

# Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral

## *New corporate management strategies: the visual culture as a component of internal communication and happiness at work*

Andrea Castro-Martínez  | andreacastro@uma.es | Autora de correspondencia  
Universidad de Málaga, España

Pablo Díaz-Morilla  | pablodiaz@eade.es  
EADE University of Wales Trinity Saint David, España

Cristina Pérez-Ordoñez  | cristinaperezordonez@uma.es  
Universidad de Málaga, España

10.17502/mrcs.v10i2.605

Recibido: 02-09-2022  
Aceptado: 10-10-2022



### Resumen

La importancia de lo visual en la sociedad actual resulta clave para comprender los procesos comunicativos y culturales. Este trabajo tiene por objetivo analizar el papel que la cultura visual tiene en las estrategias de comunicación interna, felicidad y bienestar de las organizaciones. Para ello recurre a un panel de 12 expertos y expertas y al estudio de las principales herramientas de comunicación interna de 10 organizaciones públicas y privadas. Los resultados señalan que la cultura visual posee una gran importancia en los procesos comunicativos hacia los públicos internos, ya que está presente en niveles altos en la mayoría de herramientas empleadas destinadas a las plantillas. El uso de elementos gráficos, aplicaciones de la marca, fotografías y recursos audiovisuales y paletas de colores concretas contribuyen a extender el universo y la cultura de las marcas entre todos sus colaboradores. Lo visual cobra especial importancia en los espacios de trabajo, donde se emplean conceptos abiertos que juegan con los recursos visuales para potenciar el diseño. Esta investigación pone de manifiesto la relevancia de los elementos visuales como parte de la cultura corporativa y de la comunicación interna, y el modo en que tributan en favor del bienestar y la felicidad organizacional.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, marca, bienestar, felicidad laboral, comunicación interna.

### Abstract

*The importance of images in contemporary society is essential in order to understand communication and cultural practices. The purpose of this paper aims to analyse what is the role of visual culture in the internal communication, happiness and well-being strategies of organisations. A panel of 12 experts and a study of the main internal communication tools of 10 public and private organisations were used for this research. Findings indicate that visual culture has great value in the communication flows to internal audiences, being strongly integrated in the majority of the tools employed for the staff. Graphic elements, brand applications, photographs and audiovisual media, and specific colour palettes contribute to extend the brand's universe and culture among all its employees. Visual resources take on particular relevance in workspaces, where open concepts are used that play with imagery to enhance the design. This research highlights the relevance of visual elements as part of corporate culture and internal communication, and how they contribute to organisational well-being and happiness.*

**Keywords:** strategic communication, branding, well-being, happiness at work, internal communication.

### Sumario

1. Introducción | 2. Marco teórico | 2.1. Importancia de la cultura visual en la actualidad | 2.2. Comunicación interna, felicidad y bienestar como parte de la gestión organizacional | 3. Metodología | 4. Resultados | 4.1. La visión de los expertos | 4.2. Análisis de los elementos visuales empleados por las empresas en sus herramientas de CI | 5. Discusión y conclusiones | Referencias.

### Cómo citar este artículo

Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Pérez-Ordoñez, C. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 10(2): 379-392. <http://dx.doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>

## 1. Introducción

La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto algunos problemas que deben afrontar las organizaciones para mantener vinculados y alineados a sus colaboradores, pues muchos de ellos han sido conscientes en este periodo de problemas que ya habían aparecido tiempo atrás pero que durante la pandemia se han generalizado, como puede ser la dificultad para conciliar el tiempo de trabajo con el tiempo personal o el derecho a la desconexión digital (Rodríguez, 2021; Trujillo, 2020).

En este sentido, la adecuada gestión de la comunicación interna es un factor clave para administrar las relaciones con los públicos internos y las plantillas y ha sido protagonista en estos últimos años de crisis sanitaria en procesos como la digitalización o el trabajo en remoto (Castro-Martínez *et al.*, 2022; EUDE Digital y Cool Tabs, 2020; Eurofound, 2020), que se vieron acelerados por las restricciones de movilidad (European Commission, 2020). La comunicación con los equipos y los colaboradores es indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales, motivar y fidelizar a las plantillas y proyectar la marca hacia el exterior, al tiempo que constituye el hilo conductor de la cultura corporativa.

Para ello se debe tener presente que la cultura popular actual es eminentemente visual —incluso audiovisual— y que la imagen ha tomado el papel protagonista en la transmisión de valores, costumbres e ideologías (Castañares, 2007; Gubern, 2004; Manovich, 2005). Este giro a lo visual de la cultura contemporánea ha venido propiciado por el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y, con él, el de la imagen digital, que desde comienzos del siglo XXI se ha convertido en el medio de expresión principal.

Este trabajo pretende aunar estos dos factores, por lo que se enmarca en el área de estudio de la comunicación corporativa, en concreto en el de la gestión de los públicos internos, y su objeto de estudio se focaliza en la importancia que lo visual adquiere dentro de las organizaciones para vehicular los mensajes destinados a las plantillas y favorecer así la felicidad laboral y bienestar organizacional mediante el uso de la comunicación interna.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Importancia de la cultura visual en la actualidad

La cultura visual “relaciona a la imagen con la historia de las artes, de las tecnologías, los medios de masas y las prácticas sociales de representación y recepción que, además, están profundamente vinculadas con las sociedades humanas, con la ética y la política, con la estética y la epistemología de la mirada” (Marzal-Felici, 2021, p. 9).

Dentro de la tradición de los estudios culturales, el análisis de la cultura visual ha puesto el foco en la producción artística, cuando en realidad esta se centra en la experiencia visual cotidiana, al vivir en una sociedad llena de imágenes que son las que dan sentido y construyen significados (Mirzoeff, 2003). Y no sólo construyen significados, además crean imaginarios colectivos y son capaces de generar sentimientos, emociones y conocimiento a las personas, por lo que lo visual también se ha convertido en ámbito de interés para empresas e instituciones que, a través de ellas, buscan crear y transmitir su identidad. Desde la identidad visual corporativa hasta la gestión de eventos, pasando por las comunicaciones de marketing y publicitarias, la gestión de las imágenes y de los símbolos visuales se ha convertido en un área prioritaria para las organizaciones (Costa, 2004). Es por ello que la identidad visual es el medio en el que las instituciones asocian sus valores y su personalidad para ser reconocidos y diferenciados por sus públicos (Castro-Martínez *et al.*, 2022; Sorrentino, 2014), pero también cada día prestan más importancia a la cultura visual como parte de la identidad y la cultura corporativas. Sin embargo, la gestión de la cultura visual va más allá, puesto que se trata de un elemento fundamental, por ejemplo, en la generación de escenarios y territorios de las marcas.

