

**UNIVERSIDAD JAIME BAUSATE Y MEZA**  
ESCUELA DE POSGRADO  
**Maestría en Comunicación y Marketing**



**TESIS**

*Estrategias de Endomarketing y Happiness  
Management en una organización con propósito.  
Caso: Google*

(Para optar el Grado Académico de Magíster en Comunicación y Marketing)

**Presentado por:**

Lic. Ludwin Alexander Meyer Vásquez

**ASESORA:**

Dra. Edith Soledad Olivera Carhuaz

LIMA – PERÚ

2023

**INFORME DE SIMILITUD DE LA  
TESIS DE LUDWIN ALEXANDER MEYER VÁSQUEZ**

<b>INFORME</b>	
Título de la tesis	Estrategias de Endomarketing y Happiness Management en una organización con propósito. Caso: Google.
Autor/a del trabajo de investigación (tesis)	Ludwin Alexander Meyer Vásquez. DNI: 74097188
Asesor/a	Nombres y apellidos: Edith Soledad Olivera Carhuaz ORCID: 0000-0002-7400-8625 D.N.I: 09970747
Grado para obtener	Magíster en Comunicación y Marketing
Fecha de la aplicación del software Turnitin	25 de octubre de 2023
Índice de similitud	11 %
Máximo permitido por la EPP de la UJBM	30%
Responsable de la aplicación del Turnitin	Mg. Prisea Vilchez Samanez

ESTRATEGIAS_DE_ENDOMARKETING_Y_HAPPINESS_MANAGE...			
INFORME DE ORIGINALIDAD			
<b>11</b> %	<b>11</b> %	<b>2</b> %	<b>4</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
FUENTES PRIMARIAS			
<b>1</b>	<b>www.unir.net</b> Fuente de Internet		<b>1</b> %
<b>2</b>	<b>revistas.ups.edu.ec</b> Fuente de Internet		<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>repositorio.bausate.edu.pe</b> Fuente de Internet		<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.unfv.edu.pe</b> Fuente de Internet		<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet		<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>neoattack.com</b> Fuente de Internet		<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>www.elperiodico.com</b> Fuente de Internet		<b>&lt;1</b> %

Nota: Ver informe de similitud completo

Lima, enero de 2024



Prisea Vilchez Samanez  
Jefe de Vigilancia de Originalidad del  
Instituto de Investigación

**DEDICATORIA**

A mi sempiterna parentela y a la vida por ser la aventura más linda del mundo.

### **AGRADECIMIENTOS**

A las autoridades y notables docentes de la Universidad Jaime Bausate y Meza, y a mis simpáticos compañeros de la promoción “Dora Mayer Loehrs” por ser parte de esta provechosa oportunidad en mi vida académica. A los profesionales y *googlers* entrevistados que con su granito de arena contribuyeron y fueron parte de mi investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras .....	viii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
Introducción .....	xi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Descripción del problema.....	17
1.2 Formulación del problema .....	17
1.2.1 Problema general.....	17
1.2.2 Problemas específicos .....	17
1.3 Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1 Objetivo general .....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación de la investigación.....	18
1.4.1 Teórica.....	18
1.4.2 Metodológica.....	18
1.4.3 Práctica.....	19
1.5 Delimitación de la investigación .....	19
1.5.1 Temporal .....	19
1.5.2 Espacial .....	19
1.5.3 Social.....	19
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Marco Histórico .....	20
2.1.1 Inicios del <i>Endomarketing</i> .....	20
2.1.2 Inicios del <i>Happiness Management</i> .....	22
2.1.3 <i>Google</i> .....	24
2.2 Antecedentes de la investigación .....	25
2.2.1 Internacionales .....	25
2.2.2 Nacionales .....	27

2.3 Bases teóricas .....	28
2.3.1 Bases teóricas de las categorías .....	28
2.3.2 Bases teóricas de las subcategorías .....	40
2.4 Definición de términos básicos .....	41
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>45</b>
3.1 La categorización y su operacionalización .....	45
3.1.1 Identificación de las categorías y su definición .....	45
3.1.2 Operacionalización de categorías .....	45
3.2 Tipo, nivel y diseño .....	47
3.2.1 Tipo .....	47
3.2.2 Nivel de investigación .....	47
3.2.3 Diseño de investigación .....	47
3.3 Población y muestra .....	47
3.3.1 Población .....	47
3.3.2 Muestra .....	48
3.3.3 Muestreo .....	48
3.4 Métodos de investigación .....	48
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos cualitativos .....	49
3.5.1 Técnicas .....	49
3.5.2 Instrumentos .....	50
3.6 Técnicas de análisis de datos .....	51
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>53</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Descripción de los resultados .....	53
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>87</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>87</b>
5.1 Interpretación de los resultados y comparación con los de otras investigaciones .....	87
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>92</b>
6.1 Conclusiones .....	92
6.2 Recomendaciones .....	98
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>107</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de categorías .....	46
--	----

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Círculo de la felicidad corporativa. Factores existenciales del <i>Happiness Management</i> .....	37
<b>Figura 2.</b> Codificación abierta.....	51
<b>Figura 3.</b> Codificación axial.....	52
<b>Figura 4.</b> Codificación selectiva.....	52
<b>Figura 5.</b> Codificación abierta.....	53
<b>Figura 6.</b> Transporte usado en las instalaciones internas de <i>Google</i> .....	61
<b>Figura 7.</b> Transporte usado en las instalaciones internas de <i>Google</i> .....	61
<b>Figura 8.</b> Espacios para reuniones en <i>Google</i> .....	62
<b>Figura 9.</b> Espacios para reuniones en <i>Google</i> .....	62
<b>Figura 10.</b> Espacios de trabajo y descanso en <i>Google</i> .....	63
<b>Figura 11.</b> Espacios de trabajo y descanso en <i>Google</i> .....	63
<b>Figura 12.</b> No se usa vestimenta formal para trabajar en <i>Google</i> .....	64
<b>Figura 13.</b> Compañerismo y trabajo en equipo en <i>Google</i> .....	64
<b>Figura 14.</b> Promoción de la competitividad sana en <i>Google</i> .....	65
<b>Figura 15.</b> Actividades deportivas en <i>Google</i> .....	65
<b>Figura 16.</b> Zona de refrigerios en <i>Google</i> .....	66
<b>Figura 17.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	66
<b>Figura 18.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	67
<b>Figura 19.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	67
<b>Figura 20.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	68
<b>Figura 21.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	68
<b>Figura 22.</b> Instalaciones de <i>Google</i> Perú.....	69
<b>Figura 23.</b> Codificación axial.....	80
<b>Figura 24.</b> Codificación selectiva.....	83



## Resumen

La presente tesis tuvo como objetivo central analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*, tomando como referencia a la compañía *Google*, a partir de una investigación de tipo básica, con estudio de caso, diseño no experimental y enfoque cualitativo. Para la recolección de información, se utilizaron las técnicas de la entrevista, observación y revisión documental, y sus respectivos instrumentos: guía de entrevista, guía de observación y ficha documental. Los resultados evidenciaron que el *Endomarketing* es un proceso de gestión, diseñado para promocionar la empresa a los clientes internos con el fin de aumentar su lealtad y crear compromiso para mejorar su desempeño. Asimismo, el *Happiness Management* está basado en un modelo que pretende inculcar una cultura vanguardista en una organización, inspirada en la construcción de la felicidad corporativa, donde el colaborador cada día se ilusiona más por ir a trabajar. En tanto, las organizaciones con propósito son empresas sociales, que sitúan a las personas como un factor articulador y sistémico del entramado productivo, siendo vital la comprensión del manejo de las emociones para mejorar la efectividad de los equipos de trabajo, así como eje principal para la aplicación de la metodología innovadora del *Happiness Management* en el contexto sociolaboral. En síntesis, la felicidad organizacional es un compromiso adquirido por la empresa para promover un clima laboral más abierto e inclusivo, con comunicación, interacción y lenguaje constructivo efectivo y eficiente, con el que se logra cultivar un activo intangible que estimula las relaciones interpersonales, la creatividad y las emociones positivas. Para las organizaciones con propósito, encontrar la felicidad de sus colaboradores la vincula con sus valores corporativos, lo que mejora las conductas de ciudadanía organizacional.

**Palabras clave:** *Endomarketing*, *Happiness Management*, *Google*, organización con propósito

## Abstract

The main objective of this thesis was to analyze the *Endomarketing* and *Happiness Management* strategies, taking *Google* as reference, based on a basic research, with a case study, non-experimental design and qualitative approach. To collect information, interview, observation and documentary review techniques were used, and their respective instruments: interview guide, observation guide and documentary file. The results showed *Endomarketing* is a management process, designed to promote the company to internal customers in order to increase their loyalty and create commitment to improve its performance. Likewise, *Happiness Management* is grounded in a model focused on implanting an avant-garde culture in a company, inspired by construction of corporate happiness, where the employee is more excited about going to work every day. Meanwhile, purposeful organizations are social enterprises, which place people as an articulating and systemic factor of the productive network, being vital the understanding of managing emotions to improve the effectiveness of work teams, as well as main axis for the implementation of the innovative *Happiness Management* methodology in the socio-work context. To sum up, organizational happiness is a commitment acquired by the company to promote a more open and inclusive work environment, with effective and efficient communication, interaction and constructive language, which cultivates an intangible asset that stimulates interpersonal relationships, creativity and positive emotions. For purpose-driven organizations, finding the happiness of their employees links it to their corporate values, which enhances organizational citizenship behaviors.

**Keywords:** *Endomarketing, Happiness Management, Google, purposeful organizations*

## Introducción

En la actualidad, el foco de las empresas se está centrando en aspectos que previamente no habían sido considerados, lo que ha generado un nuevo desafío, basado en garantizar la felicidad y prosperidad de los grupos de interés para las compañías. Por lo tanto, los esfuerzos se dirigen a fortalecer la dirección de la organización, para que puedan fidelizar a sus colaboradores creando vínculos sostenibles en el tiempo, con el que se puedan diferenciar de la competencia (Ramos et al., 2022).

Ante este nuevo reto, se genera la necesidad de buscar estrategias para lograr ventajas competitivas y diferenciadas, contexto en el que el *Endomarketing* aporta a las organizaciones con propósito, un abanico de oportunidades integrales con las que pueden construir y fortalecer su imagen y cultura corporativa. Pese a que son limitados los estudios a la fecha en Latinoamérica, se viene demostrando la importancia de la felicidad en el trabajo, desplazando factores que sustentaban la vigencia de las empresas. El mejor salario no es sinónimo de satisfacción laboral, el cliente interno está priorizando factores como un buen clima organizacional, realización personal, reconocimiento, estabilidad, entre otros (Carreño, 2020).

Para García (2020) a través del *engagement* se genera entusiasmo frente a las relaciones laborales y la cultura corporativa, con lo cual se puede apreciar el esfuerzo del colaborador de forma voluntaria. Cuando la organización con propósito se enfoca en el bienestar del recurso humano, está consolidando un mejor ambiente laboral, motivando el compromiso cotidiano y elevando la productividad y rentabilidad, garantizando la atracción de los mejores talentos y disminuyendo la rotación de personal. De esta forma, serán más competentes, apasionados e innovadores. En ese sentido, la presente investigación busca analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito. En virtud de lo cual, el estudio se ha estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, Planteamiento del Problema, contextualiza el fenómeno de estudio en un nivel macro, meso y micro, particularizando el problema a partir de las preguntas y objetivos de investigación, para finalmente justificar el estudio.

Capítulo II, Marco Teórico, fundamenta teóricamente la investigación a través de la exposición del modelo de estudio y la descripción detallada de sus categorías y subcategorías.

Capítulo III, detalla la direccionalidad metodológica de la investigación, la cual se sigue para el logro de los objetivos propuestos.

Capítulo IV, presenta los resultados de la información recolectada, los cuales motivan la conclusión del estudio.

Capítulo V, Análisis de los resultados, describen los resultados desde una perspectiva minuciosa y propia a partir de un enfoque subjetivo.

Capítulo VI, Conclusiones y recomendaciones, puntualiza las conclusiones a las que se ha llegado, fundamentadas en el estudio a profundidad de la información recolectada, para finalmente presentar una serie de recomendaciones basadas en el fenómeno de estudio.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Descripción del problema

A lo largo de las últimas décadas, se han presentado casos de compañías sumergidas en el fracaso, como consecuencia de la disfuncionalidad, por no tener un enfoque adecuado de la cultura organizacional. Dado que esta inferencia tiene un impacto en la gestión y dirección institucional, las empresas deben tomar una decisión acertada en su estrategia corporativa, con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados (Barragán, 2017).

De acuerdo con Barragán (2017) la cultura organizacional se enfoca en la comprensión de las ideas y los significados propios y comunes de los colaboradores de una compañía, determinando su comportamiento en el ámbito interno y externo. Cuando los talentos enfrentan dificultades, es esta la que incide en lo que pueden hacer y en la forma de definir, analizar y resolver los problemas, creando identidad en los miembros de la firma, para intensificar su nivel de compromiso e interés individual.

En este sentido, el capital humano se considera como el más valioso recurso de toda empresa, convirtiéndose en elemento fundamental para el cumplimiento de las metas organizacionales. Ramos et al. (2022) sostuvo que la gestión del talento persigue la consecución de los objetivos establecidos y que todas sus actividades se enfocan en la obtención de beneficios mutuos. Con la planificación estratégica, se propicia una ventaja competitiva sostenible, a través del fortalecimiento de sus aptitudes y su relación con la visión de negocio.

