Dr. Eliseo RODRÍGUEZ-MONTEAGUDO

España. eliseoromo@gmail.com

Dr. Fernando OLIVARES-DELGADO

Universidad de Alicante. España. f.olivares@ua.es

La cultura corporativa en las industrias creativas del Arco Mediterráneo en España a través de un análisis Delphi

The corporate culture in the creative industries across the Mediterranean Arc in Spain through a Delphi analysis

Fechas | Recepción: 26/02/2017 - Revisión: 01/06/2017 - Publicación final: 01/07/2017

Resumen

Este trabajo aborda la conceptualización, valoración e interconexión del territorio creativo, las industrias creativas y la cultura corporativa. Para ello se emplea el método *Delphi* a través de un panel de 16 expertos y expertas de España de los ámbitos del territorio, la economía, el *branding* y la gestión de la cultura corporativa al que se le remite un cuestionario en varias rondas. Los datos tanto cuantitativos como cualitativos obtenidos permiten aportar nuevas y/o definiciones actualizadas, así como especificar la influencia de la cultura de empresa en los procesos de comunicación y creatividad, entre otros aspectos, de las industrias creativas.

Palabras clave

Cultura corporativa; comunicación; economía creativa; industrias creativas; intangibles; territorio

Abstract

This work deals with the conceptualization, valuation and interconnection of the creative territory, the creative industries and the corporate culture. By means of the The Delphi Method and in several rounds, 16 Spanish experts, from the areas of territory, economy, branding and management of the corporate culture, are sent a survey. The obtained data, both the quantitative and the qualitative ones allow us to provide new and / or updated definitions, as well as to specify, among other aspects, the inference of the company culture in the processes of communication and creativity of the creative industries.

Keywords

Corporate culture; communication; Creative economy; Creative industries; Intangible assets; territory

1. Introducción

Los activos intangibles se han convertido en aspectos esencialmente estratégicos en la actual economía. De igual modo las industrias creativas y el territorio en el que surgen y/o se ubican como motores de la misma. De ahí la denominada economía creativa.

Todo apunta a que las industrias creativas han absorbido y/o engloban a las industrias culturales, o, dicho de otra forma, representan una ampliación y/o evolución de estas mismas. En este sentido, "El término Industrias Creativas pretende ir más allá de lo que solía designar el término Industrias Culturales, englobándolo, aunque sin duda esa mayor extensión redundante, como parece natural, en una menor intensidad" (Rodríguez, Tur y Olivares, 2010: 5). No obstante, siguen existiendo muchas definiciones que aunque coinciden en determinados aspectos, no terminan de consensuar las actividades que este nuevo sector abarca, pues como indica (Cunningham, 2004: 111) "Las industrias creativas son intrínsecamente híbridas". Lo que sí parece claro es que "En el corazón de la economía creativa están las industrias creativas" (Economía creativa, 2010: 37) y engloban todo el proceso creativo de cualquier producto o servicio con un valor simbólico, desde su idea hasta su venta.

En relación al territorio, como establece Florida (2009:286) "La ubicación geográfica sigue siendo un factor esencial en la economía global". 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 pues "Uno de los rasgos más característicos de las industrias creativas es su tendencia a la concentración" (Boix, y Lazzeretti 2012: 196). En esta misma línea algo parecido podría extrapolarse a las principales ciudades del Mediterráneo en España, en las que la diversidad ocupacional, especialmente en lo que a industrias y servicios se refiere, incluso la propia agricultura, ha sido siempre una constante. Escribe Olivares que:

Existe retroalimentación entre el prestigio de los territorios y el de sus empresas y empresarios. Las marcas y los territorios se imbrican y se fusionan. Las empresas y sus marcas, para lo bueno y lo menos bueno, son embajadoras del territorio donde nacen y al que se deben. Las marcas, de empresas y de productos, dicen mucho del territorio al que se anclan (...). Y entre el prestigio del territorio y el de la empresa, siempre en el centro está la persona, el buen hacer de sus gentes (2015: 105).

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: existe una retroalimentación estratégica entre ambos (Benlloch, 2012). Así, tal como corroboran Brouwer y Pellenburg en un estudio sobre identidad corporativa sustentado en el análisis de contenido en Internet sobre empresas con una larga trayectoria, es evidente "que la identidad y la imagen se relacionan en gran medida también por lugar y el sentido del lugar" (2011: 91).

Dentro de la amplitud del Mediterráneo existe un Arco Mediterráneo Latino (también AML)¹ que engloba principalmente las costas de España, Francia e Italia bañadas por el mar Mediterráneo. Un territorio que se identifica principalmente por la proximidad geográfica, las lenguas y culturas latinas, regiones dinámicas y la tradición comercial, por este orden (según una encuesta del Institut Català de la Mediterrània d'Estudis i Cooperació, 1999). Estos aspectos han posibilitado la conectividad de estas zonas y consecuentemente han favorecido la movilidad social, motivada principalmente por causas laborales y/o turísticas. En el caso de España el Arco Mediterráneo (también AME)² hace referencia a los territorios de la ribera oriental de la Península Ibérica (Cataluña, Comunidad Valenciana, Islas Baleares, Murcia y Andalucía). A su vez, forma parte también del Arco Mediterráneo Latino. Asimismo, por diversas particularidades, estas regiones representan un espacio estratégico social y económico:

Las cinco comunidades autónomas españolas localizadas en la ribera del Mediterráneo, conforman un territorio de gran importancia demográfica y económica desde hace varias décadas. Por su dimensión, características y trayectoria, el Arco Mediterráneo Español (AME) es considerado un eje de desarrollo muy destacado en España y un área turística de referencia a escala internacional. Por su localización, ocupa el extremo suroeste de lo que en ocasiones se ha denominado el Arco Mediterráneo Latino (AML) (Pérez, Robledo y Albert, 2009: 16).

Por todo ello, consideramos interesante conocer las particularidades de las actividades creativas en el territorio mediterráneo en España y su vinculación con dicho espacio.

Por su parte los recursos intangibles, también denominados en ocasiones "capital intelectual"³, son tan importantes en este contexto como amplios de delimitar. Tanto es así que organizarlos atendiendo al puro carácter inmaterial de los mismos se convierte en una tarea compleja. "De hecho hay casi tantas

clasificaciones de intangibles como equipos de investigación o como empresas de consultoría en el mercado" (Estudio sobre el Estado del Arte de los Intangibles de la Empresa, 2005: 5).

Un elemento clave en los intangibles actualmente es la cultura corporativa. No obstante, si por alguna cosa se caracteriza la cultura corporativa es por un carácter líquido, abstracto como intangible y a la vez por su importancia en el seno de cualquier empresa, desde cualquier perspectiva interna y externa. Por todo ello, como establece Schein (1988):

(...) insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo" (p. 22).

Siguiendo en esta línea, "La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada y confundida con otros conceptos, tales como «clima», «filosofía», «estilo», «manera en que se dirige a la gente» y similares" (Schein, 1988: 45). En este sentido, "habría que decir que todos los que han necesitado aplicar el término no han podido evitar la tentación de dar una definición del mismo" (Llopis, 1992: 20).

Asimismo, como indica McLean (2005: 241) "la literatura existente que explora la relación entre la cultura organizacional / clima y la creatividad / innovación es relativamente limitada". Por ello es conveniente también definir la relación entre cultura y creatividad en la organización, pues como señala Villafañe (1999) "La originalidad de los contenidos de la cultura, como los de cualquier otra dimensión humana, depende de la capacidad heurística y de la creatividad de la organización..." (p.149).

Teniendo presente la amplitud e importancia del concepto cultura corporativa, así como la necesidad de acotar su relación con en la economía creativa y el territorio, es necesario conceptualizarla desde una perspectiva acorde a los nuevos tiempos. Por ello este artículo, cuyo proceso metodológico y contenido principal forma parte de la etapa de teorización de la tesis ya leída "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 (Rodríguez-Monteagudo 2015)", pretende conceptualizar elementos claves de la economía creativa, tales como las industrias creativas, el territorio y la inferencia de dicha actividad y ubicación en la gestión y comunicación de la cultura corporativa.

2. Metodología

2.1. Método propuesto y justificación

Proponemos el método Delphi como el más apropiado para recopilar los datos necesarios que permitan construir una base conceptual inédita y fiable en torno al vínculo entre industrias creativas, territorio y cultura corporativa. Inédita porque facilita la recopilación de información muy específica y sobre la que existen por tanto pocas referencias, especialmente dado el dinamismo de algunos conceptos sobre los que se centra este estudio. Y fiable porque dicha información no sólo es aportada por expertos y expertas en la materia objeto de estudio, sino que además es consensuada por los mismos. Y es que como indica Landeta (2002) se trata de una técnica grupal con personalidad propia.