El legado visual asociado a un espacio ayuda a generar imaginarios colectivos para las personas que cohabitan o comparten la presencia en dicho lugar, por lo que saber gestionar esa herencia se convierte en una tarea primordial para asociar valores a las marcas, especialmente relevante para los públicos directamente relacionados con la organización (Anderton, 2019), lo cual permite que dicho espacio adquiera significado a través de las narrativas visuales que en ellos se cuentan. Estos espacios proporcionan la experiencia sensorial de lo que allí acontece, en el sentido de que ese lugar permite a quienes lo habitan desarrollar sentimientos de familiaridad y confianza (Relph, 2016), lo cual también se extrapola a los espacios

de marca, sean estos físicos o digitales. Del mismo modo, mediante las prácticas espaciales — comportamientos y costumbres que se refuerzan a lo largo de los años—, los espacios de representación — el simbolismo y significados adheridos a los lugares— y las representaciones de dicho espacio —mapas, planos, comunicaciones de marketing, señales, etc.—, los espacios pueden generar un fuerte sentimiento de pertenencia con el lugar, lo cual debe ser tenido en cuenta por quienes planifican estos territorios (Lefebvres, 1991). Si bien esta concepción del espacio social de Lefebvres se aplica a las ciudades y otras comunidades, se extrapola igualmente al caso de los espacios producidos por las organizaciones, sobre todo en los centros de trabajo y en las localizaciones de eventos corporativos, en los que lo visual adquiere una total relevancia tanto porque en ellos se transmiten mensajes a través de los elementos de la cultura visual como porque las imágenes son una de las dimensiones de estos espacios sociales. Del mismo modo, lo visual contribuye a la generación de una atmósfera reconocible, donde las narrativas —especialmente las de la gestión de la comunicación corporativa— contribuyen a la propia comprensión de dicho espacio y, por tanto, de la marca (Anderton, 2019).

De este modo, lo visual es un elemento fundamental en la gestión de la cultura y la identidad corporativas, que contribuye a generar una imagen de marca reconocible y experimentada por los públicos que con ella se relacionan.

## 2.2. Comunicación interna, felicidad y bienestar como parte de la gestión organizacional

En los últimos años tanto la Academia como el tejido empresarial se han interesado por un nuevo ámbito de la gestión corporativa que pone su foco en la felicidad laboral —Happiness at Work (HAW)— y el bienestar de las plantillas —Well-being— (de Waal, 2018; Robertson y Cooper, 2001; Warr, 2013). Se trata de una perspectiva controvertida, pues hay empresas que utilizan el salario emocional como estrategia para limitar la remuneración económica de las plantillas, cuando en realidad se trata de una filosofía organizativa que parte de la base de que la retribución económica tan sólo es uno de los elementos de la felicidad y el bienestar, entre los que destaca la comunicación interna (D'Almeida y Libaert, 2018; Karanges *et al.*, 2015).

Esto se debe a que la comunicación interna tiene efectos positivos sobre la productividad, el rendimiento, la creatividad y la proyección externa de la marca (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020; Lalić, Milić y Stanković, 2020), así como sobre el *employer branding* y la eficiencia de los colaboradores (Cuenca y Verazzi, 2018). Estrategias como fomentar el diálogo interno y la equidad resultan beneficiosas para la marca interna y la gestión de la felicidad organizacional (Bardon y Josserand, 2018) por lo que este planteamiento de gestión de intangibles beneficia mutuamente a la organización y a sus públicos internos (Fisher, 2010).

Así, a través de un clima laboral positivo se logra reforzar la cultura corporativa y que las plantillas se adhieran a los valores de marca, de modo que los empleados se sientan realizados y vinculados emocionalmente a la compañía y puedan ejercer voluntariamente como embajadores de su organización (Van Riel, 2012).

Para alcanzar este objetivo es imprescindible contar con una comunicación interna planificada y que aplique una visión estratégica enfocada a adaptar las diferentes herramientas disponibles a las necesidades concretas de su realidad (Castillo-Esparcia, 2010; Miquel y Aced, 2019). Pese a que la gestión de la felicidad y el bienestar no dispone habitualmente de una estructura formalizada, las herramientas de comunicación interna que resultan más exitosas en este sentido son los eventos internos, el diseño de espacios de trabajo, las revistas internas, las redes sociales y las aplicaciones de marca y la comunicación interpersonal con los miembros de la organización (Beau, 2019; Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020).

## 3. Metodología

El objetivo general (OG) de esta investigación consiste en analizar si la cultura visual constituye un elemento relevante dentro de la comunicación interna de las organizaciones para favorecer la felicidad laboral y el bienestar de las plantillas. Como objetivos secundarios se establecen identificar los recursos que utilizan las marcas para comunicarse con sus plantillas (OS1), determinar el papel que juega lo visual en dichos recursos (OS2) y describir el modo en que la cultura visual se integra en los canales internos para favorecer el bienestar y la felicidad de los empleados (OS3).

Para alcanzar estos objetivos se ha establecido un diseño metodológico que emplea como herramientas de obtención de datos las entrevistas semiestructuradas a expertos y el análisis de contenido de material corporativo de las 10 empresas que forman parte de la muestra.

El panel de expertos y expertas está compuesto por 12 integrantes de diversos perfiles profesionales: 3 académicos especializados en cultura visual, 2 investigadores del área de comunicación interna, 2 responsables de comunicación corporativa, 1 gestor de talento y recursos humanos, 2 consultores en comunicación y gestión de marca y 2 diseñadores visuales y de espacios de marca. Se les ha entrevistado entre los meses de mayo y septiembre de 2022 por medios telemáticos y para ello se ha empleado una guía de 10 cuestiones a abordar, como son la importancia de la cultura visual en las organizaciones, el modo en que se puede aplicar a la comunicación interna, las estrategias que se emplean y que deben emplearse para que resulte exitosa o cómo los elementos visuales contribuyen a afianzar la cultura de la organización, entre otras.

En cuanto al análisis de contenido, se ha procedido a estudiar diverso material corporativo —en abierto y aportado por las organizaciones para esta investigación— para profundizar en el modo en que lo visual se emplea en su comunicación interna. Para lograrlo se han utilizado informes, material gráfico y audiovisual, memorias y muestras de material destinado a las plantillas que han sido analizados empleando una serie de indicadores y variables (Tabla 1) para detectar su presencia o ausencia y su nivel de implementación, determinando si es alto, medio o bajo. Estos ítems se han aplicado a una selección de herramientas internas empleadas por las empresas como son: revistas internas, *newsletters*, cartelería física y digital, eventos internos, web, intranet, redes sociales y espacios de trabajo.

Por su parte, la muestra está compuesta por 10 organizaciones de distintos perfiles, ya que hay entidades públicas y privadas, de tamaño mediano y grande, de ámbito nacional e internacional y de diversos sectores como son el ámbito tecnológico, la educación, los seguros y finanzas, la consultoría, la comunicación y el diseño o el sector *retail*. Se han anonimizado las empresas de la muestra a petición de las mismas por motivos de protección de datos y privacidad.