Con el *Endomarketing*, se permite gestionar de forma efectiva al cliente interno mediante un marketing transaccional a las políticas de recursos humanos, con el fin de incrementar los niveles de productividad y compromiso organizacional, donde se destaca el rol y la participación de la comunicación interna como elemento fundamental en la toma de decisiones. De igual manera, en la elaboración de la marca interna que contribuye a la identificación de los talentos (Salas, 2021). Carreño (2020) señaló que el marketing interno genera colaboradores satisfechos, orgullosos de sus organizaciones y gustosos de la calidad que la firma les ofrece.

En relación con el *Happiness Management*, este modelo aborda el concepto de felicidad y su incorporación al mundo empresarial. En la actualidad, las organizaciones se preocupan en invertir en el bienestar de sus colaboradores y lo consideran como un negocio rentable. La felicidad se ha convertido en uno de los temas más estudiados por la psicología positiva. Precisamente, las entidades que siguen esta nueva tendencia están más ocupadas por la humanización de los procesos desde una perspectiva emocional y conductual (García, 2020).

Para Ramírez et. al. (2020):

En las compañías modernas se espera que sus líderes mantengan contenta a toda la organización y a todos sus colaboradores, a través de un óptimo ambiente de trabajo que los haga sentir felices y comprometidos, generando grandes beneficios a la firma.  
(p. 5)

La importancia de desarrollar una cultura de bienestar dentro de una organización, hace que los colaboradores sean más productivos, se sientan más valorados y sean más conscientes de sus deberes. Esto confiere a la empresa una buena reputación y es un factor clave para atraer nuevos talentos (De Barbieri, 2018).

El dinámico mundo actual ha demostrado que gran parte de las compañías ya no se centran únicamente en crear riqueza, sino que su objetivo primordial ahora es la contribución que pueden aportar a la sociedad. Esto se debe a la necesidad constante de generar confianza, atraer clientes y talento, captar inversores y fidelizarlos, lo que obliga a rediseñar la forma en que se llevan a cabo los negocios para cumplir con los estándares del cumplimiento de la ley. Además, debe ser sostenible y declarar de manera explícita el por qué se hacen. Esto propicia oportunidad para replantear y mejorar las formas de ejecutar acciones con el fin de obtener un mayor impacto positivo y asumir la responsabilidad por los resultados negativos (Corona, 2020).

El *Business Roundtable*, *World Economic Forum*, *Imperative 21*, *Financial Time*, y otras organizaciones, como señaló Corona (2020), son entidades que promueven la transición de la economía, dando mayor importancia a los *stakeholders*. Es decir, las empresas con propósito cambian el paradigma que vive la economía en el mundo actual, enfocándose en las partes interesadas y, con ello, maximizando el resultado de realizar las cosas de la mejor manera posible. El *Shareholder Primacy* plantea que las compañías encuentran su objetivo en la optimización de los beneficios para sus socios, mientras que el *Stakeholder Capitalism*, se

centra en acrecentar las ganancias para todos sus grupos de interés, como clientes, trabajadores, proveedores, medio ambiente, comunidad local y sociedad en general.

Estas organizaciones con propósito cuentan con procesos de mejora continua para gestionar su sostenibilidad e impulsar iniciativas para crear una economía inclusiva que beneficie a todos los *stakeholders*. Por ejemplo, *Disney* persigue la capacidad de emplear la imaginación para hacer feliz a la gente, *Spotify* libera el potencial creativo de las personas y *Google* se centra en desarrollar servicios para mejorar la vida de todos (Corona, 2020).

En el contexto mundial, de acuerdo con Carpenter y Gong (2016), las empresas logran un 72% de productividad cuando los principios individuales y los objetivos empresariales están alineados. En EUA, el 83% de *centennials* evalúa el propósito de la compañía al decidir dónde trabajar, mientras que el 84% de *millennials* considera el diseño del trabajo diario como una prioridad en su entorno laboral.

En el contexto latinoamericano, según Corona (2020), los países diseñan marcos regulatorios legales para tener una mejor comprensión de la naturaleza comercial de estos emprendimientos con el fin de crear un nuevo panorama del propósito empresarial. Las Sociedades de Beneficio en Interés Colectivo (BIC) han surgido con mayor presencia en esta parte del mundo, demostrando un vínculo directo entre las actividades de las empresas con fines de lucro y los impactos sociales y ambientales positivos, generados a través de sus objetivos. En la región, este modelo jurídico está siendo impulsado por la Fundación *Purpose*, pero a la fecha no existen estudios que midan el nivel de avance de organizaciones de este tipo, ni diagnósticos que generen información sobre las brechas para establecer líneas de acción que aseguren una evolución en el tema.

Asimismo, este tipo de empresas se enfocan en el *Endomarketing* y en promover la felicidad en su público interno, quienes son los primeros en creer en la filosofía y ser fidelizados por la cultura que se promueve (Barragán, 2017). En un estudio de satisfacción de los colaboradores y clima organizacional, realizado por Edenred e Ipsos, solo el 61% indicó sentirse inspirado por su entorno laboral (Edenred, 2016).

El *Great Place to Work* (2018) indicó el caso de *Google*, por ser una de las compañías que se posiciona en el ranking con los trabajadores más felices en el mundo. Esto se debe a que estimulan su creatividad, ofrecen un ambiente de trabajo agradable con lugares de descanso y

recreación, licencia de maternidad entre sus beneficios, así como el uso de una quinta parte de su tiempo para proyectos personales que no tienen relación con el trabajo. Otro gran ejemplo es *Airbnb*, que permite a sus talentos traer a sus mascotas con ellos durante su jornada laboral, y AOL, que proporciona a sus colaboradores, espacios para siestas, masajes, karaoke, entre otras atractivas opciones.

En el contexto nacional, se destaca el artículo publicado por la Agencia Peruana de Noticias Andina, donde detalló el estudio realizado por *Ronald Career Services Group*, que revela que el 74% de los peruanos están dispuestos a cambiar de empleo para ser más felices. En la encuesta de Adecco, enfocada en la felicidad laboral, encontró que 1 de cada 4 peruanos es infeliz en su centro de trabajo y el 23,4% desea que mejoren el clima organizacional. Como resultado, Perú es el país de la región con mayor tasa de rotación en el mercado, con un promedio del 20,7% (como se citó en Andina, 2018).

Una de las compañías con propósito mejor posicionada es *Google*. En el 2019 ganó 15 premios, entre los cuales destacaron: “Mejor Cultura Empresarial”, “Mejor CEO”, y “Mejor Empresa para Mujeres”. Su cultura corporativa se ha convertido en modelo a seguir para diversas organizaciones, ya que se caracteriza por experimentar e innovar con el progreso constante para encontrar diferentes formas de satisfacer a sus *googlers*, quienes son las mentes brillantes y principal recurso del gigante estadounidense. Por esta razón, durante seis años consecutivos, ha liderado la lista de las firmas más prestigiosas para trabajar, donde el 86% de sus talentos se sienten satisfechos con la calidad laboral (Bonilla, 2020).

*Google* posee una cultura tecnocrática e interactiva, que permite trabajar en oficinas corporativas con espacios compartidos y diseños de vanguardia, donde los talentos progresan y crecen en función de la calidad de sus ideas. Los *googlers* se benefician de una estimulación intelectual excepcional, cuya principal característica es la innovación tecnológica, buscando la calidad del servicio a través de la creatividad y la colaboración con un equipo de trabajo diverso, democrático, colaborativo y disruptivo (Díaz, 2022).

La película *The Internship* (Levy, 2013) protagonizada por Vince Vaughn y Owen Wilson, es una clara muestra del funcionamiento de la organización desde su sede en California. Se observan espacios amplios y dinámicos, sin lugar de trabajo fijo y repleto de actividades de recreación, donde los talentos solo cuentan con una laptop y sus auriculares. De igual forma, se



puede apreciar instalaciones como mesa de billar, fútbolín, sofá cápsula, peluquería, tintorería, médicos ocupacionales, comedores estilo buffet, *dog manager*, entre otros.

Los *googlers* dedican un 20% de su tiempo a trabajar en sus propios proyectos, que la empresa puede comprar si consideran que tienen un buen potencial. A esta filosofía se le denomina “*20 Percent Time*”, y se le atribuye el desarrollo de algunos de los productos más célebres de *Google*, como *Gmail*, *Google News*, *Google Talk*, *Google Now*, *Google Sky* y *Google Moderator*. Su modelo *Happiness Management* estimula a los colaboradores a experimentar una sensación de plena vitalidad, dedicados a sus responsabilidades e involucrados en su labor, a través de la felicidad y el bienestar corporativo, que hacen de su cultura una de las más exitosas y dignas de emular (Díaz, 2022).

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Cuáles son las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Managemet* en una organización con propósito?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

¿Cómo es la cultura organizacional en una organización con propósito?

¿Cuáles son las características de las estrategias de *Endomarketing* aplicado en una organización con propósito?

¿Qué elementos componen el modelo *Happiness Management* desarrollado en una organización con propósito?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar las estrategias de *Endomarketing* y el *Happiness Management* en una organización con propósito.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Caracterizar a la cultura organizacional en una organización con propósito.

Analizar las estrategias de *Endomarketing* aplicado en una organización con propósito.

Analizar el modelo *Happiness Management* aplicado en una organización con propósito.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Teórica**

El cliente interno es de gran relevancia al ser la fuerza motriz que eleva el nivel de competitividad empresarial. En ese sentido, el recurso humano representa la columna vertebral en las organizaciones, con los que se llegan a materializar los objetivos y las metas que los CEO planean anualmente. Los colaboradores motivados realizan un trabajo armónico, convirtiéndose en los mejores trasmisores de la imagen corporativa, por lo que, algunas estrategias gerenciales se orientan a la aplicación del *Endomarketing* para alcanzar una comprensión amplia del comportamiento del personal. Lo que le atañe la responsabilidad a los gestores del diseño de acciones que orienten un clima y una cultura organizacional que conduzca lentamente a los talentos a la concreción de las metas, cumpliendo con el compromiso, asegurando resultados satisfactorios que se visualizan en la calidad y exigencia de los clientes (Castañeda, 2019).

La revisión de fuentes secundarias demostró que la utilidad del *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito tiene efectos en diversos aspectos de la estructura empresarial como el *engagement*, cultura y clima organizacional, productividad, entre otros. De acuerdo con esta relación, no existen investigaciones científicas, razón por la cual, la tesis presenta un estudio profundo de estas categorías, para generar una contribución al conocimiento científico y servir de aporte teórico para investigaciones referidas al mismo tema.

### **1.4.2 Metodológica**

Al analizar la influencia que produce la felicidad organizacional en la productividad de los trabajadores, se puede identificar nuevos procesos y herramientas que mejoren el talento en cuanto a su rendimiento y satisfacción. La investigación a través de entrevistas a profundidad y revisión de fuentes secundarias, determinó que, en una empresa feliz, los colaboradores y directivos están involucrados en un ambiente armónico, con una motivación diaria que los hace

apreciar aún más la compañía, produciendo sentido de pertenencia y agradecimiento a la misma. Adicionalmente, se aplicaron instrumentos de recolección de datos como el desarrollo de guía de entrevista y observación. Asimismo, se complementó con el análisis de la película *The Internship*, con la finalidad de aprovechar el método de estudio de caso, para obtener un profundo análisis de la naturaleza del *Endomarketing* y el *Happiness Management* en una organización con propósito, sobre la base de las técnicas e instrumentos mencionados.

### **1.4.3 Práctica**

Se pretende difundir el *Happiness Management*, con el objetivo de que las empresas peruanas puedan conocer y aplicar esta metodología innovadora a su estructura organizacional. Compañías como *Google* han conseguido adaptarse a este modelo, incluso han llegado a crear la gerencia de la felicidad, donde el gestor tiene responsabilidades específicas como motivar, hacer dinámicas, capacitaciones, dar un *feedback* y *feedforward* efectivo, *coaching*, entre otras, aumentando significativamente el dinamismo, la creatividad y la productividad. La justificación práctica del estudio radica en que el *Happiness Management* hace que los talentos sean más creativos y eficientes, capaces de generar cambios en beneficio de la empresa, asegurando transformaciones en las posibles soluciones reales que contribuyan con el crecimiento de las organizaciones. De igual manera, los resultados del estudio sirven de aporte para optimizar la evaluación del personal en cuanto a su rendimiento laboral y su grado de satisfacción. Se pueden ver los factores y las categorías que contribuyen en la evaluación del bienestar organizacional, beneficiando tanto a la estructura empresarial como a su recurso humano.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

El presente estudio se desarrolló en el año 2022 abarcando los meses de enero hasta diciembre.

### **1.5.2 Espacial**

La investigación se llevó a cabo en la organización con propósito *Google* y estudió la película *The Internship* para generar un profundo análisis.