Este estudio pretende recabar información que permita elaborar un marco teórico específico nuevo, así como también orientar la recopilación de posteriores datos y selección de otros métodos complementarios a la investigación. Según Piñuel (2002):

Cuando se requiere una clarificación de estas categorías y no existen datos suficientes para establecerlas a priori, los análisis exploratorios a veces se confían a grupos que, a través de otras técnicas como delphi, permiten que sean expertos involucrados en el campo objeto de estudio, los que contribuyan a perfilar o depurar la interpretación de los documentos, y por ella, la estructura categorial de un protocolo de análisis que servirá propiamente hablando para abordar los análisis de contenido definitivos (p. 3).

Como grupo coordinador previsiblemente enviaremos dos cuestionarios o, lo que es lo mismo, emplearemos dos rondas⁴. Cumplimos de esta forma los requisitos del método Delphi, pues para su correcto funcionamiento se precisan varios envíos "siendo su desarrollo más habitual de dos o tres rondas" (Landeta, 2002: 101).

2.2. Previsión rondas

La primera ronda será la más amplia. Todas las preguntas que se incorporarán en el documento a cumplimentar serán fruto de un amplio análisis bibliográfico, tanto de autores clásicos en la teorización de conceptos como de otros más actuales como ya se ha expuesto en los capítulos previos. Este documento contará con preguntas abiertas y cerradas.

Las preguntas cerradas, y en algún caso puntual semicerradas, permitirán delimitar, estructurar y ordenar aspectos sobre todos los conceptos de estudio. A su vez, también se incorporarán cuestiones de carácter abierto, indispensables para conocer opiniones de primera mano de expertos/tas y abrir el abanico de nuevas ideas. "Es aconsejable, cuando el estudio lo permita, comenzar con preguntar abiertas (...) para extraer a partir de ahí los ítems y cuestiones sobre las que se asentará la continuación del trabajo" (Landeta, 2002: 68-69).

En una segunda fase se realizará el cuestionario con preguntas ya únicamente cerradas, basadas en el vaciado y análisis de las respuestas obtenidas de la primera ronda. Por consiguiente, no se añadirán nuevas cuestiones.

2.3. Objetivos e hipótesis

Los objetivos generales del presente estudio son los que a continuación se detallan:

- Establecer nuevas definiciones, actualizadas y consensuadas, por parte de expertos/tas sobre los conceptos: "cultura corporativa", "multiculturalidad" e "industrias creativas".
- Limitar y acotar los territorios más favorables del Mediterráneo en España para albergar e impulsar el trabajo creativo.
- Encontrar una relación entre empresa/ubicación y actividad/creatividad.
- Comprobar la influencia que ejerce el entorno directo de trabajo sobre la cultura corporativa y la creatividad.
- Estipular los principales elementos que componen la economía creativa.
- Identificar las tendencias en cultura corporativa e industrias creativas.
- Establecer una nueva clasificación de todas las actividades que engloban las industrias creativas actualmente.

De esta forma este método Delhi, a través del consenso de los expertos/as participantes, aportará criterios para seleccionar y analizar casos de estudio de una fase de investigación posterior y abordar así la hipótesis siguiente:

HG: La ubicación y la actividad de las industrias creativas mediterráneas en España favorecen una cultura corporativa propia orientada hacia el cambio, que genera creatividad e incide en la innovación de procesos y el valor de marca.

2.4. Diseño del panel de expertos y expertas

Atendiendo al enfoque multidisciplinar que persigue esta recopilación de datos, la propuesta de posibles expertos/as participantes atiende a diversos criterios, siempre vinculados con los conceptos objeto de análisis. Sin duda, la confección del panel condicionará el resto de las etapas. Así:

Esta es posiblemente la etapa más crucial de todo el proceso investigador, ya que si el grupo de expertos se selecciona bien y está formado por aquellos que tienen buenos conocimientos de las cuestiones analizadas, las posibilidades de obtener previsiones útiles y bien afinadas son mucho mayores que si los expertos se seleccionan de manera menos exigente (Tezanos, Villalón. y Quiñones, 2011: 26).

Por ello los criterios de selección del panel de participantes son diversos y se basarán en distintas perspectivas que permitan garantizar la fiabilidad de los resultados obtenidos. En este sentido Sam Scheele (2002) indica que:

Tres tipos de panelistas son los ingredientes para crear una mezcla de éxito: los actores, los que son o serán directamente afectados; los expertos, los que tienen una especialidad correspondiente o

experiencia relevante; y facilitadores, los que tienen habilidades para aclarar, organizar, sintetizar, estimular... (p. 65).

En nuestra confección del panel, consideraremos que todos los posibles componentes sean grandes conocedores de la temática, por tanto, expertos/tas en la misma, pero de igual modo también actores estando directamente relacionados con la misma en su día a día laboral. Por tal motivo los criterios de selección de los participantes son los siguientes:

- A) **Conocimientos y experiencia.** puesto que lo que se pretende es crear un marco teórico de referencia, los profesionales investigadores tienen un mayor peso en el panel en cuanto a número de participantes que los responsables de empresa.
- B) **Multidisciplinaredad⁵.** Por lo que respecta al perfil académico, se ha intentado contar con especialistas de diversas disciplinas pudiendo abarcar una amplia cobertura de la propia temática desde una visión multidisciplinar principalmente: comunicación, economía y sociología.
- C) **Procedencia y/o ubicación geográfica.** se opta por contar con expertos/tas de distintas zonas geográficas de España. No obstante, por la propia proximidad al objeto de estudio, en el panel son mayoritarios los expertos/as residentes en alguna de las comunidades autónomas mediterráneas en España.

En este sentido, en relación a la cantidad total de participantes, se ha estimado un número conveniente que se adapte tanto a los criterios del método como a los propósitos perseguidos. En este sentido expone Landeta (2002) la necesidad de establecer un mínimo de 7 expertos/tas, ya que algunos estudios:

(...) señalaban que era necesario un mínimo de siete expertos (el error disminuía notablemente por cada experto añadido hasta integrar esos siete elementos) y que más de 30 no era aconsejable, pues la mejora en la previsión era muy pequeña y normalmente no compensaba el incremento de coste y trabajo (Landeta, 2002: 60).

2.5. Procedimientos, recursos y plazos

Tanto el contacto como envío de los cuestionarios en las dos rondas planificadas se prevé a través del correo electrónico. Estimamos que tanto el canal como el propio cuestionario aportan agilidad para adaptarse así a la disponibilidad de tiempo de los expertos y las expertas.

De igual modo optamos por emplear un formato *online* para facilitar más si cabe la cumplimentación y obtención de datos. Durante la recogida de información se mantendrá además el anonimato de los participantes, como así establece el método Delphi.

Consciente de la completa agenda de todos los participantes, tras cada envío de los cuestionarios se establecerá un plazo razonable (15 días aprox.) para recibir las respuestas, pudiendo ser este plazo flexible.

2.6. Diseño del cuestionario

Para adaptar el análisis a los parámetros establecidos de la investigación vamos a estructurar el cuestionario por conceptos. En relación al método:

El primer paso es la determinación y definición de un tema específico de investigación, un tema que no puede ser genérico e inconcreto y que debe ser planteado de tal manera que pueda ser objeto de previsiones específicas...no es una técnica exploratoria totalmente abierta (Tezanos, Villalón y Quiñones, 2011: 25).

Asimismo, dada la amplitud de los conceptos abordados, y con el propósito de tratarlos de la mejor forma posible, el cuestionario se organiza en torno a dos grandes bloques. Dicha estructura atiende a la agrupación de conceptos por proximidad y relación temática, así como al objeto de focalizar de la forma más conveniente los temas de estudio.

El primer grupo de cuestiones hace referencia a la empresa y las personas, y por tanto, todo lo que implica su gestión y entorno:

El espacio o territorio requiere una comprensión dinámica, de acuerdo con una identificación cultural que determina el comportamiento de las empresas y sus relaciones, así como los cambios y la diversidad de preferencias en los modos de vida. Estos elementos permiten relacionar empresa

y espacio, y explican en lo fundamental el potencial de desarrollo económico del espacio mediterráneo latino (ICM, 1999: 220).