Tabla 1. Ficha de análisis

Elementos de la identidad gráfica	Marca
	Logotipo
	Imagotipo
	Tipografías corporativas
Paleta de colores	Colores corporativos
	Otros colores
Uso de imágenes	Fijas: fotografía/ilustración
	Audiovisuales/música
	Extensiones visuales de la marca (elementos gráficos, patrones e iconografía)
	Tono de las imágenes (personas alegres, ambiente distendido, etc.)
Otros elementos	Mensajes clave/Voz y tono
	Tipografías
	Símbolos
	Texturas
	Escenarios
Espacios	Diseño
	Estilo
	Concepto abierto/cerrado
	Iluminación
	Elementos de ocio/esparcimiento
	Edificios históricos/nueva construcción
	Materiales y texturas

Fuente. Elaboración propia.

## 4. Resultados

### 4.1. La visión de los expertos

Todos los expertos coinciden en señalar la relevancia de la cultura visual como elemento de comunicación interna para las organizaciones, ya que los componentes visuales “están siempre presentes y constituyen un elemento más del paisaje esencial de paisaje visual esencial en la integración de las personas, así que tanto la importancia es tanto por su presencia de fondo en el paisaje como por los aspectos específicos de información que pudieran trasladar” (experto 1, comunicación personal, 15 de mayo, 2022).

Algunas de sus ventajas son que “refuerza la identidad, facilita la cohesión y la unidad entre las comunicaciones, permite la creación de códigos que la plantilla va a aprender y comprender y, en definitiva, facilita y mejora la organización y la coordinación entre los empleados” (experto 5, comunicación personal, 10 de septiembre, 2022).

La cultura visual puede aportar muchos beneficios a la marca, tanto a nivel de mayor producción como a nivel reputacional. Sin duda, empleados y empleadas más felices son también más productivos, se minoran los costes derivados de bajas laborales, y todo ello repercute en un mayor porcentaje de beneficios para la empresa (experto 3, comunicación personal, 25 de mayo, 2022).

Esto se debe a que es un factor integrador y aglutinador al servicio de la filosofía de marca, del sentido de pertenencia, del clima organizacional y de la implicación de las plantillas. “La cultura visual es un componente importante que utilizan recurrentemente las organizaciones en su estrategia de comunicación y transformación cultural. En un primer nivel se utiliza a nivel de comunicación con carácter informativo, y en un nivel más avanzado como herramienta para interiorizar, inspirar y hacer cultura” (experto 2, comunicación personal, 6 de junio, 2022).

Además, señalan que, dado que la cultura visual es importante para la comunicación interna y para la cultura corporativa, influye en el bienestar de sus trabajadores en aspectos como facilitar el diálogo y la transmisión de información:

Una buena gestión de la cultura visual a nivel interno mejora la coordinación en la plantilla, la comunicación de valores, principios, objetivos, el sentimiento de pertenencia a una organización en la que su plantilla comparte objetivos comunes, la creencia en los valores positivos de la organización y de la marca y la expresión de dichos valores de forma externa hecha con satisfacción (experto 5, comunicación personal, 10 de septiembre, 2022).

Por otra parte, la cultura visual es capaz de ayudar a crear espacios comunes “donde se asocie un entorno corporativo visual con un estado de comodidad y amabilidad” (experto 4, comunicación personal, 25 de mayo, 2022).

La cultura visual en general es esencial en todos los ámbitos de la vida y por supuesto en el trabajo. El ser humano es eminentemente visual y esto puede extrapolarse a todos los ámbitos del día a día, nos hace ser más creativos y por tanto rendir más y mejor en nuestras horas de trabajo. La coherencia en la comunicación interna, así como tener una cultura visual adecuada dentro de una empresa hace que nos diferenciamos de otras empresas del mismo sector, que nuestros empleados se sientan parte activa de un equipo, les hace sentir que pertenecen a un estilo de vida y un trabajo concretos (experto 9, comunicación personal, 2 de septiembre, 2022).

No obstante, hay consenso en que debe tratarse de un complemento a otro tipo de iniciativas que tengan un impacto más directo sobre las plantillas y formen parte de una estrategia más compleja y adaptada a cada organización. En este sentido destaca el papel de los espacios de trabajo:

La cultura visual de una organización tiene impacto en el estado anímico de los empleados y empleadas de la misma. Tanto los colores, las luces, las formas y la distribución de los espacios incluyen claramente en que las personas se sientan más o menos cómodas en los espacios de trabajo, más o menos relajadas, más o menos animadas, o incluso con mayor o menor predisposición a realizar trabajos de tipo colaborativo. En nuestro caso, hemos apostado por los espacios diáfanos en todos nuestros centros de trabajo, los despachos sin puertas y la utilización de cristales para espacios más reservados, dado que en nuestra organización es esencial la cultura del trabajo corporativo, y es por ello que tenemos un organigrama o estructura jerárquica muy plana, lo cual se refleja también en los espacios de trabajo, donde directivos, mandos intermedios y personal de base comparten el mismo

espacio de trabajo sin el uso de despachos (experto 3, comunicación personal, 25 de mayo, 2022).

A través de los elementos que forman parte de la cultura visual de una marca “se crea y se consolida la cultura corporativa” (experto 8, comunicación personal, 5 de julio 2022) lo que potencia el orgullo de los públicos y facilita los flujos de información. “El aspecto visual es básico para transmitir un mensaje de la forma más clara posible, evitando la confusión y la inquietud que pueda generar una comunicación deficiente” (experto 5, comunicación personal, 10 de septiembre, 2022).

Además, cuando el mensaje es coherente en todos los medios, las constantes visuales aportan unidad y solidez (experto 7, comunicación personal, 2 de junio, 2022), así como transparencia (experto 12, comunicación personal, 20 de septiembre, 2022). Por ello emplear elementos como los colores, la iluminación o la distribución de los puestos de trabajo redundan en crear un espacio corporativo controlado, aunque las organizaciones “buscan recursos más disruptivos, que generen experiencias diferentes para que lleguen con facilidad y sean recordados. Los más adecuados en este aspecto son los eventos o la decoración o diseño de espacios, salas, etc.” (experto 2, comunicación personal, 6 de junio, 2022). Uno de los expertos resalta que “una buena gestión de los espacios es un elemento garantista de la calidad del empleo en el sentido de que los trabajadores van a percibir la empresa como un sitio cómodo donde estar” (experto 9, comunicación personal, 12 de septiembre, 2022). Las instalaciones deben concebirse como:

(...) un espacio bien organizado y ordenado, creado al detalle para la marca, con una disposición y formas claras y acordes a los objetivos y a la comunicación. [Teniendo en cuenta] El uso de colores corporativos y colores complementarios que ayuden a visualizar el concepto. Imágenes descriptivas e incluso la creación de un buen *copy* armónico hace que un proyecto fluya con mayor facilidad y eficacia. No comunica igual (ni a nivel interno ni externo) una marca cuidada y coherente que una marca que no sabe sacarle partido a sus recursos visuales (experto 9, comunicación personal, 2 de septiembre, 2022).

