modo lo reflejan los resultados, que establecen que los casos de estudio analizados suelen recurrir directa o indirectamente a contenidos relacionados con el entorno mediterráneo como refuerzo o inspiración para acciones comunicativas principalmente corporativas.

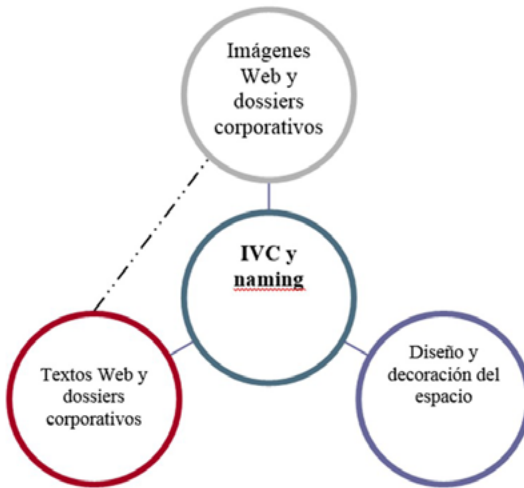
Tabla 10. Estilo mediterráneo contenidos comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, con referencia en los textos	1	7,14
Sí, en el estilo de trabajo	1	7,14
Sí, con el uso de colores mediterráneos	1	7,14
Sí, a través fotografías / naming	1	7,14
Sí, a través fotografías / estilo de trabajo	1	7,14
Sí, a través fotografías / textos / naming e IVC	3	21,43
Sí, a través de fotografías / textos / vídeos	2	14,29
Sí, a través fotografías / textos / uso colores / slogan / naming / iconografías / vinilos y decoración	1	7,14
Sí, a través fotografías / textos / uso colores / slogan / naming, /IVC / iconografías / decoración / himno	1	7,14
No se emplean	2	14,29
Total	14	100,00

Fuente: elaboración propia

Por tanto, podemos corroborar que el estilo mediterráneo impregna elementos y contenidos comunicativos vinculados directa o indirectamente con la cultura corporativa. En este sentido, en función de los resultados al respecto, obtenemos un mapa en red que vincula la cultura mediterránea con la comunicación y la cultura corporativa.

Figura 29. Estilo mediterráneo en la comunicación y la cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V42. Existencia de plan de comunicación escrito

Existe un equilibrio entre aquellas empresas que cuentan con un plan de comunicación escrito y aquellas que no suelen plasmarlo habitualmente en un documento anual. Por lo tanto, es un aspecto que aún no está totalmente consolidado en la mayoría de empresas.

Figura 30. Existencia plan de comunicación

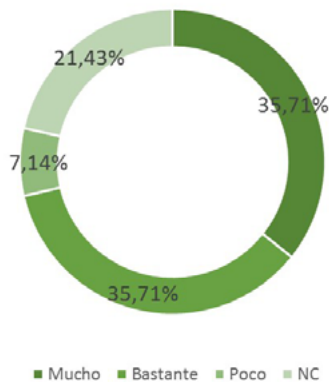


Fuente: elaboración propia

V43. Nuevas tecnologías y comunicación en la era digital sobre la cultura corporativa

Se verifica que tanto el empleo de las nuevas tecnologías como los propios procesos de comunicación han fortalecido el papel de la cultura corporativa en la era digital en general entre la muestra que conforma esta investigación. En consecuencia, la cultura corporativa ha ido posicionándose en un lugar preferente y estratégico, especialmente en la actual economía creativa.

Figura 31. Importancia era digital difusión y valoración cultura corporativa

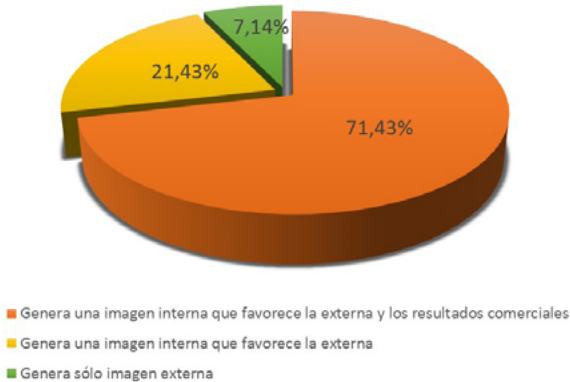


Fuente: elaboración propia

V44. Considera pues que su cultura corporativa a través de su comunicación

La cultura corporativa a través de la comunicación que llevan a cabo la mayoría de casos *genera una imagen interna que repercute tanto en la imagen externa como en los propios resultados comerciales*. Sin embargo, algunos casos, apuntan únicamente a la imagen interna y externa. Sea como sea parece innegable que la cultura perfectamente gestionada y comunicada reporta múltiples beneficios.