El segundo bloque contempla la Industrias creativas y Comunicación, no sólo como procesos, también como valor añadido. Por tanto, la estructura del cuestionario queda configurada en la Tabla 1:

Tabla 1. Estructura cuestionario

Grupo	Conceptos
Empresa y Personas	Territorio y sociedad
	Creatividad e innovación
	Cultura corporativa
	Multiculturalidad
	Gestión y talento
	Entorno de trabajo
Industrias creativas y Comunicación	Industrias creativas
	Comunicación y entorno 2.0

Fuente: elaboración propia

En consecuencia, a tenor de dichos conceptos, así como la finalidad de cada uno de ellos, las variables del cuestionario Delphi así como su objeto de medición se estructuran tan como se indica en la tabla 2:

Tabla 2. Variables y objeto de medición

Concepto	Variable	Objeto de medición
Territorio y sociedad	Enclave geográfico	Influencia del territorio y las ciudades como focos de atracción del sector creativo
	Relación empresa/territorio	Valoración de la relación empresa/territorio en el comportamiento empresarial y desarrollo económico territorial
	Clima sociocultural territorio	Valoración del clima sociocultural sobre la creatividad de la personas y empresas
	Cultura mediterránea en la creatividad	Influencia de la cultura mediterránea sobre la creatividad de la personas y empresas
	Cultura territorio en cultura corporativa	Influencia de la cultura territorial sobre las culturas de empresa
	Cultura corporativa según origen	Establecimiento de diferencias entre la cultura corporativa de empresas según su origen o no mediterráneo
	Comunidades autónomas como espacios creativos	Valoración de las C.C.A.A. mediterráneas como espacios creativos
Creatividad e innovación	Elementos definitorios economía creativa	Valoración de elementos de la economía creativa
	Trabajo creativo	Concreción de las características del trabajo creativo
	Origen de la innovación empresarial	Valoración de aspectos generadores de innovación empresarial
	Emergencia nueva clase creativa	Determinación del auge de una nueva clase creativa
Cultura corporativa	Elementos constituyentes de la cultura corporativa	Valoración de los principales elementos constituyentes de la cultura corporativa
	Coherencia cultura corporativa/ dimensión estratégica	Valoración del grado de coherencia entre cultura corporativa y dimensión estratégica
	Singularidad cultura corporativa	Corroboración de la singularidad o no de la cultura corporativa
	Estimulación de la creatividad a través de la cultura corporativa	Determinación de la influencia de la cultura corporativa en la creatividad de empleados
	Relación empleados /cultura corporativa	Concreción de la influencia de la de los empleados sobre la cultura corporativa
	Tipología valores corporativo	Valoración de la importancia de los distintos tipos de valores corporativos
	Orientación cultura corporativa y creatividad empresarial	Determinación de la orientación más propicia de la cultura corporativa para generar creatividad empresarial
	Clima/filosofía/cultura corporativa como factores de motivación laboral	Valoración de cada elemento como factor de motivación laboral
	Funciones cultura corporativa	Establecimiento de las principales funciones de la cultura corporativa

	Implantación de la cultura corporativa en vistas a la creatividad	Concreción del sistema adecuado de implantar cultura corporativa para generar mayor creatividad en la empresa
	Cultura corporativa como recurso en la empresa	Valoración de la importancia estratégica de la cultura corporativa como recurso en la empresa
	Cultura corporativa como objeto de análisis	Valoración de los aspectos más interesantes a investigar sobre la cultura de empresas
	Instrumentos de investigación sobre cultura corporativa	Valoración de los instrumentos más idóneos para investigar la cultura corporativa
	Cargos de gestión de la cultura corporativa	Valoración de los cargos idóneos para investigar la cultura corporativa
	Definición de cultura corporativa	Identificación de una definición sobre cultura corporativa actual y consensuada
Multiculturalidad	Definición de multiculturalidad	Identificación de una definición sobre multiculturalidad actual y consensuada
	Cultura corporativa e integración cultural	Evaluación de la capacidad integradora multicultural de la cultura corporativa
	Vínculo multiculturalidad y creatividad	Evaluación de creatividad empresarial como resultado de la multiculturalidad
	La multiculturalidad como parte integrante de la cultura corporativa	Ubicación de la multiculturalidad en relación con la propia cultura corporativa
Gestión y talento	Gestión equipo de trabajo y talento	Determinación de la capacidad atrayente de talento por parte de la gestión del equipo de trabajo
	Cultura corporativa y atracción de talento	Concreción de la capacidad atrayente de talento por parte de la cultura corporativa
Entorno de trabajo	Entorno y trabajo creativo	Valoración del entorno de trabajo con el trabajo creativo
	Entorno y cultura corporativa	Vinculación del entorno de trabajo con la gestión de la cultura corporativa
Industrias creativas	Definición institucional concepto industrias creativas	Selección de la definición institucional sobre industrias creativas más adecuada (DCMS, UNESCO, UNCTAD, UE)
	Definición industrias creativas	Identificación de una definición académica sobre industrias creativas actual y consensuada
	Relación industrias culturales e industrias creativas	Establecimiento de la relación entre industrias culturales e industrias creativas.
	Actividades industrias creativas	Selección de las principales actividades creativas que conforman las industrias creativas
	Industrias creativas y territorio mediterráneo	Selección principales factores que potencian la concentración de las industrias creativas en el territorio mediterráneo
	Cultura corporativa en industrias creativas mediterráneas en España	Valoración de la existencia de un modelo de cultura corporativa propia de las industrias creativas mediterráneas en España
	Empresas familiares e industrias creativas	Corroboración de la viabilidad binomio empresa familia e industria creativa
Comunicación y entorno 2.0	Cultura corporativa y comunicación	Valoración de la relación entre la cultura corporativa y los procesos de comunicación
	Comunicación y gestión creativa de la cultura corporativa	Concreción de la necesidad de gestionar y comunicar con creatividad la cultura corporativa
	Modos de comunicar la cultura corporativa	Valoración de los canales más propicios para comunicar la cultura corporativa
	Nuevas tecnologías y cultura corporativa	Valoración del papel de las nuevas tecnologías ante el incremento del carácter estratégico de la cultura corporativa

Dicho cuestionario, con las variables y categorías acordes a los objetivos de medición, se desarrolla sobre la plataforma Google Drive.

3. Resultados

3.1. Primera ronda Delphi

3.1.1 Envío primer cuestionario (del 27 de mayo al 3 de junio 2014) y panel de expertos y expertas definitivo

De los 20 expertos y expertas que confirman inicialmente la participación en el proceso, finalmente cumplimentan y remiten el primer cuestionario 16 expertos/tas. El panel de expertos/as ya definitivo, presenta una combinación de expertos procedentes tanto del mundo académico como auditores y profesionales de empresa, todos ellos especializados o próximos a la temática de la cultura corporativa y/o las industrias creativas.

Panel de expertos y expertas Delphi por orden alfabético según primer apellido: Dra. Cristina Álvarez, Dra. Mayte Benlloch, Dr. Lluís Bonet, Dr. Rafael Boix, Dra. Victoria Carrillo, Dr. Simon Dolan, Dr. Francisco Fernández, D. Javier García, Dra. Tatiana Hidalgo, Dr. Juan Llopis, Dr. Juan Antonio Roche, Dr. Raúl Rodríguez, Dr. Vicente Sabater, Dr. Gildo Seisdedos, Dra. Patricia Soley y Dra. Victoria Tur.

3.1.2 Análisis datos primer cuestionario (segunda quincena junio 2014)

Las preguntas cerradas se analizan con un software específico de tratamiento estadístico. En este sentido, las respuestas con valores numéricos, con un nivel de medición de razón, son tratadas estadísticamente extrayendo la media, la mediana y la desviación típica. Por su parte, los resultados correspondientes a las cuestiones cerradas con nivel de medición nominal y ordinal se interpretan porcentualmente. Asimismo, las respuestas abiertas son categorizadas con todas las aportaciones de los expertos y las expertas.

Todas aquellas cuestiones con total o alto consenso (coinciden más del 80% aprox. de las respuestas por cada cuestión) se presentan en el siguiente cuestionario sólo de forma introductoria a las otras cuestiones pendientes de consenso, aunque no se incorporan ya como variables de análisis. En este sentido, el cuestionario pasa de 45 a 30 variables, reduciendo de esta forma el tiempo de cumplimentación.