Para que la cultura visual contribuya a la comunicación interna debe existir una coherencia entre todos esos mensajes que se plasman en el *storytelling* y los que se trasladan mediante el *storydoing* (experto 1, comunicación personal, 15 de mayo, 2022), ya que las organizaciones en ocasiones lo trasladan menos a su comportamiento y se quedan en lo meramente estético (experto 12, comunicación personal, 20 de septiembre, 2022).

En cuanto a la gestión de la cultura visual en las organizaciones, los expertos señalan que debe trabajarse a largo plazo y coinciden en que, aunque cada vez hay más perfiles especializados, suele ser una responsabilidad asociada a los equipos de comunicación interna o que se externaliza a través de agencias o consultoras especializadas. No obstante “sería ideal que los responsables de comunicación en una empresa se especialicen, para que no se improvise y exista una estrategia de comunicación, con fases, recursos y objetivos a lo largo del tiempo” (experto 8, comunicación personal, 5 de julio 2022), ya que “es importante alinear la estrategia de comunicación interna con el departamento de marketing de la organización para que todos los recursos visuales tengan un sentido en la imagen de la marca y en lo que se quiere trasladar” (experto 2, comunicación personal, 6 de junio, 2022). Por otro lado indican que “quizá un primer paso para gestionar la felicidad a través de los espacios sea generar un área o departamento en la empresa que se encargue específicamente de ello” (experto 9, comunicación personal, 12 de septiembre, 2022).

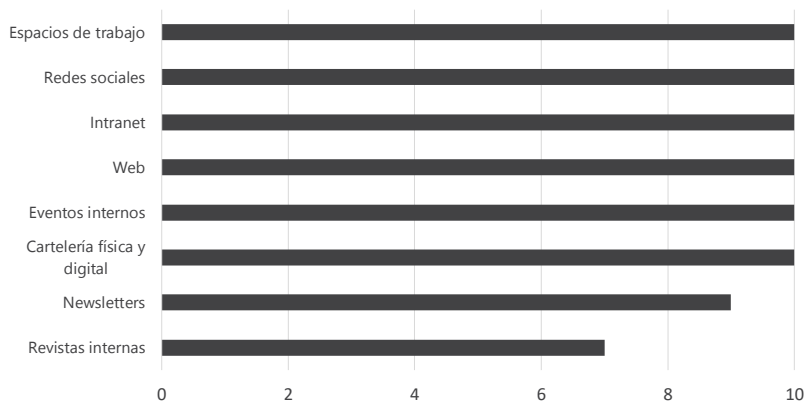
También resaltan que, aunque en muchos casos la implantación se hace en sentido descendente, hay organizaciones “que tienen en cuenta la visión de sus empleados y admiten un desarrollo participado y orgánico de estas estrategias lo que mejora las relaciones internas aumentando la motivación y en consecuencia la productividad” (experto 7, comunicación personal, 2 de junio, 2022). Este enfoque resulta relevante ya que “mal empleada puede ser también una pesadilla que impone una cultura visual a empleados abnegados y obligados a aceptarla” (experto 5, comunicación personal, 10 de septiembre, 2022).

#### 4.2. Análisis de los elementos visuales empleados por las empresas en sus herramientas de CI

El estudio de las organizaciones revela que no existe una gestión formalizada del bienestar y la felicidad organizacional. No obstante, el 100% de la muestra desarrolla distintas estrategias y metas con el objetivo de mejorar estas cuestiones a nivel interno y declara su interés por fomentar el bienestar de sus plantillas. Uno de los factores a través de los que se desarrollan estos planteamientos es la adecuada gestión de la

comunicación interna. El análisis de las herramientas de comunicación interna que emplean las empresas estudiadas (Gráfico 1) indica que todas utilizan cartelera física y digital, eventos internos, página web, intranet, redes sociales y el diseño de los espacios de trabajo como métodos para trasladar sus mensajes. Por su parte, las *newsletters* son aplicadas por el 90% de la muestra y las revistas internas por el 70%.

Gráfico 1. Herramientas de comunicación interna empleadas por las empresas de la muestra

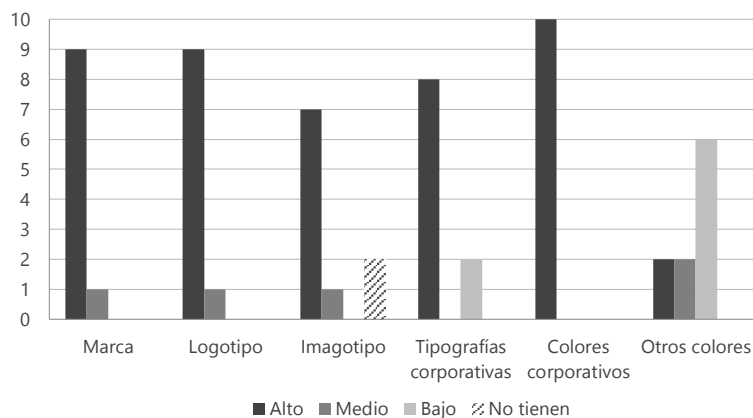


Fuente. Elaboración propia.

Una vez identificados los distintos elementos visuales que forman parte de la identidad corporativa de cada entidad de la muestra (Gráfico 2), los datos revelan que el 90% de las empresas hacen un uso alto de la presencia visual de la marca y todas ellas emplean los colores corporativos de modo muy significativo. Sin embargo tan sólo el 20% hace un uso extensivo de una paleta de colores complementaria, otro 20% la emplea en un nivel medio y el 60% usa de forma esporádica otros colores que no son los corporativos.

El 90% también hace un uso alto del logotipo, mientras que en el 10% su empleo es medio. Estos datos descienden levemente en lo que se refiere al imagotipo, ya que dos de ellas no cuentan con este elemento y otra organización lo utiliza en algunas ocasiones, aunque la mayor parte de la muestra lo emplea de forma constante en sus comunicaciones internas (70%). La aplicación de las tipografías corporativas a las herramientas de comunicación es alta en el 80% de las ocasiones y baja en el 20%.

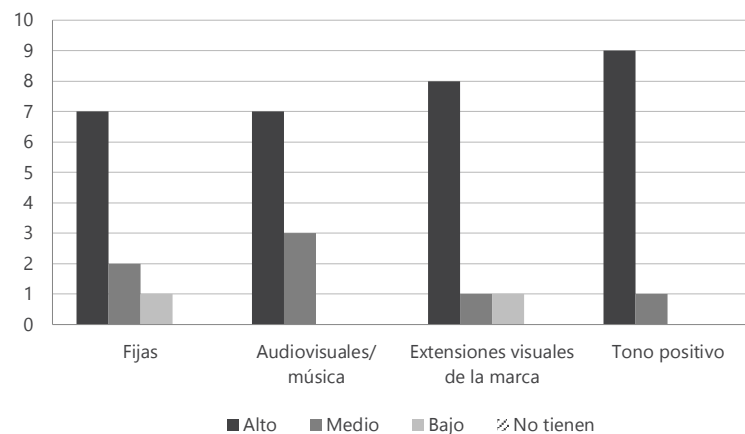
Gráfico 2. Presencia de elementos visuales en los componentes de la identidad corporativa



Fuente. Elaboración propia.