### **1.5.3 Social**

Se logró generar un profundo análisis con la finalidad de beneficiar a las organizaciones peruanas, motivándolas a aplicar este tipo de modelos y metodologías empresariales.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Histórico

##### 2.1.1 *Inicios del Endomarketing*

En 1963, tras la fusión del *State Mutual Life Assurance Company of Worcester* con el *Guarantee Mutual Company of Ohio*, nació la figura del diseñador publicitario y artista estadounidense Harvey Ball, quien fue contratado por la compañía de seguros, para diseñar estrategias positivas y fomentar optimismo en el grupo humano, porque la unión previa de las dos firmas no generó mayor repercusión en el cliente interno. Como resultado de ese incidente, el nativo de *Worcester*, gracias a su audacia, creó el *Smiley Face*, un ícono visual para ilustrar la “Campana de la Amistad”, con el propósito de conservar una sonrisa en los colaboradores durante la atención al público, logrando gran popularidad y dando indicios a lo que hoy conocemos como *Endomarketing*. Esto lo inspiró y fundó la *World Smile Corporation*, basada en campañas, activaciones y estrategias de marketing interno.

Ahora bien, el origen y desarrollo del concepto de *Endomarketing* se basa en la secuencia de dos fases: la motivación y la satisfacción del colaborador, orientado hacia el cliente y las estrategias que lo caracterizan. Berry et al. (1976) utilizó por primera vez la terminología, originando este concepto a partir de la necesidad de mejora del desempeño en los trabajadores por medio de la motivación. Consideró categorizarlos como clientes internos debido a que son el mejor mercado de la empresa. En ese sentido, la atención debe estar enfocada en la satisfacción de sus necesidades, donde el marketing externo promueva el interno (Parasuraman et al., 1991).

En este contexto es preciso indicar que Grönroos (1981) dio el segundo gran paso, considerando la carencia de involucrar al talento humano con el marketing interno, logró unirlo a los objetivos empresariales y crear un clima laboral motivador, que brinde respuestas al público externo. Por tal motivo, promovió una mentalidad de ventas con orientación hacia el público. La compra y decisión del consumidor se lograron a través de la interacción que existe entre el cliente y el colaborador. De acuerdo con lo señalado por Grönroos (1981) la finalidad de esto fue direccionar la motivación y concienciación de los talentos para brindar un servicio de calidad excepcional al cliente externo. En una tercera fase, George (1990) lo describió como

un método que combina estrategias internas y externas para implementarlas dentro y orientar los objetivos organizacionales para eliminar el aislamiento interdepartamental, la resistencia al cambio de los colaboradores y las fricciones internas.

Según (González et al., 2012), en la historia surgieron diversos aportes teóricos sobre el *Endomarketing*, entre los cuales estuvieron:

**El modelo de Berry (1994)**, los talentos son considerados como un cliente interno, desarrollándose hasta la ventaja competitiva. Para tener colaboradores satisfechos y elevar la calidad del producto o servicio, deben involucrarse con la organización y participar en sus actividades sin descuidar el enfoque de las tareas, permitiéndole al marketing intervenir por medio de la atracción y fidelización del público interno, orientando el servicio hacia el cliente.

**El modelo de Grönroos (1994)**, la empresa proyecta tener la intencionalidad y conocer la importancia de mantener motivado a su talento a través de la satisfacción. De manera que, se propone un marketing interactivo que se origina con el aumento de las ventas y otro centrado en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En comparación con el anterior, este dechado es más preciso. Sin embargo, ambas propuestas se centran en un colaborador y un cliente satisfecho, excluyendo la variante de los medios o mecanismos usados para lograr la motivación del recurso humano.

**El modelo de Rafiq y Ahmed (2000)**, basado en los dos modelos anteriores, con la diferencia de que hacen una conexión entre los componentes del marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo. Aumentando el nivel de motivación de los colaboradores por las actividades desarrolladas por la organización, sumado al *empowerment*, que repercute positivamente en su satisfacción. Además, la integración y coordinación de funciones también conduce a elevar la calidad del producto o servicio y de la satisfacción del cliente final. Con la teoría del marketing, la propuesta se centra en el cliente interno que satisface al externo. Una de las ventajas que presenta es la referencia del *empowerment*, que indica que los talentos requieren de mayor autonomía para poder brindar al público una atención de más alta calidad. Recomiendan maximizar la participación del recurso humano y del marketing en acciones relacionadas con el trabajo, ya que, si lo consideran como el producto para el cliente, deben brindarle una orientación adecuada.

De acuerdo con lo indicado, hay un punto de convergencia entre los tres modelos presentados: reconocer la importancia del *Endomarketing* en la comunicación interna, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

### **2.1.2 *Inicios del Happiness Management***

Frey (2018) señaló que la sociedad cambiante y dinámica produce importantes avances en su configuración. Esta línea de progreso cambia las estructuras tradicionales, los valores y las organizaciones, transformando de una u otra manera la vida de las personas. El impacto que siguen generando tanto las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC), a la par con la globalización y diversos elementos sociales, sitúan el centro de atención en las personas, y esto precisamente, viene suplantando los patrones tradicionales.

En este sentido, el paradigma neoliberal de producción capitalista se aplica desde hace 250 años en la población, los recursos, los problemas y las necesidades. Se cimentaba en la premisa de libertad y utilidad, promoviendo el desarrollo sostenible y responsable, el altruismo y el bienestar social, la cooperación y la solidaridad, la salud y calidad de vida, la satisfacción y el confort de las personas. En síntesis, su felicidad. Esto ha motivado el nacimiento de varias corrientes de pensamiento, como la psicológica, antropológica, económica y social, que abordan el enfoque de la economía de la felicidad (Frey, 2018). En la cual no se registra un pionero o creador, pero sí existe una historia situada en el postulado de Easterlin, e introducido por Jigme Singye Wangchuck, Rey Dragón de Bután, quien se basaba en conceptos como equidad, bienestar, armonía, justicia, educación y esperanza de vida. De igual manera, es pertinente resaltar la psicología positiva y la responsabilidad social corporativa, como indicador de empresas felices (Sánchez y Sánchez, 2019).

De Barbieri (2018) puntualizó que el debate sobre la felicidad viene cobrando gran interés, generando popularidad y diversas tendencias para evidenciar que existe una correlación entre la felicidad y el trabajo. Algunos modelos enfatizan la visión hedonista y eudaimónica de la prosperidad, que se centra en el bienestar subjetivo y objetivo. Pasando por la ecuación de experiencias afectivas y experiencias sensoriales que las personas suelen combinar según la situación y el contexto donde se encuentren.

Asimismo, Thivissen (2018) indicó que el camino a la felicidad tiene dos direcciones: evitar el malestar y encontrar un propósito, el cual se relaciona con la vida laboral de las personas, y describe la significación, pertenencia, coherencia y orientación. Otros autores agregan la generatividad. Similar a las que promueve los valores de la psicología positiva: entrega, interés, propósito y sentido. Según ellos, el bienestar subjetivo está relacionado con la felicidad.

Para Sánchez (2019) en las compañías, la clave está en proponer el crecimiento personal, optimismo, resiliencia, autoestima, relaciones positivas, autodeterminación y vitalidad, cuyos resultados van a configurar la organización positiva y saludable. Desde otra perspectiva, hay otros elementos que impactan en el bienestar económico y en la felicidad de las personas, como la cultura, las emociones, las decisiones económicas y el alfabetismo financiero. Sánchez (2019) en sus investigaciones referidas al *Happiness Management* indicó que los factores que contribuyen a esta son: estructuras flexibles, interés del directivo por el bienestar del público interno, promoción de la diversidad, trabajo colaborativo, compartir valores y logros, factores motivacionales, incentivos, comunicación e innovación.

Con la introducción a la psicología positiva, algunos investigadores expresaron que no hay un inicio preciso. Señalaron que el discurso de Seligman en 1998 direccionó la investigación psicológica hacia aspectos más saludables para el individuo (Sanin, 2017). Se puede estimar que el estreno se dio en el año 2000 con la publicación de Seligman sobre la “felicidad, excelencia y funcionamiento humano óptimo”, que fue guiada hacia una nueva corriente denominada “psicología positiva”, el cual se origina desde la psicología humanista del siglo XX, centrada en la felicidad y la plenitud. En el año 2002 se llevó a cabo la Primera Conferencia Internacional de Psicología. En el 2006 se hizo más popular, siendo en junio del 2009 cuando se celebra el Primer Congreso Mundial de Psicología Positiva (Mars, 2018). Sirvieron como base el psicoanálisis de Freud, el conductismo de Watson, el cognitivismo de Piaget, el existencialismo de Sartre y Heidegger y el humanismo de Maslow, siendo este último el que trata el crecimiento, los sueños, la creatividad, los valores personales y la ética del individuo (Seligman, 2016).

En lo que respecta a América Latina, la psicología positiva se estableció en el año 2000 con la investigación de María Martina Casullo. En Perú, se promovieron aportes relevantes por Reynaldo Alarcón, quien fue el primero en abordarla al diseñar un instrumento para medir la

felicidad, al que denominó Cuestionario de Felicidad de Lima y la Escala de Optimismo Atributivo (Valencia, 2016). El objetivo de la psicología positiva, de acuerdo con Seligman (2016) se centra en comprender y facilitar la felicidad y el bienestar subjetivo. Además, busca con precisión los factores que influyen en los mencionados estados. A diferencia de otras corrientes, no se enfoca en mejorar los déficits, lo que no significa que reemplaza a la psicología clínica, sino que la complementa. En otras palabras, busca el bienestar individual de las personas para lograr su felicidad. El estudio los agrupa en bloques de: emociones positivas, rasgos positivos, organizaciones positivas.

En el ámbito empresarial, la psicología positiva con su reciente aplicación ha originado resultados sobre cómo medir, desarrollar y gestionar las capacidades psicológicas para optimizar el rendimiento. Cuando el objetivo de una organización es el bienestar, la calidad de vida y felicidad del colaborador contrarrestan cualquier crisis que surja. Si los talentos son felices, desarrollarán las habilidades necesarias para avanzar y progresar, y también para superar con éxito cualquier obstáculo que se les presente (Sanin, 2016).

### 2.1.3 *Google*

En 1995, con fines de entregar un proyecto universitario, los estudiantes Larry Page y Serguéi Brin presentaron *Google*, desarrollado como un motor de búsqueda, desde el que se acceda a información almacenada en la web. Desde hace más de una década, esta innovación ha marcado la vida de millones de personas a nivel global. Las fechas claves para comprender la historia de esta organización, según Díaz (2022) son:

En 1996, Larry Page y Serguéi Brin crearon el buscador llamado *BackRub*.

En 1998, cambiaron el nombre a Google y les facultó el estreno de sus primeras oficinas.

En 1999, lograron una inversión de 25 millones de dólares, dando apertura a *Googleplex*.

En el 2001, apareció disponible en más de 26 idiomas.

Larry Page y Serguéi Brin, estudiantes de la Universidad de Stanford, se propusieron encontrar información importante a partir de una gran cantidad de datos. En enero de 1996 fundaron *BackRub*, cuyo nombre original fue posteriormente sustituido por *Google*. Dicha



designación proviene del juego de palabras *googol*, que fue adoptado en 1938 por Milton Sirota, sobrino de 10 años del matemático norteamericano Edward Kasner, y que hace referencia al número representado por 1 seguido de 100 ceros. Esta inspiración refleja la misión de la compañía de organizar la gran cantidad de datos que se puede conseguir en la web y en el mundo en total (Díaz, 2022).

## **2.2 Antecedentes de la investigación**

### **2.2.1 Antecedentes internacionales**

**Sánchez y Sánchez (2019)** en su investigación titulada “*Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo*”, presentada en la **Universidad de Salamanca (España)**, con el objetivo de estudiar los intereses científicos referidos a la felicidad en el ámbito laboral y la gestión de la felicidad. Se enfocaron en una metodología con un estudio bibliométrico y analítico sobre literatura referida a la economía de la felicidad, publicadas en español durante el periodo 2000-2018, en el cual se seleccionaron 95 publicaciones detectadas en el buscador *EBSCO Discovery Service*. Los resultados obtenidos indicaron la existencia de mayor cantidad de investigaciones teóricas que empíricas. En las investigaciones empíricas se encontró que predomina la perspectiva económica y la psicológica. Determinaron que hay mayor tendencia en la producción científica hacia paradigmas explicativos y prescriptivos, con un mayor interés en hacer más productivas, pero a la vez más humanas a las empresas, tomando en consideración la salud laboral y el desarrollo personal. Finalmente, destacaron que existe la necesidad de realizar un mayor abordaje multidisciplinario desde la investigación empírica sobre esta área con la finalidad de generar más aportes sobre las relaciones entre el mundo laboral y el bienestar subjetivo de los trabajadores.

**Morice (2019)** presentó una investigación titulada “*Ser feliz en el trabajo: hacia un modelo explicativo de la felicidad en el trabajo*” en la **Universidad de París (Francia)**, con la finalidad de lograr la identificación de los vínculos entre la felicidad en el trabajo con la personalidad y la comodidad. La metodología empleada fue la validación de una Escala Francófona de Felicidad a partir de cinco estudios. Los resultados obtenidos apuntaron que, pese a que los colaboradores poseen una personalidad entusiasta, altruista, emocionalmente estable, tienen un débil apego a su trabajo. Sin embargo, los conceptos de psicología positiva

(felicidad en el trabajo, comodidad en el trabajo y personalidad positiva) se relacionan ampliamente. Decretó que este tipo de relación debe ser una valiosa herramienta para los psicólogos ocupacionales, así como también, para los gerentes de recursos humanos, en aquellas organizaciones donde prima la felicidad de los colaboradores como factor determinante de la productividad laboral.