3.1.3. Resultados específicos 1ª ronda por consenso

A continuación, se presentan las conclusiones de aquellas cuestiones en las que se ha alcanzado un alto o absoluto consenso por parte del panel de expertos/tas participantes en la 1ª ronda Delphi:

Concepto: Territorio y sociedad

- El territorio y las ciudades tienen una elevada importancia como focos de atracción del sector creativo. (De los 16 participantes indican: 25% *Bastante* y 75% *Mucho*).
- La cultura del territorio incide en la cultura corporativa de las empresas allí ubicadas. (81% *Sí*).

Concepto: Cultura corporativa

- El grado de coherencia entre cultura corporativa y dimensión estratégica para alcanzar los resultados debe ser elevado. (del 1, reducido, al 5, elevado: 31% 4 y 69% 5).
- La implantación de una cultura corporativa propicia puede estimular la creatividad entre los empleados y posibilitar la innovación. (100% *Sí*).
- Asimismo, las culturas de empresa se ven influenciadas también por las personas que trabajan en ella. (88% *Sí*).
- La cultura corporativa es importante como recurso en la empresa. (del 1, reducido, al 5, elevado: 38% 4 y 63% 5).

Concepto: Multiculturalidad

- La cultura corporativa compartida favorece la integración multicultural de los empleados. (56% *Bastante* y 44% *Mucho*).
- La multiculturalidad influye en la capacidad creativa de las empresas. (50% *Bastante* y 50% *Mucho*).

Concepto: Gestión y talento (ya que existe consenso en todas las cuestiones de este bloque no se presentan ni se incorporan como introducción a otras variables de dicho concepto, en el segundo de los cuestionarios).

- Una adecuada gestión del equipo de trabajo puede atraer más talento en la empresa. (94% *Sí*).
- La cultura de empresa puede favorecer la captación de talento (100% *Sí*).

Concepto: Entorno de trabajo

- Los recursos del entorno son importantes a la hora de canalizar y asentar la cultura corporativa. (69% *Bastante* y 19% *Mucho*)

Concepto: Industrias creativas

- Las industrias creativas engloban a las industrias culturales. (100% *Sí*)
- La cultura del territorio incide en la cultura corporativa de las empresas allí ubicadas. (81% *Sí*)

Concepto: Comunicación y entorno 2.0

- La cultura corporativa y la comunicación son aspectos ya inseparables en las empresas. (44% *Bastante* y 44% *Mucho*)
- La cultura corporativa de las industrias creativas requiere una gestión y comunicación más creativa que en empresas de otros sectores. (88% *Sí*)
- El uso de las nuevas tecnologías y los procesos de comunicación digital de las empresas han favorecido la promoción y el aumento de la importancia estratégica de la cultura de empresa. (81% *Sí, tanto interna como externamente*)

3.2. Segunda ronda Delphi

3.2.1 Diseño cuestionario online 2ª ronda. (15 de junio al 8 de julio 2014)

En este caso el cuestionario consta de las mismas variables en las que no se ha alcanzado un claro consenso. Las categorías cerradas del primer cuestionario van acompañadas en esta ocasión de los datos estadísticos grupales obtenidos, para que el panel, en función de dicha información como referente, pueda o no modificar tales resultados globales. Asimismo, para evitar el peso demasiado condicionante de las respuestas extremas se extraen la media, mediana y desviación típica de los resultados de escala obtenidos. En este sentido, como establecen Tezanos, Villalón y Quiñones (2011) para conseguir el mayor consenso, en el tratamiento estadístico es prioritaria la mediana. Por su parte las respuestas en relación a las categorías nominales y ordinales cerradas se presentan porcentualmente.

Todas las variables abiertas de la anterior ronda se presentan de forma categorizada para que los expertos y las expertas puedan seleccionar dichas aportaciones. El propósito es poder sustentar el resto del proceso sobre definiciones consensuadas y actualizadas, procedentes de especialistas en dicha materia. Y para evitar que puedan indicar únicamente la definición aportada previamente por ellos mismos, se solicita que seleccionen al menos dos de las expuestas. También se categorizan todas las respuestas adicionales semicerradas. En este sentido el método Delphi, se caracteriza por su versatilidad:

El método Delphi constituye un marco metodológico relativamente flexible en el que el investigador puede actuar con notable autonomía (...) esta técnica puede ser aplicada a diversos objetos de estudio, admitiendo adecuaciones de la dinámica habitual en función de los objetivos que en cada caso quieran alcanzarse mediante su utilización. (Landeta, 2002: 50).

Basándonos en esta flexibilidad se mantiene siempre como premisas básicas tanto el anonimato de los participantes como el feedback controlado "se transmite siempre la posición general del grupo en cada momento del proceso frente al problema analizado y (...) información adicional solicitada por el grupo o aportada *motu proprio* por el investigador" (Landeta, 2002: 43). En este caso no se remite a cada experto/ta sus respuestas cerradas anteriores individuales para evitar poner en "entredicho" o confrontar, de una forma demasiado directa, las aportaciones del experto y/o experta en cuestión.

3.2.2 Envío cuestionario online 2ª ronda (9 julio-30 septiembre 2014)

Se remite el segundo cuestionario en otra nueva ronda al mismo panel que participó y envió el formulario anterior.

3.2.3. Análisis datos segundo cuestionario (primera quincena octubre 2014)

En esta ocasión de los 16 expertos y expertas que participaron en la primera ronda, se reciben 14 formularios, obteniendo así 2 no respuestas.

A pesar de contar con 2 no respuestas, no sólo se siguen cumpliendo los parámetros en relación al número participantes mínimos necesarios, sino que se dobla nuevamente el mínimo aconsejable de expertos/tas (7 aprox.) para que la metodología cumpla con los propósitos establecidos de una forma adecuada. Es más, según indica Landeta "Bardecki establece que según estudios realizados los abandonos durante el proceso Delphi suelen oscilar entre el 20 y el 30%" (Landeta, 2002: 122).

En este caso las 2 no respuestas sólo representan el 12,5%. Es necesario indicar este aspecto pues sigue Landeta "...si se quiere trabajar con rigor, el nivel de abandonos debe ser indicado explícitamente y ser tenido en cuenta en la evaluación de los resultados finales" (Landeta, 2002: 122,123). Por tal motivo, se especifica de esta forma.

Así, pese a obtener 2 no respuestas y teniendo también presente que se les propone a los expertos y las expertas que estando conforme con los resultados obtenidos en la ronda previa (a excepción de las cuestiones abiertas que han sido categorizadas y necesariamente deben ser valoradas) no es obligatorio cumplimentar de nuevo las cuestiones, en líneas generales se refuerzan las respuestas anteriores. Por lo que las dos rondas establecidas y previstas son suficientes para poder alcanzar el consenso necesario.

3.2.4. Resultados específicos 2ª ronda

A continuación, se exponen los resultados de la segunda y última ronda del proceso. Se presentan ya todas las respuestas cerradas que han sido seleccionadas por la mayoría de participantes y su relación respecto a la primera ronda. Asimismo, puesto que las respuestas de esta segunda ronda han sido realizadas en base a los resultados de la primera, remitidos al panel de expertos/tas, es conveniente mantener la comparación entre ambos resultados obtenidos, pese a contar con 2 no respuestas.

Las variables de escalas, al igual que en la primera ronda, se analizan obteniendo medidas de tendencia central: mediana, media y desviación típica. Asimismo, para poder realizar convenientemente una jerarquización de categorías, al emplear distintas medidas de frecuencia, en caso de coincidir diversas valoraciones de ítems en una misma cuestión por cada ronda, prevalece la mediana sobre la media y la media sobre la desviación típica. Así siguiendo este orden "En caso de medianas iguales se puede recurrir a la media...o a indicadores de la dispersión de las respuestas..." (Landeta, 2002: 78).

A continuación, se exponen, en las tablas (del 3 a la 21) y gráficos estadísticos⁶ (del 1 al 8), los resultados⁷ obtenidos en la 2ª ronda y se comparan respecto a los resultados de la 1ª ronda:

Tablas 3. Relación entre empresas y territorio

1ª RONDA DELPHI		Comportamiento empresarial	Desarrollo económico territorial
N	Válidos	16	16
	Perdidos	0	0
Media		4,25	4,31
Mediana		4,00	4,00
Desv. típ.		,775	,704

2ª RONDA DELPHI		Comportamiento empresarial	Desarrollo económico territorial
N	Válidos	14	13
	Perdidos	0	1
Media		4,00	4,31
Mediana		4,00	4,00
Desv. típ.		,555	,751

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La relación espacio territorio puede condicionar tanto el comportamiento empresarial como el desarrollo económico territorial. Estos resultados prácticamente no experimentan variaciones durante la segunda ronda. Aspecto que denota el consenso al respecto por el panel de expertos y expertas.