Figura 32. Influencia comunicación cultura corporativa



Fuente: elaboración propia

V45. Aportaciones cultura corporativa innovación y valor de marca

Existe también un altísimo consenso a la hora de determinar que la gestión y comunicación de las culturas de empresas analizadas posibilitan el *aumento de la innovación*, así como *el valor económico de las respectivas marcas*. Se establece así pues la cultura como un intangible fundamental para empresa desde múltiples áreas estratégicas, especialmente afines con actividades creativas.

Figura 33. Aportaciones cultura corporativa innovación y valor de marca



Fuente: elaboración propia

4.2. Resultados caso complementario: empresa no originaria pero ubicada en el mediterráneo en España

Del caso adicional, se pueden extraer diversos y significativos resultados que amplían y complementan los propósitos del estudio, tales como la incorporación de la multiculturalidad; el desarrollo de actividades creativas adicionales; la propia gestión jerarquizada de la cultura corporativa con aportaciones de los empleados y alta presencia de valores personales y profesionales; la integración de trabajadores, captación del talento y generación de creatividad como resultado de la misma así como la comunicación creativa de la cultura y relacionada al territorio.

4.3. Resultados globales y valoración

Se constata que la ubicación y la actividad de las industrias creativas mediterráneas en España favorecen de distintas formas y en mayor o menor grado una cultura corporativa muy particular, vinculada con el territorio, propensa al cambio y creativa en sus modos de gestionarla y comunicarla a través de distintos canales y formatos, confirmando así la hipótesis de partida.

5. Conclusiones

Presentamos a continuación las conclusiones en relación a los tres factores principales en los que se ha basado este estudio y a la muestra obtenida, ya que «el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización» (Stake, 1998: 20).

1. Factores sociológicos. Las empresas de corte creativo originadas en el Arco Mediterráneo en España analizadas se caracterizan por una amplia diversidad tanto en lo que a la propia actividad creativa desarrollada se refiere, el tamaño, la trayectoria, la naturaleza constitutiva como el propio organigrama de estas. En cambio, se identifican por ubicarse en la localidad de origen de los fundadores dada la formación previa de los mismos, incorporando a su vez empleados de otros países y desarrollando otras actividades complementarias constatando así que “las Industrias Creativas, aunque no descartan la publicidad convencional, recurren a la amplificación y ramificación de actividades para promocionar su marca a través de otros productos y servicios” (Rodríguez-Montegudo, Hidalgo-Marí y Segarra-Saavedra, 2014: 147).
2. Factores de dirección y gestión. La cultura corporativa de las industrias creativas en el AME analizadas adquiere una alta importancia estratégica para las mismas, destinando cada vez más recursos humanos y económicos para ello, implantándose principalmente desde la Dirección con aportaciones puntuales de empleados y siendo los valores asociados a aspectos profesionales y personales los predominantes. De igual modo los comportamientos, la identidad y las presunciones básicas de las empresas también configuran la propia cultura con una clara orientación de la misma hacia el cliente y el cambio. En este sentido existe un constatable liderazgo directivo y una alta integración de los empleados, así como solidaridad y respaldo entre ellos, fruto entre otros aspectos de la motivación, la cohesión, la construcción de la identidad, así como la guía de conducta generada por la propia cultura corporativa, favorecida también por la multiculturalidad.

La generación de creatividad con resultados principalmente tangibles, así como la captación del talento y un reporte económico son algunos de las consecuencias resultantes de la gestión de la cultura corporativa de las empresas analizadas. Por su parte, aunque algunas empresas determinan la exclusividad de su cultura corporativa, otras en cambio establecen rasgos comunes con distintas empresas por motivos de ubicación y/o actividad similar.