**Castañeda (2019) realizó un estudio titulado “Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, en la Universidad Nacional de Colombia”,** con la intención de reconocer la importancia del marketing interno dentro de la organización y su relación con la motivación, compromiso y aprendizaje de los colaboradores y el sentido de pertenencia laboral en el equipo. La metodología aplicada correspondió a un trabajo de revisión teórica, descriptivo, con enfoque cualitativo. Los resultados encontrados indicaron que en la actualidad los gerentes deben tener una amplia preparación en todo lo relacionado con la gestión organizativa. Determinó que se deben cambiar los esquemas tradicionales de estudio del macro y el microentorno para construir compañías de adentro hacia afuera, con un pilar fundamental que es el recurso humano, el cual se convierte en el motor de competitividad, crecimiento y permanencia dentro de las empresas.

**Córdova y Loor (2021) realizaron una investigación titulada “Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano” en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador,** fijando como objetivo desarrollar el concepto de compañías salutíferas para el entorno empresarial. Como metodología, se suscribió en un estudio de tipo exploratorio, descriptivo, contrastando datos bibliográficos y aplicando entrevistas a profundidad. Se apoyó en la teoría fundamentada, para identificar los temas claves y las interrelaciones de este. Como resultado se obtuvo un marco conceptual para las organizaciones saludables en Ecuador. Permittedle concluir que las empresas impactan de manera individual, repercutiendo en el funcionamiento y rendimiento global de la misma. La noción de empresa saludable no es un modelo estándar, todo lo contrario, se ajusta al contexto de cada organización. Determinaron que en Ecuador las investigaciones sobre este tópico son muy escasas, lo que resulta en la necesidad de profundizar el tema. También, se hace necesario desarrollar patrones para gestionar ambientes laborales sanos dentro de las empresas, considerando la implementación de: planificación de bienestar, transparencia, gestión de equipos y aplicación de buenas prácticas.

**García et al. (2018)** presentaron una investigación titulada “*Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional*” en la Universidad de la Costa (Colombia), con el propósito de analizar el marketing interno desde el modelo de la sostenibilidad. La metodología utilizada fue una investigación con enfoque cualitativo e interpretativo, de tipo documental, con una muestra a la cual se le empleó la técnica del análisis de contenido para interpretar los datos. Los resultados indicaron que existe la necesidad de que el *Endomarketing* eleve su relevancia en la investigación científica desde un contexto empresarial, para brindar aportes a la productividad, desarrollo y motivación de los trabajadores a partir de la sostenibilidad corporativa. Concluyeron que cuando las compañías aplican el *Endomarketing* alcanzan los objetivos empresariales a partir de la motivación del cliente interno, cubriendo el compromiso social para dar respuesta al enfoque de la sostenibilidad que en la actualidad está tomando mayor auge.

### **2.2.2 Antecedentes nacionales**

En lo que respecta al plano nacional se evidenció la existencia de muy pocas investigaciones sobre el tema en cuestión, particularmente con orientación cualitativa. Por tanto, se referenciaron solo los actualizados y que corresponden al enfoque mencionado, el cual también es utilizado en la presente tesis. Así se enuncia el estudio de **Méndez (2020) titulado “Gestión de personas para propiciar la felicidad laboral, en la empresa Arenera Jaén de Piura”, presentado en la Universidad César Vallejo**, que tuvo como objetivo determinar el impacto de la gestión de las personas en la felicidad laboral. La investigación se fundamentó en tres modelos teóricos: teoría de Sonja Lyubomirsky, teoría de la auténtica felicidad de Seligman y teoría de la ciencia de la felicidad. La metodología se basó en un estudio no experimental, con enfoque mixto, diseño descriptivo-explicativo y fenomenológico. Aplicandolas técnicas de entrevistas y encuestas. Los resultados obtenidos indicaron que cuando el líder motiva a su público interno se eleva el porcentaje de bienestar y satisfacción. Determinó que los jefes que buscan la felicidad de sus colaboradores persiguen el equilibrio entre la familia y el trabajo, pues la felicidad es lo que las personas aspiran.

## 2.3 Bases teóricas

### 2.3.1 Bases teóricas de las categorías

#### 2.3.1.1 Modelo PERMA

El modelo PERMA o teoría del bienestar fue desarrollado por Seligman en el 2012, con el propósito de que los individuos se proyecten y avancen hacia el futuro (Martínez, 2018). Dicho modelo se compone por:

**P (*positive emotions*):** el hombre necesita emociones positivas que lo ayuden a ser más optimista, más saludable y mejorar su calidad de vida. Envuelve emociones como satisfacción, logro, gratitud, alegría, esperanza, entre otras.

**E (*engagement*):** las experiencias de flujo, también conocidas como *flow*, permiten al individuo alcanzar su punto máximo de felicidad, lo que se traduce como un estado mental donde se llena de alegría, permitiéndole realizar sus tareas con éxito.

**R (*relationship*):** por naturaleza, el ser humano es sociable y se siente bien cuando tiene relaciones interpersonales constructivas, lo que le permite superar las adversidades. En 1999, lograron una inversión de 25 millones de dólares, dando apertura a *Googleplex*.

**M (*meaning*):** el individuo que participa en actividades de manera voluntaria experimenta una mayor satisfacción, placer y se motiva a trascender en cada acción.

**A (*accomplishment*):** la constancia, el establecimiento de metas y la disciplina permiten al individuo desarrollarse y buscar el éxito, mantenerse en continuo crecimiento, dándole más seguridad y satisfacción con cada uno de sus proyectos.

#### 2.3.1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional describe los valores y actitudes que las empresas difunden a su cliente interno, la cual la define como un todo, un conjunto. Para Chiavenato (2007) se compone de elementos que evolucionan progresivamente y comparten el recurso humano, como expectativas, creencias, ideas, actitudes, valores y conductas. Siendo de suma importancia para las organizaciones, porque fomenta la socialización en el equipo, reduce la incertidumbre, especialmente con respecto al talento nuevo, y contribuye al éxito empresarial. Con el fortalecimiento de la cultura se genera la identificación de los colaboradores para con la compañía, haciéndolos sentir parte de los resultados obtenidos. Detalló Chiavenato (2007) que las tareas y actividades son descritas por la cultura organizacional, constituyendo hábitos y expectativas creadas y compartidas.

### 2.3.1.3 *Endomarketing*

Desde la perspectiva organizacional, organizacional, Acevedo et al. (2020) señalaron que actualmente al estudio de *Endomarketing*, se conceptualiza como un cautivador tema para la colectividad empresarial y científica, pues la correlación existente entre esta variable y diversos elementos que la impulsan en las organizaciones, es objeto de investigación y análisis en múltiples pesquisas empíricas. Para Rafiq y Ahmed (2000) el marketing interno, es la convergencia en la producción de respuestas a las demandas que solicitan los colaboradores a la compañía, integrando elementos de la dirección de recursos humanos y del marketing. Más ampliamente, la gestión de *Endomarketing* se define como una filosofía organizacional dispuesta al servicio del cliente interno, con el fin de cubrir y satisfacer sus necesidades (González et al., 2020).

Partiendo de esta perspectiva, el marketing interno se puede plantear como la realización de actividades mediante las cuales los talentos pueden compartir e integrarse entre sí, considerando sus metas profesionales y personales, y, en la medida de lo posible, con integración de sus familias, para crear experiencias que, de manera positiva, marquen y posicionen a la empresa dentro de lazos emocionales difíciles de mensurar, pero al mismo tiempo, impulsores de la motivación y compromiso del colaborador (Noroño et al., 2020).

Por lo tanto, significa que, adicionalmente engendra un impacto positivo en las creencias, valores y cultura de la empresa, reproduce un clima organizacional y un ambiente laboral apropiado, con énfasis en la calidad social, relacionada directamente con los individuos que la integran (Galeano, 2020). Igualmente, a manera de estrategia empresarial, Barrientos et. al (2020) puntualizaron que está orientado a auspiciar la fidelidad del cliente interno en la empresa, proponiendo como primer fin para ello, la generación del sentido de pertenencia o propiedad entre sus colaboradores, con la sincronización, al mismo tiempo, de las acciones dirigidas para la consecución del propósito de la organización.

En una forma sencilla y resumida, el *Endomarketing* se puede definir como las acciones enfocadas en el cliente interno, con el objetivo de fidelizarlo y motivarlo para el efectivo desarrollo de sus actividades, para que estas se reflejen en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

#### **2.3.1.3.1 Importancia**

Mantener a organización con una desarrollada competitividad y lograr el nivel máximo de productividad son los beneficios principales del *Endomarketing*. Esto es aplicable y útil para compañías globales y consolidadas como Tesla o *Google* o para empresas locales pequeñas en Brasil o China. Los dos objetivos están en función de la percepción, que tengan los líderes internos de los trabajadores como piezas claves del éxito empresarial. Galeano (2020) señaló que su importancia radica en:

La integración de la estructura organizativa mejora la imagen de la empresa, desde los diferentes niveles del diagrama jerárquico, permitiendo que la compañía pueda comprender y actualizar los objetivos en cualquier momento y situación, según los cambios en el mercado.

La construcción de vínculos de comprensión para facilitar tareas y compartir emociones entre unos y otros. Para mejorar los costos internos, se aumenta la productividad y alienta a cada talento a realizar los cambios apropiados.

La implementación de protocolos para simplificar la resolución de conflictos laborales y fomentar el compromiso organizacional, incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores, considerando sus necesidades, opiniones y sugerencias. Se promueve la cultura corporativa, convirtiendo a cada talento en un embajador de la compañía.

La maximización de procesos productivos garantiza una coordinación interdepartamental más estrecha y eficiente.

#### **2.3.1.3.2 Beneficios**

De Medeiros (2017) afirmó que la motivación de los colaboradores a menudo es olvidada, no obstante, esta capacidad tiene diversos beneficios que se presentan a continuación:

Reducción de costos y optimización de procesos, a través de la integración de las diversas áreas empresariales.

Mayor productividad laboral, gracias a la motivación de los colaboradores, que disfrutan de sus actividades en un entorno más favorable.

Facilidad de implementar procedimientos innovadores, que permitan a los talentos adaptarse a los cambios para estimular la receptividad a futuras campañas y activaciones de marketing interno.

Mejora de las responsabilidades organizativas, lográndose mediante la periódica evaluación de las técnicas laborales y de los colaboradores.

### **2.3.1.3.3 Diseño del plan de Endomarketing**

El interno despliega la competitividad empresarial y logra el nivel máximo de productividad. Para López (2018) es la mejor forma de internalizar todo lo que la compañía necesita para comunicar sus objetivos, programas y estrategias para el desempeño positivo de los colaboradores, para involucrarlos con su participación en próximas iniciativas. Como todo proceso, se desarrolla en diferentes etapas indicadas a continuación:

**1. Análisis:** según Jiménez (2018), se aplica al entorno y al cliente interno.

**Entorno:** se estudian y determinan los problemas o disfuncionalidades del ecosistema que entorpecen o interrumpen los procesos organizacionales. De igual manera, se identifican las áreas con mayor sinergia y mejor funcionamiento. Se deben determinar los medios a emplear para obtener los datos y la frecuencia de su aplicación. Los aspectos a estudiar son:

**Ambiente laboral:** enfocado en proximidad entre colaboradores, cumplimiento de la jornada laboral y el trabajo por objetivos.

**Puesto de trabajo:** determina el nivel de agrado, tanto del espacio físico como del ambiente donde se labora, estudiando variables como equipos y materiales, condiciones del espacio físico y ubicación.

**Tamaño de la organización:** referente a determinar aspectos como exceso o carencia de personal y distribución de funciones.

**Cantidad de talento humano nuevo:** revela el tiempo dedicado a entrenamiento, la eficiencia de las nuevas incorporaciones. Contratar varios colaboradores en un mismo periodo, ralentiza la actividad laboral e incrementa el riesgo de tareas realizadas con desempeño deficiente.

**Espacios para reuniones:** distribución y disponibilidad de áreas, equipamiento y aforo.

**Área de lunch:** identifica el tipo de menú, la cantidad apropiada de mesas, dotación y proveeduría, higiene y salubridad.

**Ubicación geográfica del sitio de trabajo:** condiciones de acceso, tráfico, distancia, calidad de la zona, disponibilidad de transporte público, contaminación.

**Orden y limpieza:** de acuerdo con estudios realizados en la Universidad de Cornell (EUA), el 90% de las organizaciones que sostenían un mantenimiento y limpieza eficientes en despachos y oficinas reflejaron un índice de rendimiento laboral superior al 15%.

**Jardines:** climatización, descanso, relajación, interacción, estética.

**Comunicación:** detecta barreras, efectividad de los mensajes, canales y vías, *deep tech*. Canales de uso frecuente como una convención, línea telefónica informativa, reuniones, revista digital, manual de bienvenida, de organización y funciones, blog, intranet, reuniones virtuales, email, videos, pancartas informativas, tv corporativa, entre otras.

**Cliente interno:** estudia el perfil de cada colaborador, basándose en tres aspectos: preocupaciones, necesidades y deseos, y características.

En este apartado, se detectan problemas existentes, inquietudes, dudas, inconformidades y necesidades de los colaboradores. Se deben establecer las técnicas, frecuencia, medios o equipo que efectuará el análisis al personal. Las técnicas más empleadas para la obtención de datos son las verticales: *Phillips 66*, sistemas de sugerencias, círculos de calidad, cara a cara y cuestionarios. Las horizontales: debates, grupos de estudios, seminarios informativos y visitas departamentales. Entre los principales objetivos de la investigación se destacan: detectar disfunciones, dificultades y diferencias para buscar las soluciones más efectivas. Determinar las opiniones de los clientes internos acerca de instalaciones, procedimientos, directrices, metodologías, funciones y procesos. Así como también, mejorar el ambiente laboral cotidiano para incrementar la productividad.