Tablas 4. Relación entre clima social y creatividad

1ª RONDA DELPHI		La creatividad de las personas	La creatividad de las empresas
N	Válidos	16	16
	Perdidos	0	0
Media		4,44	4,13
Mediana		5,00	4,00
Desv. típ.		,727	1,025

2ª RONDA DELPHI		La creatividad de las personas	La creatividad de las empresas
N	Válidos	14	14
	Perdidos	0	0
Media		4,29	4,14
Mediana		4,50	4,00
Desv. típ.		,825	,535

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

El clima sociocultural puede influir también en la creatividad tanto de las personas como de las empresas del territorio. Atendiendo a la media y la mediana obtenidas en la segunda ronda, dicha influencia se equipara prácticamente respecto a la primera ronda, constatando así la influencia del entorno social entre ambos factores, *la creatividad de las personas* y *la creatividad de las empresas*, casi de forma equitativa y con un alto valor

Figuras 1. Influencia de la cultura mediterránea en la creatividad
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La cultura, el mestizaje, la historia, la geografía, la apertura y el estilo de vida del Mediterráneo en España ayudan a fomentar la creatividad tanto de las empresas como de personas que allí residen. Este resultado se afianza durante la segunda ronda, constatando así un alto consenso.

Figuras 2. Influencia de la cultura mediterránea según el origen de las empresas
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La cultura del territorio incide en la cultura corporativa de las empresas ubicadas en el Mediterráneo en España, incluso entre empresas según sean o no originarias de tal lugar. Esta valoración aumenta en consenso durante la segunda ronda, estableciendo así diferencias entre la cultura corporativa de las empresas autóctonas del territorio mediterráneo en España y aquellas que no lo son.

Tablas 5. Comunidades autónomas como espacios creativos

1ª RONDA DELPHI		Cataluña	Comunidad Valenciana	Islas Baleares	Murcia	Andalucía
N	Válidos	16	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,19	3,25	2,88	2,50	3,00
Mediana		4,00	3,50	3,00	2,00	3,00
Desv. típ.		,750	1,065	1,147	,966	1,033

2ª RONDA DELPHI		Cataluña	Comunidad Valenciana	Islas Baleares	Murcia	Andalucía
N	Válidos	14	14	14	14	14
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,07	3,43	3,43	2,93	3,21
Mediana		4,00	3,50	3,00	3,00	3,00
Desv. típ.		,616	,646	,938	,730	,802

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Las principales comunidades autónomas bañadas por el mar Mediterráneo en España como "espacios de economía creativa" (territorios que privilegian la creatividad para ser competitivos) son: Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares. Atendiendo a las medianas y medias obtenidas, *Cataluña* y *Comunidad Valenciana* son seleccionadas preferentemente como tal en ambas rondas. Tras estas comunidades, las *Islas Baleares* también destacan, y aunque la mediana de la segunda ronda Delphi coincide con la de *Andalucía* destaca frente a ésta con los resultados aportados por la media, que precisamente coincide con la de la Comunidad Valenciana.

Conceptos: Creatividad e Innovación

Tablas 6. Elementos definitorios de la economía creativa

1ª RONDA DELPHI		Valores intangibles empresas	Amplia oferta comercial	Nuevas tecnologías	Consumidores exigentes	Innovación industrial y patentes
N	Válidos	16	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,19	3,13	4,00	3,88	4,31
Mediana		4,00	3,00	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,834	,957	,894	,885	,946
1ª RONDA DELPHI		Nuevo modelo social	Talento	Entretenimiento	Propiedad intelectual	Industrias Creativas
N	Válidos	16	16	16	16	16
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,81	4,63	3,94	4,06	4,50
Mediana		4,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		1,276	,719	,929	,929	,894

2ª RONDA DELPHI		Valores intangibles empresas	Amplia oferta comercial	Nuevas tecnologías	Consumidores exigentes	Innovación industrial y patentes
N	Válidos	13	13	13	13	13
	Perdidos	1	1	1	1	1
Media		4,00	3,38	4,08	3,85	4,00
Mediana		4,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,408	,768	,494	,689	,913
2ª RONDA DELPHI		Nuevo modelo social	Talento	Entretenimiento	Propiedad intelectual	Industrias Creativas
N	Válidos	13	13	13	13	13
	Perdidos	1	1	1	1	1
Media		4,08	4,15	3,77	3,92	4,46
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,494	,899	,725	1,038	,776

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

El principal elemento definitorio de la actual economía creativa son las *Industrias creativas*. Así lo constatan las medidas centrales obtenidas durante la segunda ronda, en la que su mediana destaca sobre el resto. Tras dicha categoría sobresalen también como elementos importantes el *talento*, un *nuevo modelo social*, las *nuevas tecnologías*, los *valores intangibles de las empresas*, la *innovación industrial y patentes*, la *propiedad intelectual*, los *consumidores exigentes*, (en este orden atendiendo a sus respectivas medias, ya que sus medianas coinciden). Por último, con una menor mediana, la *amplia oferta comercial*.

Tablas 7. Elementos que posibilitan el trabajo creativo
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

El trabajo creativo depende en gran medida de: el *Conocimiento adquirido*, la *Multidisciplinareidad* y *Capacidad y ambición personal*. Se mantienen estos aspectos como los más importantes en ambas rondas.

Tablas 8. Elementos de la innovación empresarial
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La innovación empresarial está sujeta a la combinación de: el *territorio*, el *trabajo creativo* y la *cultura corporativa*. La segunda ronda iguala el número de respuestas de dicho ítem, y al contar con dos participantes menos, aumenta así el porcentaje y el valor de las respuestas.

Figuras 3. Emergencia nueva clase creativa
Ronda 1

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Está surgiendo una nueva clase creativa y emprendedora que está reforzando un sector creativo competitivo. Nuevamente aumenta el consenso de los expertos y las expertas hacia esta opción, constatando así una tendencia en el actual contexto socioeconómico.

Concepto: Cultura corporativa

Tablas 9. Elementos de la cultura corporativa

1ª RONDA DELPHI		Comportamientos de la organización	Valores de la organización	Presunciones básicas de la organización	Identidad corporativa
N	Válidos	15	15	15	15
	Perdidos	1	1	1	1
Media		4,13	4,60	3,93	3,93
Mediana		4,00	5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,640	,507	1,100	,961

2ª RONDA DELPHI		Comportamientos de la organización	Valores de la organización	Presunciones básicas de la organización	Identidad corporativa
N	Válidos	12	12	12	12
	Perdidos	2	2	2	2
Media		4,08	4,42	3,75	3,92
Mediana		4,00	4,50	4,00	4,00
Desv. típ.		,515	,669	,622	,793

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los valores son los principales elementos indicadores de la cultura corporativa. Tanto en la primera como en la segunda ronda Delphi, esta opción es la más destacada atendiendo tanto a la mediana como a la media de los resultados obtenidos. Asimismo, según estos datos, los *comportamientos explícitos de la organización*, la *identidad corporativa* y las *presunciones básicas*, respectivamente conforman también elementos importantes de la cultura corporativa de cualquier organización, constituyendo dichos comportamientos la parte más significativa tras los propios valores corporativos ya comentados.

Figuras 4. Singularidad cultura corporativa
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La cultura corporativa es distinta en cada organización. Aunque en ambas rondas se mantiene esta premisa como ítem principal, existen otras opciones que también apuntan a que dicha cultura corporativa puede compartir elementos comunes según la organización. La mejor forma de corroborar esta premisa será con el análisis de los casos de estudio.

Tablas 10. Principales valores corporativos

1ª RONDA DELPHI		Valores ya arraigados implantados por la Dirección	Valores demandados por la sociedad	Valores planteados por los empleados
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,19	4,06	3,56
Mediana		4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,834	,929	1,263

2ª RONDA DELPHI		Valores ya arraigados implantados por la Dirección	Valores demandados por la sociedad	Valores planteados por los empleados
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	1	1	1
Media		3,92	3,85	3,46
Mediana		4,00	4,00	3,00
Desv. típ.		,862	,555	,519

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los valores implantados por la Dirección de la empresa, así como los valores demandados por la sociedad son importantes en un entorno que asiste un cambio social. Las preferencias de valores se mantienen así durante las dos rondas. Atendiendo a la mediana decrece para los *valores planteados por los empleados*. Existe también una ligera diferencia entre la media de los *valores ya arraigados en la empresa* y los *valores bien vistos socialmente* con respecto a los planteados por el equipo de trabajadores.