El uso de imágenes en las herramientas de CI (Gráfico 3) tiene un papel importante, ya que únicamente un 10% emplea pocas fotografías e ilustraciones en sus soportes y mensajes. Todas utilizan audiovisuales corporativos y formativos y el 70% de la muestra lo hace de forma intensiva. Las extensiones visuales de la marca, como elementos gráficos, patrones o iconografías propias, también son habituales pues únicamente el 10% las aplica poco y en el 80% de las empresas se detecta una presencia alta de las mismas. Además, en todos los casos el tono de las imágenes e ilustraciones es positivo, con personajes alegres, desenfadados y divertidos, y ambientes distendidos.

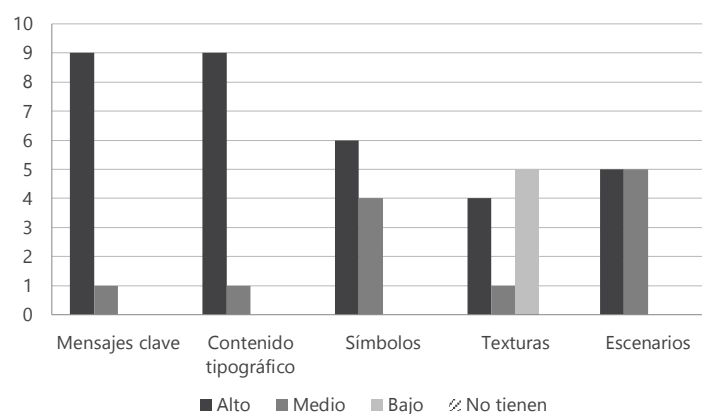
Gráfico 3. Uso de imágenes en la comunicación interna de las empresas



Fuente. Elaboración propia.

Las marcas estudiadas también hacen uso de otros elementos en su comunicación interna (Gráfico 4), como mensajes clave, símbolos, texturas, composiciones tipográficas y escenarios. Los mensajes clave y la voz y el tono de cada marca aparecen en todas las organizaciones, haciendo el 90% de las mismas un uso muy destacado y constante. También resulta importante el empleo que todas hacen de composiciones tipográficas para trasladar sus mensajes, aplicando una intención estética en la construcción de los mismos. Por su parte, el uso de símbolos está presente en el 100% de los casos, aunque en un grado alto tan sólo en el 60% de ellos. Por el contrario, el empleo de texturas está mucho menos extendido, pues se detectan en niveles muy bajos en la mayor parte de las marcas, y los escenarios tan sólo aparecen en las comunicaciones de la mitad de ellas.

Gráfico 4. Uso de otros elementos en la comunicación interna de las empresas



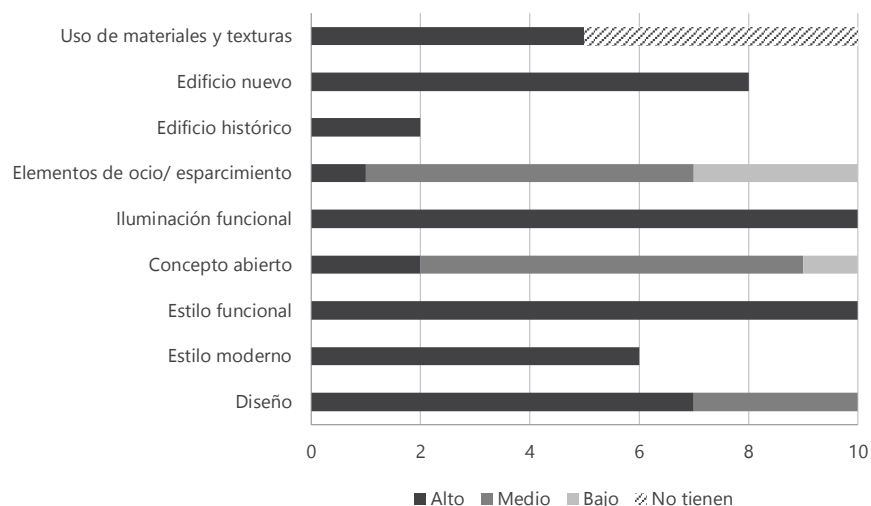
Fuente. Elaboración propia.



Los espacios de trabajo son otra de las herramientas de las que se vale la CI de todas las organizaciones que componen la muestra (Gráfico 5). La mayoría son sedes nuevas y en el 100% de las mismas su estilo e iluminación resultan funcionales, aunque solo un 60% pueden considerarse como instalaciones modernas. El 70% aplica en un grado alto el diseño, mientras que un 20% lo hace en un grado medio. Ambas marcas son heterogéneas en relación a esta variable, pues depende del centro de trabajo o dependencias, ya que en las sedes más nuevas los espacios sí cuentan con un peso importante del diseño. En el caso del empleo de materiales y texturas para configurar las instalaciones, estos elementos están presentes en la mitad de las empresas estudiadas.

Respecto a la concepción de los espacios, el 70% puede considerarse como instalaciones que incorporan de forma media el planteamiento abierto de las mismas, mientras que únicamente el 20% puede decirse que estén configuradas con un diseño totalmente abierto. Los elementos de ocio y esparcimiento tienen presencia en todas las entidades del estudio, sin embargo sólo en un 20% de las mismas tiene una gran relevancia, mientras que en el 60% de los casos su implementación es media.

Gráfico 5. Elementos visuales empleados en los espacios de trabajo de las empresas de la muestra



Fuente. Elaboración propia.

En un análisis comparativo entre las empresas que forman parte de la muestra se aprecian diferencias en el uso de elementos que parecen estar relacionadas con la personalidad de la marca más que con la actividad económica de cada una de ellas. En las dos empresas del sector *retail* estudiadas, la comunicación con las plantillas a través de la cultura visual difiere entre sí de forma notable. La primera de ellas utiliza los espacios corporativos con un papel destacado del diseño, tanto visual como espacial, y el interiorismo tendiendo a los espacios diáfanos y a potenciar un movimiento libre entre las distintas zonas para los empleados, que pueden por ejemplo reservar las mismas salas de reuniones sin importar equipo al que pertenecen ni rango dentro de la empresa. En la segunda, por el contrario, la presencia de la marca es mucho más limitada y no se aprecia una voluntad estética, ya que su identidad visual se incluye a modo de simple recordatorio de que los empleados se encuentran en dependencias de la empresa, pero sin un uso estético relevante. En la primera los espacios de trabajo son compartidos y en la segunda, por el contrario, son frecuentes las oficinas clásicas con despachos de distinto tamaño y situación atendiendo a la jerarquía.