**Resultados de la investigación:** estos deben ser clasificados y analizados de acuerdo con la prioridad que represente cada uno. Algunos problemas de mayor recurrencia son:

Poca flexibilidad en los horarios de trabajo.

Incoherencias en la planilla o formulario.

Logro de objetivos sin asignación de incentivos.

Inexistencia de estímulos motivacionales.

Horarios extensos que afectan la convivencia familiar.

Necesidad de implementación de un plan de integración laboral.

Indisponibilidad de espacios para congregaciones y reuniones.

Selección de un menú más variado y saludable.



**2. Planificación:** según Jiménez (2018), se divide en tres etapas:

**Proceso de adecuación:** se proponen los cambios a realizar dentro de la estructura organizacional de la empresa, en forma ascendente, descendente y bilateral en la pirámide jerárquica, para actuar sobre todos los niveles, de manera que, se involucre e integre a cada colaborador para que se sienta participe en todos los procesos, y no como un espectador.

**Establecimiento de las decisiones estratégicas:** elaboración de tácticas y su respectivo plan de acción, que garantizan una satisfacción mayor del cliente interno, propiciando el crecimiento de la productividad. Se desarrolla a través de dos procesos:

- **Propuestas de marketing externo:** después de analizar las interacciones existentes con el exterior, se realiza un estudio de mercado para determinar las estrategias de *Endomarketing* que emplean las empresas del sector, para hacer un análisis comparativo y aplicar las mejoras en el sistema interno de la organización. Este paso se puede desarrollar a través de acciones como el análisis de diversas investigaciones documentales públicas, *benchmarking* empresarial, consulta en fuentes secundarias, aplicación de encuestas ad hoc al personal, *focus group*, entre otras.
- **Propuestas de marketing interno:** posterior al análisis de los resultados donde se detectaron los problemas existentes y a la revisión de las proposiciones y opiniones de los colaboradores, se realiza la propuesta de los cambios y adecuaciones en la estrategia de marketing interno para generar las mejores soluciones, en todos los campos estudiados como el ambiente laboral, puesto de trabajo, tamaño de la organización, cantidad de talento humano, entre otros.

**Plan de acción:** los resultados obtenidos en las etapas previas, proporcionan los elementos que se necesitan para la elaboración de la hoja de ruta, que representan la materialización de las acciones que posibilitan la ejecución de las decisiones estratégicas aprobadas y definidas. Generalmente, un plan de acción contiene lo siguiente:

Los participantes y las funciones o personas responsables del cumplimiento de responsabilidades.

El plazo de cumplimiento.

Las tareas definidas con los resultados esperados.

Los recursos que se necesitan para materializarlas.

**3. Ejecución:** los resultados obtenidos en las etapas previas, proporcionan los elementos que se necesitan para la elaboración de la hoja de ruta, que representan la materialización de las acciones que posibilitan la ejecución de las decisiones estratégicas aprobadas y definidas. Generalmente, un plan de acción contiene lo siguiente:

Lograr la participación de todos en el proceso. No debe existir ninguna persona en la empresa que no conozca el plan de *Endomarketing*, sus procesos, planteamientos y acciones.

Conseguir compromisos conscientes y reales de todos los miembros de la organización, que deben tener conocimiento exacto sobre su aporte al proceso y de la manera como su esfuerzo y dedicación se combinan con los de los demás colaboradores para obtener los resultados con eficacia y eficiencia.

Adjudicar al personal en general los resultados logrados. La meta de todo el proceso es implicar al talento humano en la puntualización de los elementos del proceso, desde la tapa de análisis hasta las acciones de control que deben realizarse para lograr los resultados esperados. Una buena coordinación e integración de funciones contribuye a solventar los conflictos de interés que podrían surgir entre los múltiples departamentos.

**4. Evaluación:** en esta última etapa, se realiza el monitoreo de la efectividad del plan de *Endomarketing*, para lo que es necesario efectuar una periódica valoración del clima organizacional, lo que posibilitará adoptar las medidas correctas y preventivas cuando sea necesario, con el propósito de lograr los objetivos estipulados. La etapa de control es el termómetro de la efectividad.

#### **2.3.1.3.4 Dimensiones**

El marketing interno es una estrategia que ha evolucionado desde el marketing tradicional, que utiliza procesos y actividades de comunicación interna para difundir información a los colaboradores, creando así, un ambiente de trabajo positivo que recompensa y reconoce la labor de todos los miembros de la organización (Da Silva et al., 2016). A continuación, se presentan cinco puntos importantes para una mejor comprensión:

**Cliente = Colaborador:** representa al público interno de la organización, sus necesidades, preocupaciones, deseos, preferencias, entre otros aspectos que deben ser considerados y conocidos al momento de entablar la estrategia y la política social. Para la obtención de información sobre el cliente interno se emplean técnicas semejantes a las empleadas en la investigación de mercado aplicadas en marketing, como reuniones de grupo,

paneles, encuestas, entre otros. El propósito de la aplicación de estas técnicas es llegar a establecer acuerdos donde el trabajador sea involucrado en la gestión empresarial.

**Producto = Empresa:** la organización es el producto que se le ofrece al cliente interno, con sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estrategias y políticas, objetivos y estructura empresarial, para integrarlo en la búsqueda de un resultado mejor. Ciertos autores plantean que las características más destacadas del producto son: mejora de las condiciones laborales, mayor participación, e incremento de los niveles de productividad.

**Técnica de Venta = Comunicación Interna:** la comunicación, como en todo plan de marketing, es una importante base para el logro y éxito de los objetivos. Por esto, no se puede hablar de *Endomarketing* sin vincularlo con la comunicación interna de la organización, para lo que es necesario fijar un plan estratégico, es decir, informar en todos los sentidos, a todos los niveles, y a los colaboradores. La comunicación interna en forma descendente permite transmitir acciones, políticas y objetivos. La realizada en forma ascendente, posibilitará el conocimiento del parecer y opinión del cliente interno, medir su grado de impacto y contrastará la coherencia de los mensajes.

**Fuerza de Ventas = Equipo Directivo:** el público interno de la empresa, en especial, los mandos directivos e intermedios, deben volverse los vendedores de los objetivos e ideales de la organización, con la misión de promover la fidelización y participación de cada integrante.

**Objetivo = Incrementar la Motivación:** el objetivo del *Endomarketing* es alcanzar un crecimiento motivacional en los colaboradores, como estrategia de incremento de la productividad, optimización del clima y de la calidad en las tareas.

#### ***2.3.1.4 Happiness Management***

La obtención de bienestar y de felicidad de bienestar y de felicidad fue el común e identificable propósito que históricamente movió a colectivos sociales e individuos. En la actualidad, se espera que sea un modelo de pensamiento, cuyo concepto general, se pueda lograr y definir para comprender mejor las claves que definen la era de la Cuarta Revolución Industrial. Una época que coincidirá con la introducción de nuevas metodologías de gestión y producción de recursos humanos (Popkova et al., 2019).

Desde este punto, Romero y Castillo (2019) puntualizaron que las empresas, por un lado, deberán poseer estructuras dinámicas y flexibles, que permitan responder rápidamente a las demandas exigentes del mercado, y, por otro lado, tener una fuerza laboral con sólida formación profesional y académica, mentalidad abierta hacia la innovación, capacidad resolutive y habilidades blandas. Esto requiere un modelo de gestión o una cultura corporativa efectiva, que conecte directamente la satisfacción del talento humano con la eficiencia y la competitividad. El cultivo de esta teoría, junto con la búsqueda integral de la satisfacción y el bienestar del cliente interno en un mundo hiperconectado, impulsará significativamente la rentabilidad financiera y económica, tanto de las multinacionales, como de las medianas y pequeñas empresas.

Sánchez (2019) afirmó que en las compañías la llave está en proponer autonomía, buen ánimo, flexibilidad, afinidad y vínculos efectivos, cuyos efectos conforman una organización sólida con estructura empresarial saludable y positiva. Desde otro matiz, existen otros componentes que también influyen en la felicidad y en el bienestar económico de las personas, como el conocimiento y entendimiento de conceptos financieros. Los elementos responsables son el crecimiento personal, reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización.

De igual manera, Thivissen (2018) sostuvo que el camino hacia la felicidad toma dos rumbos: tener un propósito de vida y bienestar emocional. Esta vía ilustra la conexión con el desempeño laboral y estabilidad del personal, enfocada en la psicología positiva, satisfacción y calidad de vida laboral.

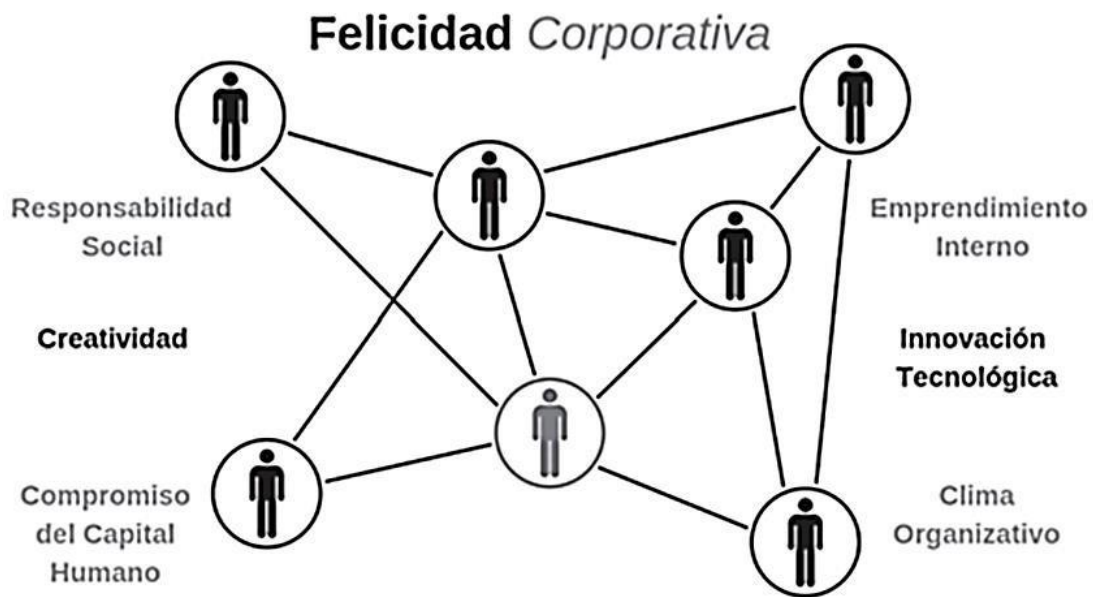
De Barbieri (2018) señaló que la discusión acerca de la gestión de la felicidad está despertando interés en la comunidad empresarial, originando directrices y nuevas tendencias como evidencia de la existencia de una correlatividad en el gobierno corporativo entre trabajo, bienestar y felicidad.

Los investigadores y estudiosos del *Happiness Management* no han ofrecido una concepción de este término con relación a la Industria 4.0. Todos tienen en común su entendimiento como una herramienta eficaz y vitalizadora de la satisfacción laboral de los colaboradores. Situación que hace presumir un concepto actualizado y contextualizado, para definirse en un modelo de gestión multicultural que fomenta el desempeño laboral con recursos como la responsabilidad social, el emprendimiento interno, la innovación tecnológica, el

compromiso y la creatividad. De esta forma, será posible impulsar en el contexto interno organizacional, el virtuoso círculo de la felicidad corporativa.

**Figura 1.**

*Círculo de la felicidad corporativa. Factores existenciales del Happiness Management*



Fuente: Ahumada, et al. 2018

<https://www.redalyc.org/journal/5045/504560640001/html/>

La felicidad corporativa se define como la felicidad individual o tasa media de bienestar subjetivo, que presentan los clientes internos de una empresa en su desempeño diario en sus respectivos puestos de trabajo, en un intervalo determinado de tiempo (Ahumada et al. 2018). No puede interpretarse el trabajo feliz y satisfactorio, como la simple suma de la felicidad organizacional y laboral, ya que su implementación requiere de la activa implicación de totalidad de los clientes internos y la directiva.

Por lo tanto, el bienestar organizacional debe entenderse como el compromiso adquirido por la alta dirección por incrementar la bienaventuranza mediante la instauración de un clima laboral abierto a la comunicación entre pares, la interacción, el lenguaje constructivo, la innovación tecnológica, entre otros. De esta manera será posible cultivar un intangible activo estimulador de las relaciones interpersonales, la creatividad y las emociones positivas (Núñez et al., 2019).

#### 2.3.1.4.1 Atributos

- Crea ambientes laborales más sanos.
- Transforma a la compañía en un ente propiciador de felicidad.
- Logra niveles competitivos en comparación con los modelos que se concentran únicamente en beneficios económicos.
- Exige estilos directivos mucho más enfocado en las personas.
- Homogeniza el actuar directivo de la compañía, gracias a la comprensión, interacción e implicación entre comunidad, accionistas, colaboradores y clientes.
- Posibilita una mayor estabilidad en la vida organizacional en términos de satisfacción del cliente, reputación social, respaldo financiero y fidelización del talento.