Tablas 11. Orientación cultura corporativa para generar creatividad
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Las principales orientaciones estratégicas de la cultura corporativa para generar creatividad en la empresa son: *Orientación hacia el cambio* y *Orientación hacia el cliente*. No sólo se mantienen estas valoraciones tanto en la primera como en la segunda ronda, sino que se incrementan los porcentajes de ambas opciones, aumentando así el consenso considerablemente. En este sentido, se produce un nexo de unión interesante, ya que como se ha expuesto anteriormente con las aportaciones bibliográficas, se detecta una fuerte vinculación entre la cultura corporativa y su orientación hacia la innovación y las personas.

Tablas 12. Principales factores de motivación laboral

1ª RONDA DELPHI		Clima laboral	Filosofía corporativa	Cultura corporativa
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,56	4,50	4,56
Mediana		5,00	5,00	5,00
Desv. típ.		,629	,730	,629

2ª RONDA DELPHI		Clima laboral	Filosofía corporativa	Cultura corporativa
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	1	1	1
Media		4,54	4,38	4,46
Mediana		5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,660	,650	,519

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

El *clima laboral*, la *cultura corporativa* y la *filosofía corporativa* actúan factores de motivación creativa de los trabajadores en la empresa. Según los resultados y dada la escasa diferencia de valoraciones entre elementos en ambas rondas, según las medias obtenidas, las tres opciones han sido resaltadas por los expertos y las expertas como aspectos necesarios para fomentar la creatividad laboral.

Tablas 13. Funciones de la cultura corporativa
Ronda 1

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Las principales funciones que cumple la cultura corporativa en la empresa son: *Implicación y motivación*, así como *Construcción de la identidad*. Durante las dos rondas se mantienen estos elementos como funciones prioritarias de la cultura corporativa.

Figuras 5. Implantación de la cultura corporativa en vistas a la creatividad

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La forma más adecuada de implantar la cultura corporativa en una organización para estimular la creatividad de los trabajadores es de arriba abajo (desde los órganos de poder). En la segunda ronda se refuerza esta idea, aunque también aquella en sentido inverso. En este sentido el análisis de casos de estudio también desvelará este aspecto.

Tablas 14. Principales factores de la cultura corporativa como objeto de análisis

1ª RONDA DELPHI		Factores sociológicos	Factores de dirección y gestión	Factores comunicativos
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,06	4,44	4,50
Mediana		4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,929	,512	,632

2ª RONDA DELPHI		Factores sociológicos	Factores de dirección y gestión	Factores comunicativos
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	1	1	1
Media		3,92	4,46	4,54
Mediana		4,00	4,00	5,00
Desv. típ.		,760	,519	,776

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los aspectos más relevantes a investigar de una determinada organización sobre su cultura corporativa son *los factores comunicativos*, *los factores de dirección y gestión* y *los factores sociológicos* respectivamente por orden de importancia. En la primera y segunda ronda los expertos y las expertas coinciden de esta forma, aunque con escasas diferencias, aumenta la valoración ligeramente de los dos primeros respecto a los factores sociológicos. No obstante, dados los resultados los tres factores son fundamentales como elementos de estudio.

Tablas 15. Instrumentos de investigación sobre cultura corporativa

1ª RONDA DELPHI		Cuestionarios y entrevistas	Análisis de contenido documentación	Análisis de contenido Web y recursos 2.0
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,38	3,38	3,75
Mediana		5,00	3,00	4,00
Desv. típ.		,885	1,147	1,125

2ª RONDA DELPHI		Cuestionarios y entrevistas	Análisis de contenido documentación	Análisis de contenido Web y recursos 2.0
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	1	1	1
Media		4,46	3,62	3,77
Mediana		5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,776	,870	,832

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los instrumentos más idóneos para poder conocer la forma de gestionar y difundir la cultura corporativa son los cuestionarios y entrevistas, el análisis de contenido Web y otros recursos 2.0 así como el análisis de otra documentación corporativa, respectivamente por orden de importancia. Tanto en la primera como en la segunda ronda se mantienen dichas preferencias, siendo la opción de cuestionarios y entrevistas la principal herramienta destacada en ambos resultados, atendiendo a la mediana como a la media obtenida. Por su parte tras el segundo cuestionario el análisis de contenido online y el análisis de documentación aumentan su valoración siendo también elevada.

Tablas 16. Cargos responsables de la cultura corporativa

1ª RONDA DELPHI		CEO	Responsable RR.HH.	DirCom
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,50	4,06	4,13
Mediana		4,50	4,00	4,50
Desv. típ.		,516	,772	1,025

2ª RONDA DELPHI		CEO	Responsable RR.HH.	DirCom
N	Válidos	13	13	13
	Perdidos	1	1	1
Media		4,62	4,31	4,15
Mediana		5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,506	,630	,987

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los cargos de responsabilidad en la empresa según su idoneidad para implantar, gestionar y fomentar la cultura corporativa son, por este orden, el CEO, el Responsable de RR.HH. y el DirCom. En este sentido en la segunda ronda el valor de la media y mediana de la opción CEO aumenta, constatando aún más su importancia. No obstante, en ambas rondas las valoraciones de los tres cargos son altas por lo que parece indicar que cualquiera de los tres responsables tienen un importante papel en el desarrollo de la cultura corporativa de una empresa y puede aportar información relevante al respecto del propósito de la investigación.

Figuras 6. Multiculturalidad como parte de la cultura corporativa
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

La multiculturalidad es parte integrante de la cultura corporativa de una organización. Sin lugar a dudas, la segunda ronda así lo determina. Aunque la primera ronda ya era mayoritaria esta opción, durante la segunda ronda se alcanza un consenso absoluto al respecto.

Tablas 17. Entorno laboral para generar creatividad

1ª RONDA DELPHI		Arquitectura	Interiorismo	Equipamiento puestos trabajo
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		3,69	4,00	3,88
Mediana		4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,873	,730	,957

2ª RONDA DELPHI		Arquitectura	Interiorismo	Equipamiento puestos trabajo
N	Válidos	14	14	14
	Perdidos	0	0	0
Media		3,93	4,21	4,07
Mediana		4,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,730	,426	,730

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Atendiendo a la importancia de los elementos del entorno de trabajo para la canalización y asentamiento de la cultura corporativa, se mantienen y refuerzan las valoraciones realizadas en la primera ronda. Así tanto interiorismo, como el *equipamiento de los puestos de trabajo* y la propia *arquitectura* pueden ayudar a difundir la cultura corporativa, siendo los dos primeros elementos especialmente válidos.

Concepto: Industrias creativas

Tablas 18. Definición institucional “Industrias creativas”
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Las definiciones de carácter institucional más idóneas sobre industrias creativas, según datos obtenidos, son las de: *UNESCO* y *UNCTAD*. Ambas definiciones son las más valoradas durante las dos rondas, incrementándose el consenso en la segunda ronda.

Tablas 19. Actividades industriales creativas

Ronda 1

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Todas las actividades propuestas (Listado UNCTAD 2010) han sido, al menos, seleccionadas como integradoras de las industrias creativas. La *Pintura y escultura*, la *Fotografía*, la *Moda*, *Cine y TV* aparecen como las más votadas mientras que en sentido contrario las *Antigüedades* es la opción menos valorada. El resto de actividades se encuentran entre una opción intermedia. Asimismo, la *Gastronomía* y la *Enología* (aportadas por el panel de expertos/tas e incorporada a la segunda ronda) también se encuentran en una posición intermedia.

Tablas 20. Factores que potencian la concentración de las industrias creativas

Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Los principales factores que motivan la concentración de las industrias creativas en el territorio mediterráneo son: *Optimización y unificación de recursos (clústers creativos)* y *Recursos locales y políticas de incentivación industrial*. En la segunda ronda se mantiene y aumenta el consenso al respecto.

Figuras 7. Cultura corporativa en las empresas creativas mediterráneas
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Por su actividad y ubicación estratégica las industrias creativas disponen de un modelo de cultura corporativa diferenciador. Aumenta el consenso considerablemente en la segunda ronda, constatándolo, así como un aspecto importante.