En lo que se refiere al reconocimiento cromático de las marcas, ambas empresas potencian los colores corporativos en sus comunicaciones internas y en los espacios para sus empleados, sin embargo, una utiliza dos colores primarios cuya combinación resulta llamativa mientras la otra emplea principalmente colores planos y poco atractivos a nivel visual.

Entre estas dos empresas del sector *retail* también es relevante señalar la diferencia en los eventos realizados para los públicos internos y su diseño visual. Mientras que la segunda apuesta por eventos más tradicionales como reuniones de directivos y formaciones específicas a empleados —lo que limita el empleo de elementos visuales—, la primera de ellas realiza eventos visualmente atractivos y abiertos a empleados y empleadas de muy distinto rango, posición y tarea a desarrollar en la empresa. A modo de ejemplo, realizó en plena pandemia un evento emitido en *streaming* para 1200 miembros del equipo al que fueron invitados a asistir de forma presencial 15 empleados.

Por su parte, las empresas del ámbito de la comunicación y el diseño tienen en común una presencia de la marca continua en todos sus formatos, con preeminencia de colores corporativos sin otras paletas cromáticas. Su comunicación se mantiene unificada en todos los soportes, con un claro protagonismo de lo visual, como fotos, abundantes ilustraciones y textos tipográficos. Sus espacios son modernos y están muy cuidados y en sus zonas de ocio y esparcimiento se desarrollan acciones de bienestar. Las organizaciones de este sector son las que cuentan con una cultura visual más extensa y está presente en todas las herramientas de CI.

La empresa perteneciente al sector de los seguros y las finanzas emplea la marca de forma continua, sin embargo aplica distintas versiones y tampoco mantiene unificado en todos los soportes el uso de tipografías y colores, puesto que además de los corporativos utiliza muchos otros. Es habitual la presencia de muchos símbolos e iconos en todas las comunicaciones, así como imágenes, especialmente fotográficas de su propia plantilla, aunque la presencia textual es grande en casi todos los soportes. Además, desarrollan una aplicación muy potente de los mensajes clave, también en los espacios de trabajo y en los eventos. Las oficinas son funcionales, con un diseño moderno, y cómodas pero no especialmente innovadoras, aunque la marca y sus colores tienen alta presencia. Como herramienta destacada disponen de una app corporativa que mide la felicidad de la plantilla de forma anónima por valoraciones diarias de los empleados a través de iconos y escalas.

En la empresa de consultoría se detecta una presencia continua de la marca y de todos sus elementos, sin apenas uso de otros colores complementarios, así como una aplicación global y claro protagonismo de lo visual en todas las herramientas, especialmente cartelería, eventos y audiovisuales, con campañas muy potentes, pero también se extiende a otros elementos que usan muchos símbolos, señalética, iconos etc., incluso en herramientas que tradicionalmente son más textuales, como *newsletters* y revistas. Igualmente, los mensajes clave permanecen muy presentes, incluso en sus instalaciones, aunque, pese a contar con un diseño moderno y funcional, no son especialmente novedosos en su concepto.

La organización de la rama tecnológica otorga gran importancia a la imagen a nivel visual, ya que aplica de forma continua y coherente la marca, la tipografía corporativa y las fotografías en todos sus soportes, donde siempre se destacan los mensajes clave incluso en el plano material. Su aspecto más destacado es el modo en que potencia el diseño de los espacios de trabajo como parte de sus planes de felicidad y bienestar, poniendo el foco en su comodidad y en sus funcionalidades. De este modo construye unas instalaciones dinámicas, de concepto abierto apoyado en el diseño moderno donde combina oficinas con zonas de ocio y deporte como piscina, gimnasio, espacio de juegos o un tobogán para bajar a la recepción, entre otros muchos elementos. Cabe destacar que el resto de soportes de comunicación interna, pese a ser muy visuales y efectivos, no son concebidos con un diseño tan innovador.

Las dos organizaciones del sector de la formación comparten algunos elementos gráficos que las conectan con el propio sector educativo, tales como los colores y las familias tipográficas. En cuanto a los primeros, ambas organizaciones aplican el mismo color principal, un azul marino muy usado en este tipo de instituciones. Esta tonalidad aporta seriedad, formalidad, sabiduría y confianza por lo que es una de las preferidas entre los distintos agentes de la formación. Además, las dos instituciones lo combinan con otros colores, coincidiendo en el uso de un tono azul más claro que en el caso de la empresa privada es un azul claro —quietud, protección, generosidad, concentración— y en el de la institución pública es un tono turquesa —asociado a la creatividad y a la inspiración—. Del mismo modo coinciden en la apuesta por tipografías sin serifa, más modernas y legibles, siempre en azul sobre fondo blanco, lo que mejora su legibilidad. Por último, en referencia a las coincidencias, ambas organizaciones disponen de múltiples herramientas digitales de comunicación y desempeño profesional, además de varios centros de enseñanza y trabajo.

Por separado, en la institución pública coexisten dos identidades visuales, una de uso principal y la otra para medios digitales, las cuales comparten únicamente el color corporativo azul marino. Esta dualidad, y a

pesar de disponer de un completo manual de identidad visual y de una gran exposición de la marca, dificulta la aplicación de las normas a la gran cantidad de formatos, herramientas y documentos que se manejan en la organización. Además, la gestión completa de la web no recae en el departamento de comunicación, sino que cada departamento administrativo y cada centro de enseñanza, e incluso cada docente es el encargado de la gestión de sus micro webs. En este sentido, hay que señalar que la plantilla de la organización debe trabajar cada día con varias plataformas de gestión, las cuales no están alineadas visualmente ni operativamente haciendo necesaria la implicación y el aprendizaje de la persona empleada para poder desarrollar el trabajo de forma satisfactoria. Por último, en referencia a los espacios, depende de nuevo del centro de trabajo, conviviendo espacios modernos y con un diseño muy cuidado y actual, con edificios históricos y otros claramente deteriorados y anticuados. Sin embargo, la aplicación de la señalética sí es uniforme y responde a las necesidades de información tanto de la plantilla como del público externo.