La implementación del *Happiness Management* en una organización, brindará muchos efectos positivos. Se trata de un modelo que busca conseguir el equilibrio mediante la negociación con los colectivos protagonistas de la actividad empresarial. Su aplicación permite obtener rápidamente resultados intangibles y cambios en la imagen y entorno laboral, que a mediano plazo se harán visibles en ventas, reputación y rentabilidad.

#### 2.3.1.4.2 Dimensiones

Los colaboradores sanos y felices tienen una mayor calidad de vida y tienen más probabilidades de contribuir a sus comunidades (Adams, 2019). Por esta razón, existen siete dimensiones para realizar y medir una óptima gestión del *Happiness Management* en las organizaciones, las cuales se presentan a continuación:

**Flexibilidad:** una administración de organización flexible, busca las posibilidades para adaptarse a diferentes entornos. Es la base de la sostenibilidad. Su indicador es: *empowerment*.

**Optimismo:** aumenta la capacidad para imaginar, innovar y competir. Es reforzador del sistema inmunitario de las organizaciones, su clima laboral y sus valores. Sus indicadores son: *goal setting* y desarrollo profesional.

Confianza: estimula la autonomía e independencia en los individuos, fomenta la capacidad de innovar, incrementa el compromiso de los trabajadores. Sus indicadores son: gestión del error y calidad directiva.

Compromiso: incrementa el grado de compromiso y el deseo de permanecer en la organización. Sus indicadores son: conciliación y clima laboral.

Disfrute: motiva la generación de sentimientos y emociones positivas entre el personal, incrementando su productividad. Sus indicadores son: desarrollo de actividades extralaborales y reconocimiento formal.

Aprendizaje: genera conocimiento extra, para que los colaboradores estén en constante aprendizaje. Sus indicadores son: planes de carrera, *coaching*, capacitación y formación.

Encontrar significado: gestión que ayuda al talento a comprender el significado de las actividades que realiza en su ámbito laboral. Sus indicadores son: generación de emociones positivas, comunicación transparente, códigos éticos y responsabilidad social.

#### ***2.3.1.5 Empresas con propósito***

De acuerdo con Molina (2021) las empresas con propósito son una novedad y cada una tiene sus características distintivas, sin importar del rubro que sea. Estas convierten su propósito en el motor que guía sus acciones. Por ende, Schwab (2019) señaló que las organizaciones con propósito tienen clara su razón de ser y se convierten en el norte que gobierna los procesos y la toma de decisiones. Además, están atentas al tejido social que compone su contexto y son más conscientes del impacto que tienen en él.

En el contexto internacional, ya existen numerosas organizaciones de este tipo que han logrado establecerse con éxito en varias naciones, incluyendo el Perú. En nuestro país, hay una buena cantidad de estas empresas en diversos rubros, que brindan una amplia gama de oportunidades laborales. Una parte importante de ellos, se enfoca en apoyar a las comunidades con menos recursos y brindar a sus clientes el mejor servicio posible. Destacan Empanacombi (rubro gastronómico), Compadre (emprendimiento social con giro de negocio en el café), Misha Rastrera (cuidado personal), entre otras.

Con la pandemia de COVID-19, se transformó la perspectiva sobre este tipo de organizaciones, ya que el apoyo que ofrecen a quienes las rodean las hace más atractivas para los clientes. La retribución se visualiza desde diversos aspectos, tales como: posicionamiento e interés en el mercado en el que operan, reconocimiento público y reputación corporativa. Lo que implica que el tener un propósito les proporciona un valor agregado que contribuye a su crecimiento y desarrollo, generando un mayor impacto positivo. Su propósito se convierte en un eje que el líder debe afianzar a través de decisiones equilibradas, sin perder el rumbo y logrando siempre un impacto social a futuro (Molina, 2021). El liderazgo será crucial para su crecimiento. Un ejemplo muy conocido es *Google*, que experimentó una progresión exponencial, que la ha situado en la cima de las mejores empresas con propósito en la actualidad.

#### ***2.3.1.5.1 Google***

La multinacional tecnológica fue creada en 1998 en Mountain View, California, Estados Unidos. A la fecha, genera 282.83 mil millones de dólares anuales. Cuenta con 139.995 *googlers* que se desempeñan a tiempo completo. Se trata de una empresa que se caracteriza por emplear diversas unidades estratégicas de negocio. En cuanto a su *Business Model Canvas*, se centra en un dechado valioso global, con un patrón de ingresos ocultos, que provee una herramienta de búsqueda de contenido por Internet y se ha posicionado como el principal buscador a nivel mundial. Su lienzo se sustenta en dos vertientes principales: como buscador de información y como plataforma publicitaria.

### ***2.3.2 Bases teóricas de las subcategorías***

#### ***Endomarketing***

- **Motivación**, da respuesta a la actividad principal del marketing interno que se centra en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores a partir de los recursos con los que se disponen (Arca, 2020).
- **Integración**, comprende el ajuste de habilidades y motivaciones centrado en que el trabajo que realiza un colaborador requiere una mayor intervención del área de recursos humanos para generar confianza, libertad y responsabilidad (Castañeda, 2019).



- **Comunicación**, es la comunicación dirigida a los colaboradores de la organización, se centra en mantener motivado al personal, con sentido de pertenencia, consiguiendo a su vez la atracción y retención de nuevos talentos. Genera estrategias y canales de comunicación efectivos para elevar el nivel de productividad, integración y mayor impacto (Castro y Díaz, 2020).

### *Happiness Management*

- **Engagement (término anglosajón)**, se refiere al nivel óptimo de motivación en el desempeño de funciones laborales y crecimiento en estas, aplicando energía, dedicación y concentración (León, 2021).
- **Flow (término anglosajón)**, indica la optimización del nivel de experiencia interna basado en una concentración máxima con las que se obtienen metas realistas de una clara conciencia y oportunidades de actuación (Córdova y Loor, 2021).
- **Bienestar**, comprende el identificar metas y valores empresariales con el colaborador para crear vínculos emocionales que son de gran importancia para su satisfacción y confort, el cual se rige por sus afecciones de forma consciente o inconsciente (Córdova y Loor, 2021).

### *2.4 Definición de términos básicos*

**Ausentismo laboral:** se refiere al incumplimiento de asistencia al puesto de trabajo por parte de los empleados (García, 2020).

**Cultura organizacional:** corresponde las creencias, actitudes, sentimientos, valores, así como el conjunto de ideas y conocimientos adquiridos a través de las facultades intelectuales que conforman a las organizaciones (Phillips et al., 2017).

**Calidad de vida laboral:** se considera un factor que permite considerar los medios indispensables para que un trabajo se realice de mejor manera dentro de una empresa, para favorecer en el producto o servicio prestado. Facilita la labor del empleado convirtiéndola en tareas con resultados óptimos (Sgroi et al., 2017).

**Clima organizacional:** indica el sistema interno de la organización, su funcionamiento, abarcando la manera en cómo se comportan los individuos en su puesto de trabajo (Cassinelli et al., 2019).

**Compromiso organizacional:** implica el nivel de participación de los empleados, la identificación y sentido de pertenencia hacia la empresa (Oblitas, 2017).

**Cliente:** individuo o empresa que compra un producto o adquiere un servicio (García et al., 2018).

**Comunicación:** intercambio de información oral, no verbal o escrito a través de canales para emitir un mensaje (Sánchez y Sánchez, 2019).

**Desarrollo organizacional:** permite que la empresa se transforme en lo relacionado a su cultura, lo que le permitirá conseguir el nivel máximo de competitividad, así como elevar su prestigio en la permanencia de su mercado, agregándole más valor a la empresa, a los directivos y a los productos o servicios que ofrece (Kamel et al., 2017).

**Desarrollo personal:** significa la optimización y desarrollo de las habilidades y destrezas para las relaciones interpersonales, comunicación directa y abierta y la toma de decisiones, con la finalidad de conocerse así mismo para crecer y desarrollarse como individuo (Moreira, 2021).

**Eficacia:** se refiere a la ejecución de las actividades de manera eficiente para lograr metas (Castañeda, 2019).

**Eficiencia:** se refiere a la optimización del empleo de los recursos disponibles (Morice, 2019).

**Empresa:** actividades, personal, medios económicos, relaciones comerciales establecidas como un conjunto coordinado para un propósito (Castro y Díaz, 2020).

**Engagement:** significa el aprovechamiento de las fortalezas personales con la finalidad de conseguir mayor cantidad de experiencias óptimas de flujo de conciencia (Main, 2016).

**Felicidad en el trabajo:** se refiere a la reacción afectiva que adopta el empleado frente a su puesto de trabajo, basado en los resultados actuales y los deseados en relación con lo que

exige el compromiso organizativo (*organizational commitment*). Esto implica el sentido de pertenencia del empleado hacia la organización, tomando como referencia los valores y objetivos (*involvement*) (Garzón, 2017).

**Felicidad:** se define como el grado de aprecio positivo que una persona tiene hacia la totalidad de su vida en el presente que le genera efectos placenteros (Garzón, 2017).

**Felicidad organizacional:** amplitud de la organización para brindar a sus empleados las condiciones necesarias para que desarrollen sus habilidades y fortalezas, enfocado en sus metas de desempeño que sean sostenibles y sustentables para la empresa, cuyo resultado se materializa en la construcción de un activo tangible (Ramos et al., 2022).

**Gerencia de la felicidad:** se centra en la necesidad de disfrute que tienen los colaboradores de sus labores para el crecimiento individual y de la empresa, gestionando la motivación laboral y experiencias maravillosas (Córdova y Loor, 2021).

**Gestión de personas:** función administrativa encargada de ocupar y mantener ocupado los puestos de la estructura organizativa (Bohnenberger, 2019).

**Innovación:** materialización de nuevas ideas, medida a través del éxito más la explotación (Carreño, 2020).

**Meaning:** se refiere al sentido de la vida a partir del desarrollo de objetivos propios del individuo, y no de los objetivos o sentido del lugar que ocupa en el mundo (Ramírez et al., 2020).

**Organizaciones flexibles:** son las que buscan oportunidades de adaptación a entornos distintos para su crecimiento, a través de la flexibilidad como factor clave como opción y no como necesidad, sin menoscabo a los cambios (Sarmiento, 2020).

**Organización:** sistema social compuesto por individuos para el desarrollo de actividades interrelacionadas con un objetivo común (Salas, 2021).

**Psicología positiva:** estima el estudio científico de los pensamientos, sentimientos y valores de comportamientos de los individuos enfocando sus fortalezas y no las debilidades, para crear una buena vida en el presente que está viviendo (Moreira, 2021).

**Productividad:** refleja la efectividad del uso de los recursos en la producción de bienes y servicios. Indica la relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos (Arca, 2020).

**Relationships:** define las relaciones positivas que producen sensación de apoyo, compañía y percepción de bienestar (Satuf et al., 2016).

**Reconocimiento:** refuerzo de la empresa hacia sus trabajadores para incentivar cambios positivos en estos y en la organización (Hassani, 2017).

**Relaciones interpersonales:** obtención de refuerzos sociales del entorno inmediato en el individuo, para garantizar su adaptación (Ben, 2018).

**Satisfacción laboral:** es el grado de conformidad de una persona hacia su puesto de trabajo (Méndez, 2020).

**Trabajador:** persona que con su esfuerzo físico o mental realiza actividades en una empresa a cambio de un salario (Villa y Gómez, 2018).

**Tecnología:** acciones de solución para la resolución de determinadas situaciones (León y Orihuela, 2021).

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 La categorización y su operacionalización

#### 3.1.1 *Identificación de las categorías y su definición*

*Endomarketing*, proceso de gestión que se orienta a vender la empresa a sus clientes internos con la finalidad de crear compromiso en ellos para elevar su lealtad y optimizar su rendimiento (León y Orihuela, 2021).

*Happiness Management*, se orienta en un modelo centrado en implantar en la organización una cultura innovadora fundamentada en la construcción de la felicidad corporativa, en los que el cliente interno o colaborador cada día se ilusiona más por ir a trabajar (Morice, 2019).

#### 3.1.2 *Operacionalización de categorías*

**Tabla 1.** *Operacionalización de categorías*

<b>Categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Técnica/Instrumento</b>
<b>Endomarketing</b>	Proceso de gestión que se orienta a vender la empresa a sus clientes internos con la finalidad de crear compromiso en ellos para elevar su lealtad y optimizar su rendimiento (León y Orihuela, 2021)	Se analizará a partir de las subcategorías: motivación, integración y comunicación.	Motivación Integración Comunicación	Entrevista Guía de entrevista  Observación directa (película) Guía de observación
<b>Happiness Management</b>	Se orienta en un modelo centrado en implantar en la organización una cultura innovadora fundamentada en la construcción de la felicidad corporativa, en los que el cliente interno o colaborador cada día se ilusiona más por ir a trabajar (Morice, 2019).	Se analizará a partir de las subcategorías: engagement, flow y bienestar.	Engagement Flow Bienestar	Revisión documental Ficha documental

## **3.2 Tipo, nivel y diseño**

### **3.2.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es básica. “Se caracteriza porque parte de un marco teórico; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico”. (Gabriel-Ortega, 2017).