Figuras 8. Empresas familiares e industrias creativas
Ronda 1

Ronda 2

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

El binomio empresa familiar e industrias creativas es viable. Esta opción, se reafirma en la segunda ronda aumentando de manera sustancia el consenso al respecto. Por tanto, se crea así un vínculo entre las Il. Creativas familiares que merece ser estudiado con detenimiento.

Tablas 21. Idoneidad para comunicar internamente la cultura corporativa

1ª RONDA DELPHI		La comunicación personal	La comunicación offline	La comunicación online
N	Válidos	16	16	16
	Perdidos	0	0	0
Media		4,56	3,75	4,06
Mediana		5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,814	1,000	,854

2ª RONDA DELPHI		La comunicación personal	La comunicación offline	La comunicación online
N	Válidos	14	14	14
	Perdidos	0	0	0
Media		4,57	3,64	4,29
Mediana		5,00	4,00	4,00
Desv. típ.		,646	1,008	,726

Fuente: elaboración propia a partir de Delphi

Se mantienen durante la segunda ronda las mismas premisas. En este sentido, y según las medianas obtenidas, la *comunicación personal* se establece como una necesaria forma de vehicular internamente la cultura corporativa. Asimismo, atendiendo a la media, la *comunicación online*, se refuerza también en la segunda ronda. Tras estas opciones, la *comunicación offline* tiene otro importante cometido, equiparándose la mediana con respecto a la comunicación *online* pero con una media inferior de respuestas obtenidas.

En relación a las respuestas abiertas de la primera ronda, y posteriormente categorizadas para ser evaluadas por el grupo participante, a continuación, se presentan las aportadas y más valoradas por el panel de expertos/tas. De este modo, atendiendo también a uno de los objetivos del estudio, se incorporan una serie de definiciones específicas necesarias crear un marco teórico que oriente el resto de la investigación.

La cultura corporativa es...

Conjunto de valores, misión y visión de una empresa, sustanciados tanto en sus prácticas productivas, en sus relaciones laborales, así como en sus estrategias de comunicación con todos sus stakeholders. (De los 14 expertos y expertas, un 43% de ellos han seleccionado esta respuesta tras la 2ª ronda)

La multiculturalidad en la empresa es....

Diversidad como valor. Personas de diferentes procedencias profesionales y culturales. (36%)

Las industrias creativas son:

Actividades de creación, distribución y comunicación de productos/servicios con un ingrediente cultural entre sus materias primas, destinados a la actual sociedad de la información y el entretenimiento. (43%)

4. Discusión

Queda patente que el territorio tiene una gran influencia directa e indirecta sobre los entes que lo conforman. Así el entorno no sólo condiciona el desarrollo económico territorial, sino que también incide sobre modo de comportarse del tejido industrial allí presente. De igual forma, su propia idiosincrasia y cultura ejercen una interesante influencia sobre la capacidad creativa social y, en consecuencia, de las empresas. El Arco Mediterráneo en España (AME) constata este aspecto y es un ejemplo sumamente representativo.

Igualmente, la propia cultura territorial mediterránea condiciona la cultura corporativa de las empresas allí ubicadas. Tal es la influencia, que puede ser significativa especialmente en empresas autóctonas. Así en el Mediterráneo en España existen territorios más propensos, con unas condiciones muy favorables, para albergar la actual economía creativa. En este sentido, Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares son las comunidades autónomas que privilegian la creatividad para ser altamente competitivas y atrayentes de nuevos recursos de la economía creativa. Curiosamente estas tres comunidades autónomas más valoradas coinciden con los territorios presentes en España que forman parte del "Arco restringido o arco núcleo" según ICM.

Figura 9. Mapa Arco restringido o arco núcleo

Fuente: ICM, 1999 CD Room

Igualmente, las industrias creativas, compatibles con las empresas de origen familiar, son designadas por el panel como *Actividades de creación, distribución y comunicación de productos/servicios con un ingrediente cultural entre sus materias primas, destinados a la actual sociedad de la información y el entretenimiento* y son la mejor representación de dicha economía creativa. Un sistema también caracterizado por el mestizaje, el talento, un nuevo modelo social, las nuevas tecnologías, los valores intangibles y la innovación industrial.

Se trata de un modelo económico que precisa de un trabajo creativo, convirtiéndose esta labor en un elemento necesario diferenciador en las empresas, fruto del conocimiento adquirido, la multidisciplinariedad y la capacidad o ambición personal de los trabajadores. Por lo tanto, en esta línea, la innovación parece responder a una combinación de trabajo creativo, cultura corporativa y territorio. Esta suma de elementos y condiciones, junto con otras coyunturales; también está potenciando una nueva clase creativa y emprendedora.

La cultura corporativa, según el panel, es el *Conjunto de valores, misión y visión de una empresa, sustanciados tanto en sus prácticas productivas, en sus relaciones laborales, así como en sus estrategias de comunicación con todos sus stakeholders*. También puede entenderse como la *Unión de valores, objetivos y experiencia de una organización. Recoge las vivencias, costumbres, hábitos y el propio saber hacer de la organización. Es un intangible determinante en la cohesión de los sujetos que conforman la empresa*.

Queda patente en las definiciones y en la estimación de elementos que constituyen la cultura corporativa que los valores son excelentes indicadores de dicha cultura. Se constatan como una de las bases de cualquier empresa en su día a día. Así su importancia es tal que "toda interacción social está impregnada de valores compartidos" (Enz, 1986: 111). Por tanto, el sentido y el correcto funcionamiento de cualquier empresa tienen su punto de partida en tales valores.

A su vez, los valores implantados por la Dirección de la organización, así como aquellos bien vistos desde una perspectiva social, parecen adquirir mayor importancia en la actualidad. Además, el modo de comportarse la empresa, su relación con el entorno y su identidad también contribuyen a dicha construir cultura. Todos estos aspectos aportan ciertas particularidades a las organizaciones, constituyendo así culturas corporativas distintas y diferenciadas. Sin embargo, este aspecto deja algunas cuestiones en el aire que deberán rebatirse con el correspondiente análisis de los casos de estudio.

La multiculturalidad es la *Diversidad como valor, personas de diferentes procedencias profesionales y culturales*. Es la *confluencia de orígenes o destinos culturales diferenciados interactuando sobre la cultura organizativa*. Constituye de esta forma un parte importante de la cultura corporativa, convirtiéndose en un elemento de la misma.

Según las tendencias establecidas, la principal orientación de la cultura corporativa para generar creatividad es la Orientación hacia el cambio. Por tanto, la cultura corporativa es motor de la innovación fomentando, entre otros aspectos, la creatividad del equipo humano.

El clima, la cultura corporativa y la filosofía, respectivamente, son conceptos distintos interconectados que ayudan a fomentar la motivación creativa. Y concretamente, en el caso de la cultura corporativa, parece oportuno implantarla desde los órganos de poder en la organización para conseguir así estimular dicha creatividad. De igual modo el análisis de los casos de estudio establecerá la pertinencia al respecto. Por lo tanto, es necesario tener una buena atmósfera y guía de trabajo para generar nuevas ideas. Y adicionalmente, además de la implicación y motivación, la cultura corporativa también contribuye a dotar de una identidad particular a la empresa.

Atendiendo pues a los resultados tanto de la primera como la segunda ronda Delphi, el esquema orientativo de este proceso queda estructurada tal como se expone en la figura 10:

Figura 10. Esquema consenso Delphi

Fuente: elaboración propia a partir del consenso Delphi

Por último, en cuanto al estudio de los casos propiamente, para poder conocer y estudiar el modo de gestionar y comunicar la cultura corporativa, los cuestionarios/entrevistas se presentan como las herramientas más apropiadas.

Representan una técnica apropiada para profundizar en determinados aspectos para la investigación de los casos de estudio. El análisis de contenido 2.0 así como otra documentación de carácter corporativo son adecuados como complementos a la anterior herramienta. Por su parte, los cargos de responsabilidad en la empresa objeto de estudio a los que dirigir dicho cuestionario son el CEO, el Responsable de RRHH o el DirCom. Cualquiera de dichos cargos puede ser válidos, por su labor en torno a la cultura corporativa.

5. Conclusiones

A tenor del consenso obtenido durante las dos rondas del método Delphi, además de cumplir los objetivos propuestos y ayudar a abordar los casos de estudio para una fase posterior, se extrae al respecto una serie de conclusiones según los conceptos abordados durante de este proceso.