Por su parte, la empresa privada comenzó hace unos años un proceso de *rebranding* con el fin de pasar de ser identificada como una compañía tradicional de formación a ser reconocida como una empresa digital, innovadora y moderna. Fruto de ello es el rediseño de la identidad visual al que se ha sometido en los últimos años, apostando por la uniformidad cromática, tipográfica y por la simplificación de sus símbolos visuales. Así, especialmente en los últimos dos años, se ha realizado un importante esfuerzo por crear una identidad visual más moderna, contundente, adaptable a formatos y medios digitales y fácilmente reconocible. Este esfuerzo también se ha llevado a los espacios de trabajo de nueva construcción, donde se ha aplicado la gama de colores corporativa, un diseño moderno, abierto y sin jerarquías, con zonas de ocio y esparcimiento con cartelera que incluye mensajes para potenciar la motivación y el bienestar de la plantilla. Sin embargo, aún deben mejorar los espacios y centros de trabajo más antiguos, los cuales siguen presentando las características de una empresa más tradicional y convencional. Por último, destacar también los eventos internos donde la gestión de RRHH se centra en crear un ambiente divertido y distendido para potenciar el bienestar de los trabajadores y las trabajadoras.

La empresa del sector de la seguridad presenta algunas particularidades a nivel visual. En primer lugar, la marca tiene una exposición continuada, especialmente su logotipo y sus colores corporativos (negro, rojo y blanco) que están presentes en todas sus herramientas y medios, así como de la propia plantilla que es la figura protagonista en todos sus materiales: fotografías, vídeos, creatividades para redes sociales, etc. Precisamente, las personas que trabajan en esta empresa son uno de los elementos principales de la cultura visual de la propia marca, las cuales siempre presentan una imagen homogénea y estandarizada —uniformadas—. Del mismo modo, los centros de trabajo son espacios modernos, abiertos y cómodos, donde abunda la luz natural y las texturas naturales y están dotados de zonas de esparcimiento. Esta empresa trabaja con una variedad amplia de soportes unificados en lo que se refiere a lo visual, a pesar de disponer de centros de trabajo en distintos países de Europa, siendo el logo y el protagonismo de los empleados los elementos que unifican el estilo visual de la marca. Del mismo modo, destaca el protagonismo de la plantilla en el abundante material audiovisual de la empresa donde se muestran premios, fiestas, testimonios y otros eventos internos, una de las herramientas más destacadas en la gestión de las relaciones con el público interno. En ellos, la organización presta un especial cuidado a los escenarios, al vestuario —los empleados y empleadas suelen acudir uniformados— y a los logros comunes conseguidos. Por tanto, esta empresa presenta una fuerte cultura corporativa también en lo visual.

En términos generales los resultados muestran que la cultura visual de cada organización está presente en todas las herramientas de comunicación para cimentar el universo propio de cada marca. Cabe señalar la relevancia de dos herramientas: los espacios de trabajo, ya que no solo destacan por su estética, sino que por su configuración tienden a conceptos abiertos, dinámicos y polivalentes para facilitar la colaboración y el bienestar de las plantillas; y los eventos internos tanto presenciales como virtuales, pues en su organización otorgan gran peso a los elementos visuales.

## 5. Discusión y conclusiones

Los cambios producidos en las organizaciones a raíz de la pandemia han acrecentado retos que ya estaban presentes en el tejido empresarial, como los procesos de digitalización, la implantación del trabajo en remoto o la gestión del tiempo de las plantillas (Eurofound, 2020; European Commission, 2020). Por otra parte han ido cobrando cada vez más peso iniciativas que se enfocan a potenciar la felicidad organizacional y el

bienestar de las plantillas (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019; de Waal, 2018; Warr, 2013) y que algunas entidades desarrollan desde hace años pero que aún no están muy extendidas en el tejido productivo. En ellas la comunicación interna resulta fundamental pues se configura como uno de los componentes del HAW y el bienestar organizacional (D'Almeida y Libaert, 2018; Karanges *et al.*, 2015; Robertson y Cooper, 2001) ya que a través de ella las organizaciones fomentan entre otros objetivos la creatividad, la innovación, el sentimiento de pertenencia y la productividad (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020; Lalić, Milić y Stanković, 2020; Miguel y Aced, 2019).

Los datos arrojados por este trabajo señalan a la cultura visual como un componente de gran importancia dentro de la cultura corporativa y la comunicación interna, ya que contribuye a la construcción de marca y al modo en que ésta es percibida por sus colaboradores, al tiempo que favorece la alineación con su visión, misión y valores al clarificar las líneas de actuación de la organización. El contenido visual supone un respaldo para la identidad visual de la marca y contribuye a su transmisión en los escenarios físicos y digitales donde se localizan los públicos internos. Los resultados coinciden así con estudios anteriores procedentes de la Geografía Humana (Massey, 2004; 2012), la Sociología (Lefebvres, 1991) o las Artes, pero también con los procedentes de la Semiótica, la Comunicación y los Estudios Culturales (Abril, 2010; Anderton, 2022; Balló y Bergala, 2016; Rodríguez-Tranche, 2018; Webster y McKay, 2016), esta vez aplicados a la comunicación organizacional de ámbito interno. El bienestar y la felicidad son valores que pueden ser transmitidos a través de la cultura visual, especialmente en los espacios ya sean físicos o virtuales, de las narrativas que los construyen (Anderton, 2019; Lefebvres, 1991) y de la identidad visual (Costa, 2004). Para ello, las empresas se sirven de colores corporativos, símbolos, imaginarios colectivos e imágenes que contribuyen a generar confianza y reconocimiento de ese territorio de la marca (Castro-Martínez *et al.*, 2022b).

Esta investigación alcanza sus objetivos ya que analiza el modo en que la cultura visual constituye un elemento a tener en cuenta dentro de la comunicación interna de las organizaciones para favorecer la felicidad laboral y el bienestar de las plantillas (OG). Además, se identifican los recursos que utilizan las marcas para comunicarse con sus plantillas (OS1), se determina el papel que juega lo visual en dichos recursos (OS2) y se describe cómo la cultura visual se integra en los canales internos para favorecer el bienestar y la felicidad de los empleados (OS3).

El uso de recursos visuales se aplica tanto a herramientas convencionales y a los canales físicos tradicionales, como a las digitales, en concreto webs, intranets, redes sociales corporativas, cartelería digital o apps de marca. De este modo la cultura visual contribuye a que la identidad de las marcas y sus universos narrativos, fundamentados tanto en sus *storytelling* como en su aplicación práctica a través del *storydoing* que desarrollan, tengan un papel relevante en todos los canales y espacios. Así, a través de los elementos visuales que acompañan y complementan los mensajes clave, las entidades facilitan la transmisión de sus valores y objetivos empleando elementos estéticos que componen la cultura visual de la marca como parte de su cultura interna y su personalidad.

Este trabajo concluye que la cultura visual se implementa como palanca facilitadora de la comunicación interna, contribuyendo a aspectos como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, el bienestar y la felicidad organizacional, ya que juega un rol unificador y normativo respecto al entorno laboral y al diseño de todas las herramientas de CI que se emplean en él.