### **3.2.2 Nivel de investigación**

El nivel de la presente investigación es exploratorio. La exploración se enfoca en temáticas novedosas, por tanto, examina y describe un fenómeno y su contexto sin extraer una conclusión (Bernal, 2010). El *Endomarketing* y el *Happiness Management* en una organización con propósito, es un tema escasamente abordado. Incluso para la presente investigación no se obtuvieron antecedentes que abarcaran las dos categorías de estudio en un mismo trabajo. Por consiguiente, se situó en el ámbito exploratorio.

### **3.2.3 Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental, que es el proceso que se lleva a cabo sin alterar o manipular los objetos de estudio. Por el contrario, se estudia en su contexto natural. En la investigación actual, los constructos se analizaron sin modificarlos. Hernández et al., (2014) señalaron que los estudios no experimentales se enfocan en analizar los fenómenos desde su contexto propio o particular.

## **3.3 Población y muestra**

### **3.3.1 Población**

Hernández et. al., (2014) señalaron que la población en una investigación indica las personas o elementos que serán examinados, debido a que constituyen un fenómeno de estudio.

La población de estudio fue la siguiente:

Empresa *Google*.

Película *The Internship* (Levy, 2013)

### **3.3.2 Muestra**

La muestra estuvo constituida por documentos programáticos institucionales, elementos videográficos, entrevistas semiestructuradas a *googlers* y especialistas. Se seleccionó esta muestra debido a que el propósito es la “recogida y comparación de distintas perspectivas acerca de una misma situación de comunicación” (Piñuel, 2002, p. 14).

Para esta investigación, la muestra fue la siguiente:

Siete entrevistados (cinco *googlers* y dos especialistas).

Película *The Internship* (Levy, 2013)

### **3.3.3 Muestreo**

El muestreo fue no probabilístico, de tipo “bola de nieve”. Para Valles (1997) el muestreo teórico o intencionado, se inició mediante la colaboración de voluntarios, seguido del proceso de avalancha (donde los informantes recomiendan a posibles participantes) para avanzar hacia la estrategia de muestreo deliberado en todo el trayecto de la investigación, en función de las necesidades de la información detectada en los resultados iniciales.

## **3.4 Métodos de investigación**

### **3.4.1 Cualitativo**

El método de investigación se basa en una metodología cualitativa, ya que se empleó la entrevista y observación con el fin de obtener una base lingüístico-semiótica.

### **3.4.2 Análisis-sintético**

Se utilizó el método análisis-sintético, el cual posibilita la investigación del comportamiento de cada parte (Hernández et al., 2014). Este procedimiento permitió la síntesis de la información recopilada mediante la operación inversa con el objetivo de establecer la



combinación mental de los componentes, lo cual admitió la identificación de relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos cualitativos

#### 3.5.1 Técnicas

La técnica de recolección de datos es el proceso mediante el cual los investigadores recopilan la información necesaria del fenómeno de estudio (Hernández et al., 2014). Las técnicas utilizadas en la investigación fueron las siguientes:

**La entrevista:** corresponde a un conjunto de preguntas previamente planificadas en un orden sistemático con el fin de abordar el tema de estudio desde la perspectiva de expertos y especialistas (Hernández et al.2014). Se presentó una entrevista semiestructurada con once preguntas relacionadas con cada una de las categorías seleccionadas.

##### **Ficha técnica de guía de entrevista**

**Objetivo:** analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito.

**Unidad de análisis:** empresa *Google*.

**Participantes:** *googlers* y especialistas.

**Instrumento:** entrevista semiestructurada.

**Tiempo:** 60 minutos.

**Tipo de preguntas:** abiertas.

**Observación:** es la evaluación del fenómeno de estudio para detallar cada una de sus características particulares (Hernández et al. 2014). Se utilizó está técnica para el análisis de la película “*The Internship*” y la empresa *Google*.

**Objetivo:** analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito.

**Unidad de análisis:** empresa *Google* y película *The Internship* (Levy, 2013).

**Participantes:** *googlers* y especialistas.

**Selección de muestra:** película en formato digital.

**Tópico analizado:** las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*

**Revisión documental:** se enfoca en la búsqueda sistemática de la literatura científica, que recopile la fundamentación teórica que sustenta la investigación y su análisis cualitativo (Hernández et al. 2014).

**Unidad de análisis:** empresa *Google* y película *The Internship* (Levy, 2013).

**Selección de muestra:** película en formato digital.

**Tópico analizado:** las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*.

### 3.5.2 Instrumentos

Los instrumentos de recolección de datos son los recursos que el intelectual utiliza para obtener los datos necesarios para la investigación del problema (Hernández et al. 2014). Los instrumentos que se usaron para esta tesis fueron:

**La guía de entrevista:** está compuesto por el registro de las preguntas que conforman el instrumento, las cuales contiene un total de once interrogantes que están previamente estructuradas por las categorías de estudio.

#### **Ficha técnica de entrevista semiestructurada**

**Objetivo:** analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito.

**Unidad de análisis:** empresa *Google*.

**Participantes:** *googlers* y especialistas.

**Tiempo:** 60 minutos.

**Tipo de preguntas:** abiertas.

**Guía de observación:** se trata de un conjunto de indicadores referentes al fenómeno de estudio, con los cuales se podrá profundizar y caracterizar.

**Objetivo:** analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito.

**Unidad de análisis:** empresa *Google* y película *The Internship* (Levy, 2013).

**Selección de muestra:** película en formato digital.

**Tópico analizado:** las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*.

**Ficha de revisión documental:** formato simplificado que recaba la información bibliográfica de la fuente consultada y los extractos de la misma.

**Unidad de análisis:** empresa *Google* y película *The Internship* (Levy, 2013).

**Selección de muestra:** artículos científicos indexados, tesis y libros.

**Tópico analizado:** las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*.

### 3.6 Técnicas de análisis de datos

Para fines de la presente investigación se empleó un método de análisis cualitativo, centrado en la producción de indicadores sobre la base del análisis, trascendiendo la codificación, con el propósito de convertir el material en un proceso constructivo interpretativo, sin reducir el contenido a categorías completas restrictivas (Donolo,2009).

El análisis se realizó en función de pregunta de investigación (general y específicas) y a la codificación desde tres áreas de estudio:

Codificación abierta.

**Objetivo:** conceptualizar y categorizar los datos.

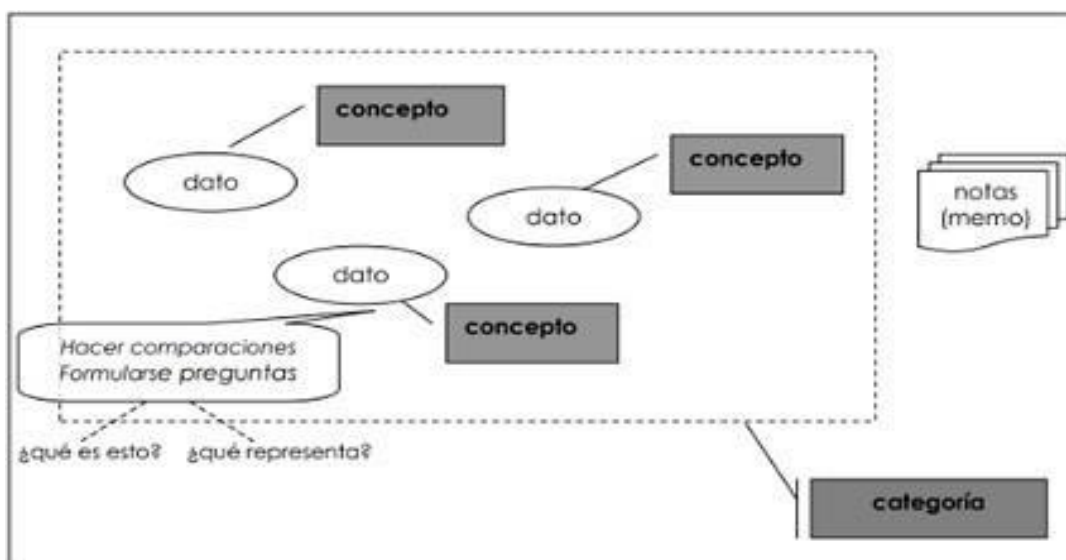
Codificación axial.

**Objetivo:** unir nuevamente los datos posteriores a la aplicación de la codificación abierta.

#### Codificación abierta

Se usó para fragmentar, examinar, comparar, conceptualizar y categorizar los datos.

*Figura 2. Codificación abierta*

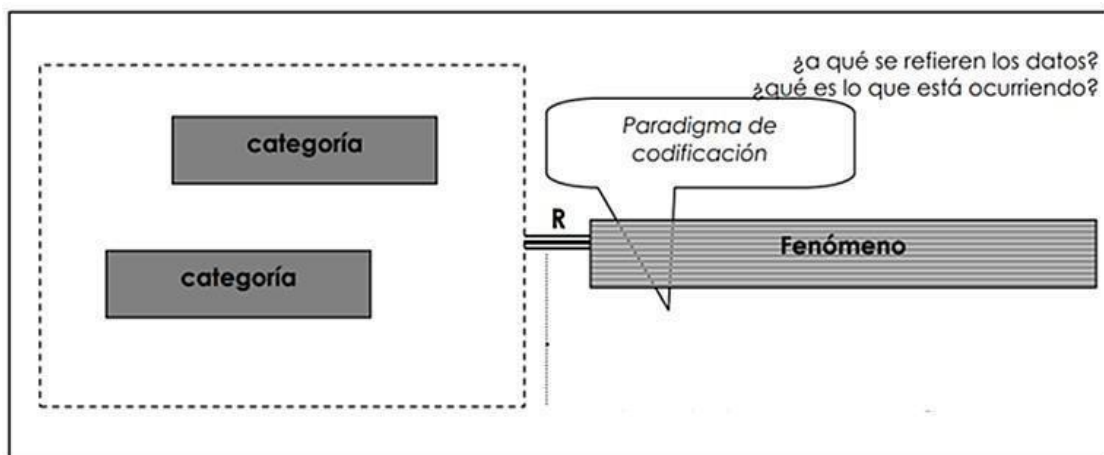


Fuente: Elaboración propia (2022) basado en San Martín (2014).

### Codificación axial

Serie de procedimientos usados para unir nuevamente los datos posteriores a la aplicación de la codificación abierta

**Figura 3. Codificación axial**

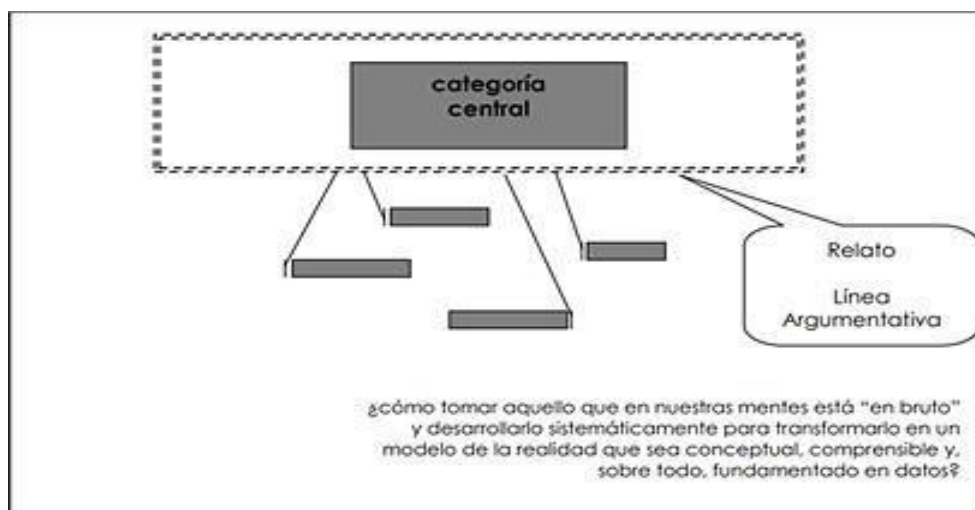


Fuente: Elaboración propia (2022) basado en San Martín (2014).

### Codificación selectiva

Se utilizó para la selección de la categoría central y relacionarla con las demás, con la finalidad de validar estas relaciones y completar las subcategorías que requieren de mayor precisión y desarrollo.

**Figura 4. Codificación selectiva**



Fuente: Elaboración propia (2022) basado en San Martín (2014).