1. Conceptos territorio y sociedad. El territorio condiciona significativamente el comportamiento del tejido industrial allí ubicado y el propio desarrollo económico. De igual modo el enclave territorial, su cultura y recursos actúan no sólo como focos de atracción de un tipo determinado de actividad, en este caso del sector creativo, sino que además influyen en la cultura corporativa de las empresas allí instaladas. A su vez el clima sociocultural y el bagaje social del territorio incide en la creatividad de empresas y personas. El Arco Mediterráneo en concreto en España (AME) es un claro ejemplo de dicha sinergia entre el entorno y los agentes socioeconómicos, siendo Cataluña, la Comunidad Valenciana y las Islas Baleares respectivamente las principales comunidades autónomas que privilegian la creatividad para ser competitivos.

2. Conceptos creatividad e innovación. La actual economía creativa se caracteriza principalmente por la existencia de industrias creativas como entes de referencia de la misma. De igual forma el talento, las nuevas tecnologías, la creciente amplificación de los valores corporativos y la innovación empresarial también conforman este nuevo modelo socioeconómico. Esta conjunción de elementos está generando nuevos tipos de trabajo creativo que, además de generar más competitividad, requieren de una conjunción de conocimiento, multidisciplinaredad así como capacidad y ambición personal. La innovación, directamente vinculada con el trabajo creativo, está condicionada además por el territorio y la cultura corporativa.

3. Concepto cultura corporativa. La cultura corporativa conforma pues un importante eje corporativo de cualquier empresa, siendo los valores los principales indicadores, y retroalimentándose constantemente desde la dirección y con ayuda de los empleados. Distinta de la filosofía y el clima corporativo, la adecuada implantación y coherencia de la cultura corporativa respecto a la dimensión estratégica de la empresa la convierten en un activo intangible estratégico. De esta forma cumple diferentes funciones, entre ellas la implicación de los trabajadores y la creación de una identidad particular además de posibilitar la creatividad atendiendo a diversas condiciones particulares.

4. Concepto multiculturalidad. La multiculturalidad se ha convertido en un componente significativo de la cultura corporativa en la economía creativa. Por todo ello las culturas corporativas cada vez tienden más a favorecer la integración multicultural (en este estudio se ha tratado principalmente por motivos de origen). Una diversidad sociocultural en la empresa que reporta, por su parte, una mayor capacidad creativa de la misma.

5. Conceptos gestión y talento. La conveniente gestión del equipo de trabajo y, como resultado, la propia cultura corporativa puede atraer talento a la empresa. La atracción pues de empleados talentosos se inicia con la propia relación con los empleados que actualmente conforman la plantilla laboral.

6. Concepto entorno de trabajo. Los recursos que envuelven en entorno de trabajo diario condicionan la canalización y el asentamiento de la cultura corporativa. El interiorismo, el propio equipamiento de los puestos en los que desempeñar la labor profesional, así como los elementos arquitectónicos de las instalaciones que conforman el lugar de trabajo facilitan la difusión y comprensión de la cultura corporativa.

7. Concepto industrias creativas. Las industrias creativas pueden surgir en empresas de diversa índole, unidas a una ubicación estratégica condicionada por el asentamiento en clústers creativos y la disponibilidad de recursos locales de incentivación industrial, les confiere modelos de cultura corporativa con ciertas particularidades respecto a otros sectores en los que la comunicación a través de distintos canales adquiere un papel importante.

8. Conceptos comunicación y era digital. La cultura corporativa y el proceso comunicativo de la misma son aspectos indisolubles en la economía creativa. En este sentido, dicha comunicación requiere estrategias más originales especialmente en las industrias creativas en cuanto a contenidos y uso de recursos, como la incorporación de las nuevas tecnologías. El resultado de tal forma de canalizar la cultura es el propio incremento de su importancia como intangible.

6. Bibliografía

- [1] Benlloch, M. T. (2012). *Marca territorio: la gestión comunicativa de los intangibles en el cluster cerámico español*. Universitat Jaume I de Castellón: España.
- [2] Boix, R. y Lazzeretti, L. (2012). Las industrias creativas en España: una panorámica. *Investigaciones regionales*, (22), 181–206. Disponible en <https://goo.gl/GtWtDi>
- [3] Brouwer, A. & Pellenbarg, P. (2011). The Importance of Place in Corporate Identity an Investigation on the Presence of Old Dutch Firms on the Internet. *European Spatial Research and Policy*, 18(2), 79-94. <http://doi.org/10.2478/v10105-011-0014-z>
- [4] Cunningham, S. (2004) The creative industries after cultural policy: A genealogy and some possible preferred futures. *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), 105-115. <https://doi.org/10.1177/1367877904040924>
- [5] Department for Culture, Media & Sport. (2001). Creative Industries Mapping Documents 2001. Foreword. Disponible en <https://goo.gl/95T7tE>
- [6] Florida, R. L. (2009). *Las ciudades creativas: por qué donde vives puede ser la decisión más importante de tu vida*. Barcelona: Paidós.
- [7] Institut Català de la Mediterrànea (Ed.). (1999). *El espacio mediterráneo latino: cultura, empresa, paisaje, población y cooperación*. Barcelona: Icaria.
- [8] Instituto de Análisis de Intangibles. (2005). *Estudio sobre el Estado del Arte de los Intangibles de la Empresa*.
- [9] Landeta, J. (2002). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel.
- [10] Llopis, J. (1992). *La cultura de empresa: análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo Universidad.
- [11] McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246. <http://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- [12] Naciones Unidas y UNCTAD. (2010). Informe sobre la economía creativa 2010. Disponible en <https://goo.gl/wsN4CT>
- [13] Naciones Unidas, PNUD. (2014). Informe sobre la economía creativas. Ampliar los cauces del desarrollo local. Disponible en <https://goo.gl/gPdR8s>
- [14] Olivares F. (2015). Empresas y marcas made in Alicante. *Canelobre: Revista del Instituto Alicantino de Cultura "Juan Gil-Albert"*, (65), 102-115.
- [15] Pérez, F.; Robledo, D. y Albert, C. (2009). *El desarrollo del Arco Mediterráneo Español. Principales resultados*. Alicante: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- [16] Rodríguez, R.; Tur, V. y Olivares, F. (2010). Industrias creativas: novedades, objeciones y perspectiva. En Actas del II Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. La Laguna, España. Disponible en <https://goo.gl/lqYZ2b>
- [17] Rodríguez-Monteagudo E. (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*. Universidad de Alicante: España. Disponible en <https://goo.gl/ScKr9a>
- [18] Scheele, S. (1975). Reality construction as a product of Delphi interaction. En Linstone, H. & Turoff, M. (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications* (pp. 37-71). Mass: Addison-Wesley Pub.

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

[20] Tezanos, J. F.; Villalón Ogayar, J. J. y Quiñones, A. (2011). *Estudios delphi sobre tendencias económicas, sociales y políticas*. Madrid: Editorial Sistema.

[21] UE (2010). *Libro Verde: Liberar el potencial de las Industrias Culturales y Creativas*. Disponible en <https://goo.gl/qG5SOi>

[22] Unesco. (2006). *Comprender las Industrias Creativas. Las estadísticas como apoyo a las políticas públicas*. Disponible en <https://goo.gl/EfkvsE>

[23] Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento a las valiosas aportaciones del panel de expertos y expertas Delphi.

Notas

1. Espacio formado por diecinueve regiones españolas, francesas e italianas situadas al sur de Europa, todas ribereñas del Mediterráneo central y occidental, que comparten rasgos climáticos y parte de su trayectoria histórica y económica" (Pérez, Robledo y Albert, 2009: 20).
2. Constituye uno de los principales ejes de desarrollo y vertebración europea, y se configura como la segunda Gran Dorsal, integrando las Comunidades Autónomas de Cataluña, Valencia, Murcia, Illes Balears y gran parte de Andalucía, y cuenta con los principales puertos de España en el Mediterráneo: Algeciras, Almería, Cartagena, Alicante, Valencia, Tarragona y Barcelona, entre otros (Pérez, Robledo y Albert, 2009: 5).
3. Estudio sobre el Estado del Arte de los Intangibles de la Empresa.
4. "Serie de cosas que se desarrollan ordenadamente durante un tiempo limitado" (Web DRAE, consulta 2015).
5. "Multidisciplinar: Que abarca o afecta varias disciplinas" (Web DRAE, consulta 2015).
6. Fuente: elaboración propia.
7. Todos los datos se mantienen confidenciales, aunque están convenientemente registrados y son demostrables.