Factores de comunicación. La importancia de la comunicación de la cultura corporativa de las industrias creativas en el AME estudiadas es elevada, siendo permanente la creatividad a lo largo de dicho proceso. En este sentido se emplean recursos internos y externos tanto de forma personal directa como *offline* y *online* en su conjunto y en los que el espacio de trabajo además contribuye a dicha canalización, condicionando el propio entorno mediterráneo la selección de acciones y recursos, así como los propios contenidos. La publicación de los valores a modo de credo corporativo al que se refieren Mayo y Lank (1994), como eje de la cultura corporativa, es habitual a través de múltiples formas, formatos y canales. En consecuencia, dicha forma de comunicar, con presencia considerable de las nuevas tecnologías, favorecen el carácter estratégico de una cultura corporativa que repercute favora-

blemente en la reputación corporativa actual, en los resultados comerciales, en la innovación y, en definitiva, en el valor de marca.

Por último, en relación con el estudio del caso adicional fuera de muestra, constatamos que, aunque no sea originaria de dicho lugar, también está influenciada por el territorio ya que comparte altos niveles de los parámetros de gestión y comunicación identificados con el entorno.

6. Bibliografía

Boix, Rafael y Lazzeretti, Luciana (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. En: *Investigaciones regionales*, n° 22. Alcalá de Henares: Asociación Española de Ciencias Regional, 181-206.

Brouwer, Aleid y Pellenberg, Pieter (2011). The Importance of Place in Corporate Identity an Investigation on the Presence of Old Dutch Firms on the Internet. En: *European Spatial Research and Policy*, Vol. 18, n° 2. Berlin: De Gruyter, 79-94. <http://doi.org/10.2478/v10105-011-0014-z>

Florida, Richard L. (2009). *Las ciudades creativas: por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.

Institut Català de la Mediterrànea (Ed.). (1999). *El espacio mediterráneo latino: cultura, empresa, paisaje, población y cooperación*. Barcelona: Icaria.

Kish, Leslie (1995). *Diseño estadístico para la investigación*. Madrid: CIS Siglo XXI.

Llopis, Juan (1992). *La cultura de empresa: análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo Universidad.

López Lita, Rafael y Benlloch, María Teresa (2005). De la marca comercial a la marca territorio. En: *Recerca. Revista de Pensament y Anàlisi*, n° 5. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I, 87-100.

Mayo, Andrew y Lank, Elizabeth (2000). *Las organizaciones que aprenden: the power of learning: una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona: Gestión 2000.

Naciones Unidas y UNCTAD (2010). *Informe sobre la economía creativa*. En: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf (Consultado el 18-07-2019).

Oden, Howard W. (1997). *Managing corporate, innovation, and intrapreneurship*. Westport: Quorum Books.

Olivares, Fernando (2015). Empresas y marcas made in Alicante. En: *Canelobre: Imagen, diseño y comunicación en Alicante (1975-2015)*, n° 65. Alicante: Instituto Alicantino de Cultura Juan Gil-Albert, 102-115.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rodríguez-Monteagudo, Eliseo; Hidalgo-Marí, Tatiana y Segarra-Saavedra, Jesús (2014). La gastronomía como producto de entretenimiento. Análisis de restaurantes y programas culinarios de éxito en España desde una perspectiva creativa. En: *Pangea*, vol. 5, n° 1. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social, 145-157.

Rodríguez-Monteagudo, Eliseo (2015). *La cultura corporativa en las industrias creativas. Análisis de la gestión y comunicación de la cultura corporativa desde la perspectiva de los intangibles en empresas creativas del Arco Mediterráneo en España*. Tesis doctoral. Alicante: Universidad de Alicante.

Rodríguez-Monteagudo, Eliseo; Olivares-Delgado, Fernando (2017). La cultura corporativa en las industrias creativas del Arco Mediterráneo en España a través de un análisis Delphi. En: *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, Vol. 8 n° 2. Alicante: Universidad de Alicante 189-223. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.2.13>

Shutters, Shade T.; Muneeppeerakul, Rachata y Lobo, José (2015). Constrained pathways to a creative urban economy. En: *Urban Studies*, Vol. 53, n° 16. Thousand Oaks: SAGE Publishing, 3439-3454.

Schein, Edgar H. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Esplugues de Llobregat: Plaza & Janés.

Stake, Robert E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Agradecimientos

Todas las empresas han colaborado y participado voluntariamente, informadas en todo momento sobre la finalidad de la presente investigación. Otorgamos un altísimo valor a la participación e información aportada por las empresas participantes. Es un honor además para esta investigación poder contar con estos casos de estudio que pueden consultarse detalladamente en <https://goo.gl/ScKr9a>