Este trabajo encuentra sus limitaciones en las derivadas de contar con una muestra reducida, además de enfrentarse a las reticencias de las organizaciones, especialmente de instituciones públicas, para aportar información interna debido a su falta de transparencia. Sin embargo, resulta de utilidad para aproximarse a la importancia que la cultura visual puede tener en la gestión del tema de estudio. Por otra parte supone un aporte a un área con escasa literatura relacionada, ya que existen lagunas en el estudio de la relación existente entre la comunicación interna y la felicidad organizacional, más en el caso del enfoque que emplea el presente texto, como es el de la cultura visual. Además, puede resultar de utilidad para los gestores de personas y organizaciones al suponer una perspectiva que no está muy extendida en el tejido productivo.

Como futuras líneas de investigación que pueden complementar este trabajo pueden desarrollarse estudios que aborden la temática a través de una comparativa internacional, que se centren en determinados elementos de la cultura visual o que describan el modo en que los universos de cada marca se aplican en sus acciones de bienestar y felicidad, entre otras cuestiones.

## Referencias

- Abril, G. (2010). Cultura visual y espacio público-político. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 15, 21-36. <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC1010110021A>
- Anderton, C. (2022). Disruption and continuity. COVID-19, live music, and cyclic sociality. En C. Anderton, S. Pisfil (Eds.). *Researching Live Music: Gigs, Tours, Concerts and Festivals*, (pp. 68-84). Focal Press.
- Anderton, C. (2019). *Music Festivals in the UK: Beyond the Carnavalesque*. Routledge.
- Balló, J., Bergala, A. (Eds.). (2016). *Motivos visuales del cine*. Galaxia Gutenberg.
- Bardon, T. y Josserand, E. (2018). Management innovations from a Foucauldian perspective: Time to take action. *M@n@gement*, 21(4), 1244-1263. <https://bit.ly/3E8jZY0>
- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire: le "responsable du bonheur". *Gestion*, 44(2), 34-37. <https://bit.ly/3RvAznR>
- Castañares, W. (2007). Cultura visual y crisis de la experiencia. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 12, 29-48. <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/CIYC0707110029A>
- Castillo-Esparcia, A. (2008). *Introducción a las relaciones públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4851611>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El profesional de la información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., y Torres-Martín, J.L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Castro-Martínez, A., Torres-Martín, J.L., Pérez-Ordóñez, C. (2022b). Una aproximación al diseño de espacios de marca como estrategia diferenciadora. *Revista Internacional de Principios y Prácticas del Diseño*, 4-1, 63-75.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Paidós.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. UOC.
- D'Almeida, N. y Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises* (8ª éd.). Dunod.
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- EUDE Digital y Cool Tabs. (2020). *Marketing digital en tiempos de COVID-19*. EUDE Digital Business School y Cool Tabs. <https://bit.ly/3dVH1XB>
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. New forms of employment series*, Publications Office of the European Union. <http://hdl.voced.edu.au/10707/535476>
- European Commission. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. 1-8, JRC120945. <https://bit.ly/3SndEMF>
- Fisher, C.D. (2010). *Happiness at work*. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gubern, R. (2004). *Patologías de la imagen*. Anagrama.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Lalić, D., Milić, B. y Stanković, J. (2020). Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness. En Verčič, A.T., Tench, R. and Einwiller, S. (Ed.) *Joy Advances in Public Relations and Communication Management*, (5), Emerald Publishing Limited, (pp. 75-91).
- Lefebvres, H. (1991). *The production of space*. Blackwell.
- Manovich, L. (2005). *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación*. Paidós.
- Marzal-Felici, J. (2021). Propuestas para el estudio de las imágenes en la era de la posverdad. *Profesional de la información*, 30(2), e300201. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.mar.01>
- Massey, D. (2004). Lugar, identidad y geografías de la responsabilidad en un mundo en proceso de globalización. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 57, 77-84.
- Massey, D. (2012). *Un sentido global del lugar*. Icaria.
- Miquel-Segarra, S. y Aced, C. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España, *Revista de la Asociación*

- Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. <http://revistaic.eu/index.php/raeic/article/view/184>
- Mirzoeff, N. (2003). *Una introducción a la cultura visual*. Paidós Comunicación.
- Relph, E. (2016). The Paradox of Place and the Evolution of Placelessness. En R. Freestone, E. Liu (Eds.). *Place and Placelessness Revisited*, (pp. 20-48). Routledge.
- Robertson, I. y Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
- Rodríguez Rodríguez, E. (2021). De la conciliación a la corresponsabilidad en el tiempo de trabajo: un cambio de paradigma imprescindible para conseguir el trabajo decente. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales*, 11(1). <https://doi.org/10.46661/lexsocial.5470>
- Rodríguez-Tranche, R. (2019). *La máscara sobre la realidad. La información en la era digital*. Alianza Editorial.
- Sorrentino, M. (2014). *Publicidad creativa: una introducción*. Blume.
- Trujillo Pons, F. (2020). Camino a una nueva ley sobre el trabajo a distancia (teletrabajo) y el derecho a la "desconexión digital en el trabajo". *Revista Aranzadi Doctrinal*, 7(8). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7577037>
- Van Riel, C. (2012). *Alinear para ganar*. Editorial Almuzara.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(3), 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Webster, E. y McKay, G. (2016). *From Glyndebourne to Glastonbury: The Impact of British Music Festivals*. Arts and Humanities Research Council/University of East Anglia. [www.dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.3413836](http://www.dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.3413836)

#### Breve CV de los autores/as

Andrea Castro-Martínez es doctora en RRPP y Publicidad por la Universidad de Málaga, donde es docente e investigadora desde 2016. Ha desarrollado su carrera en medios de comunicación y como consultora para organizaciones públicas y privadas. Es autora de más de una treintena de publicaciones, y sus líneas de investigación son relaciones públicas, comunicación estratégica e interna, nuevas formas publicitarias y comunicación con perspectiva de género.

Pablo Díaz-Morilla es doctor en Publicidad y RRPP por la Universidad de Málaga. Es director de los Grados en Comunicación en EADE University of Wales desde 2007 y de las Enseñanzas Artísticas Superiores en Diseño en IDM León XIII desde 2014. Ha trabajado para la UMA y la UNIR y sus líneas de investigación son las nuevas formas publicitarias y la comunicación organizacional.

Cristina Pérez-Ordóñez es profesora e investigadora en la Universidad de Málaga desde 2016. Ha trabajado en varios medios de comunicación nacionales, autonómicos y nacionales y en distintas instituciones públicas y privadas. Autora de casi una veintena de publicaciones, sus líneas de investigación son la industria musical, los festivales de música, las industrias culturales y el análisis visual.

#### Declaración de autoría CRediT

Conceptualización: A.C.M.; Curación de datos: A.C.M., P.D.M., C.P.O.; Metodología: A.C.M.; Análisis formal: A.C.M., P.D.M., C.P.O.; Investigación: A.C.M., P.D.M., C.P.O.; Redacción (borrador original): A.C.M., P.D.M., C.P.O.; Redacción (revisión y edición): A.C.M., P.D.M. C.P.O.