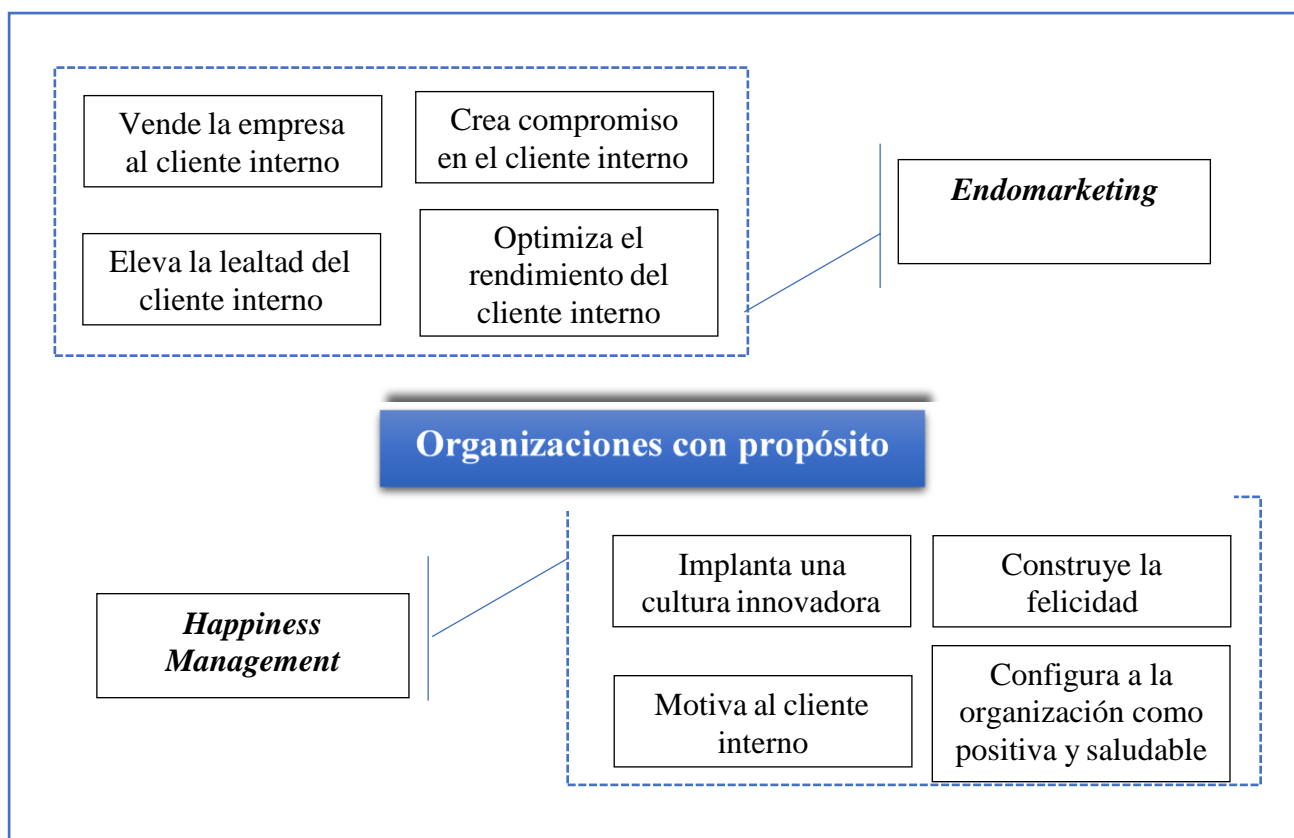
## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1 Descripción de los resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en el proceso de fragmentar, examinar, comparar, conceptualizar y categorizar los datos. Se examina la estructura argumentativa con la que se organizó cada sistema de significación, y se presenta con precisión cada lógica de sentido con el propósito de demostrar la evidencia lingüística que lo fundamenta. En primer lugar, se presentan categorías que se sustentan en los conceptos más abstractos, de mayor a menor, para agruparlos y clasificarlos. Posteriormente, se establecen etiquetas verbales que se colocan en los sucesos, eventos y otros aspectos relacionados con el fenómeno.

La descripción comienza con la siguiente codificación abierta:

*Figura 5. Codificación abierta*



En la información presentada, el prefijo internacional, que antecede los párrafos siguientes, tiene por finalidad distinguir la zona geográfica a la que pertenece cada uno de los entrevistados. Así, el prefijo +56 corresponde a Chile; +54, Argentina; +51, Perú; +49, Alemania; +55, Brasil; +45, Dinamarca. Además, las letras AB hacen referencia a la pionera en *Endomarketing* y el AB al experto en *Happiness Management*. Por tal razón, la estructura es construida al comparar las acepciones a otras para identificar su vínculo con fenómenos similares. Como resultado, los conceptos se clasifican en grupos más abstractos de mayor orden, denominados categorías:

1. Organizaciones con propósito
2. *Endomarketing*
3. *Happiness Management*

### **Organizaciones con propósito**

Son instituciones colaborativas que promueven la transición a una economía que prioriza a los grupos de interés.

(+56) *“El mundo cambiante en el que vivimos en la actualidad ha transformado la legitimidad social de las empresas hacia la capacidad de contribución a la sociedad, y no solo a la capacidad de generar riquezas. Centradas en una necesidad de generar confianza, atraer talentos e inversionistas y fidelizar a los clientes externos. Lo que creó una nueva forma de hacer negocios, donde se declare el por qué se hace y el cómo se hace, sobrepasando sólo el cumplimiento de la ley, para convertirse también en sostenibles”.*

Las organizaciones impulsadas por un propósito, se basan en el cambio de perspectiva que experimenta la economía global, donde el principio de la prioridad de los accionistas se reemplaza por el de los grupos de interés. Por lo tanto, las utilidades de los socios son maximizadas por los *stakeholders* y no por los objetivos empresariales.

(+56) *“Se nos está presentando la oportunidad para cambiar de la mejor manera posible las cosas, para tener más impactos positivos y responsabilizarnos de los negativos, las empresas con propósito están contribuyendo a un ecosistema de impacto, que es lo que requiere el mundo ahora, generar una visión para convencernos de que todavía tenemos oportunidades, pero sobre todo propósitos en nuestra sociedad”.*

Estas organizaciones se sustentan en dos principios fundamentales. Por un lado, *Shareholder Primacy*, establece que el accionista obtiene los beneficios más altos porque ha invertido su capital. Y, por otro lado, *Stakeholder Capitalism*, tiene como objetivo ayudar a los

grupos de interés a largo plazo (clientes internos y externos, proveedores, sociedad y medio ambiente) a través de un trabajo con rol público.

*(+56) “Las nuevas organizaciones con propósito inician una aventura para propiciar un cambio en el mundo, satisfacer necesidades. Resolver problemas es para nuestras empresas la consolidación de su éxito. Todas las empresas en general tienen este poder, pero deben materializarlo”.*

Para los *stakeholders*, es prioridad su aporte a la sociedad para satisfacer sus necesidades y resolver problemas ambientales o sociales porque creen que su trabajo brinda a las personas la oportunidad de desarrollar su potencial a través de la autorrealización, lo que les permite vivir una vida plena.

*(+56) “Debemos tener claro que las empresas con propósito no son organizaciones sin fines de lucro o una estrategia comunicacional. Sino todo lo contrario”.*

Las organizaciones con propósito declaran abiertamente sus objetivos y se esfuerzan por generar procesos de mejora constante, lo que las convierte en empresas que ofician sus propios asuntos de sostenibilidad. El propósito inicia en la cultura corporativa, para que los clientes internos se conecten directamente con ella para tener un mayor impacto en sus trabajos, construyan relaciones sólidas y positivas en el equipo y fortalezcan su crecimiento profesional, dentro de un ecosistema dinámico donde la economía está en sintonía con el medioambiente, liderando iniciativas de economías sostenibles en beneficio de los grupos de interés.

*(+56) “Siempre se ha comunicado el impacto que buscamos en la sociedad, damos prioridad a los grupos de interés, donde los resultados se ven a largo plazo a través de un trinomio que para nosotros es la base de todo: economía-sociedad y ambiente, con este generamos respuestas a los problemas de la sociedad”.*

Dentro de su cultura organizacional, estas compañías fomentan un sentido de confianza, pertenencia y colaboración, enfocándose en las relaciones interpersonales, el crecimiento personal y el desarrollo profesional de sus talentos, para que tengan una comprensión completa de su contribución a la organización. El propósito es que los líderes guíen la cultura con un liderazgo genuino, que les permita emprender a sus miembros hacia la autorrealización. En lo que respecta al ecosistema, direcciona a la organización a mejorar sus prácticas, impulsando

una legislación que fomente nuevas formas de hacer negocio que garanticen el éxito empresarial.

*(+56) “Cómo lo hacemos, que en este caso es la forma distintiva con la competencia, pero sobre todo sabemos por qué lo hacemos, y ese es la base de nuestra filosofía. Sabemos que la empresa debe generar beneficios económicos, de lo contrario no existiría, pero si nos centramos sólo en eso, también moriríamos porque estamos trabajando sin un propósito”.*

La razón de existir de la organización está determinada por su propósito de impactar a la sociedad, involucrando a los *stakeholders* y con resultados a largo plazo. Para precisar sus logros y tener objetivos comunicacionales, la empresa debe tener dos versiones de su propósito. Una más compleja donde se involucren todos sus componentes, y otra más sencilla que sea más manejable por el cliente interno.

*(+51) “El propósito de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos. Esto se puede reflejar claramente en la cultura interna. Hay posibilidad de acceder a proyectos de Google a nivel mundial y tener contacto con todos los equipos del mundo. Eso hace que diversos equipos puedan apoyarse mutuamente con el fin de cumplir los objetivos de los proyectos”.*

En la actualidad, muchas compañías están desarrollando las potencialidades del bien, la belleza y la verdad. El bien se define como el servicio que se puede brindar para mejorar la calidad de vida. La belleza es el centro de la búsqueda de la excelencia. Y la verdad, inspira el desarrollo y el perfeccionamiento de las nuevas tendencias.

En el caso de *Google*, se fundamenta en el bien porque ofrece servicios para mejorar la calidad de vida de todos, sin distinción ni menoscabo. Su propósito y misión se centran en el presente, debido a la inspiración por el cambio que genera en el mundo, describiendo hacia dónde quiere llegar como organización y haciendo un llamado hacia el futuro. Sus raíces están en las motivaciones de sus fundadores, considerando los deseos y aspiraciones de sus *googlers*, así como la conexión con su propósito y su cultura. Esto les ha permitido, ganarse la confianza de la sociedad, porque aborda temas de sostenibilidad a través de una coherencia en lo que dicen y hacen, reduciendo impactos negativos, potenciando los positivos y gestionando las necesidades de sus interesados



(+54) *“Su misión es inspiradora, atemporal y robusta. Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Otro punto fundamental es su cultura organizacional, su foco en el colaborador y en el usuario final; sus valores y, por último, su reputación como compañía”.*

(+49) *“Tiene una estructura muy horizontal y ágil. Nos incentivan todo el tiempo. Apuestan por el desarrollo de todos y están siempre dispuestos a impartir y compartir conocimientos. En la interna se ve la fuerza de los programas de diversidad e inclusión. Es parte de nuestra cultura laboral”.*

La comunicación resulta fundamental, para aumentar la conciencia y el conocimiento del equipo, otorgando a los clientes una conexión con el valor de la marca, lo que a su vez contribuye a la incorporación de nuevos accionistas. Se logra la integración de grupos de interés para que participen en la gestión del cambio, lo cual posibilita que se adhiera a su cultura organizacional, maximizando el trabajo en equipo.

(+54) *“El trabajo en equipo y colaborativo es una de las bases fundamentales de la cultura organizacional de Google, y uno de los principios clave de innovación dentro de la compañía. Buscamos formas para colaborar y trabajar en equipo, compartimos continuamente lo que hacemos con nuestros compañeros y compañeras, lo que funciona y lo que no. Partimos de la premisa que, si hay algo que está generando un impacto positivo, puede generar un impacto aún mayor si es compartido”.*

(+54) *“Hay iniciativas que promueven el trabajo entre diferentes equipos, para generar un impacto mayor al que se podría generar de manera individual. Se promueven también las oportunidades en las que cada googler puede destinar el 20% de su tiempo a trabajar en alguna iniciativa por fuera de su scope principal, incentivando el trabajo con otros equipos para intercambiar conocimientos y desarrollarse en otras áreas”.*

En consecuencia, la cultura empresarial de Google, se basa en un enfoque tecnocrático, que implica que el progreso de sus colaboradores se sustente en la excelencia de sus ideas. Esto fomenta la estimulación intelectual y hace que sus *googlers* sean muy importantes para la organización porque son quienes los diferencian de la competencia.

(+49) *“Su principal estrategia está basada en la cultura organizacional. La empresa nos brinda espacios muy atractivos para cumplir con nuestras labores. Hay muchos beneficios que nos tienen muy motivados a todos en la compañía”.*

(+51) *“Hay mucha libertad. Además de apoyo mutuo y compromiso. Durante los primeros entrenamientos, se menciona que no esperemos que nos digan qué hacer, sino que nosotros propongamos qué hacer. Ellos confían en nosotros”.*

(+49) *“Nos empoderan. En cada oficina se respeta la diversidad y se incentiva el mérito para obtener resultados positivos. Nos dan la libertad de cumplir nuestras responsabilidades de forma horizontal y espontánea”.*

La creatividad y la interacción de su equipo de talentos, determinan la innovación y la calidad de sus servicios, lo que los hace altamente calificados, caracterizados por ser por ser heterogéneos, democráticos y sociables.

(+51) *“Mi principal motivación fue trabajar para una empresa grande de tecnología. Siempre me importó estar rodeado de personas capacitadas de las cuales pudiera aprender, y tener un entono para desarrollarme profesionalmente a nivel mundial”.*

(+55) *“Google ofrece muchas posibilidades para avanzar en tu carrera, como tener el 20% de tu tiempo dedicado a proyectos paralelos con otros equipos e interacción y movilidad en todo el mundo”.*

(+54) *“Me entusiasmaba poder trabajar en una firma tecnológica y desarrollarme en nuevas áreas en una compañía reconocida por su cultura organizacional y propósito”.*

Su constante innovación tecnológica, le permite producir nuevos productos y mejorar los que ya tienen. De acuerdo con lo observado en la película, se basa en innovar, interactuar, socializar y prestar atención a las opiniones de los demás para fomentar un equipo de trabajo diverso y tener un espíritu emprendedor para revolucionar y estar a la vanguardia de la competitividad empresarial.

(+54) *“Uno trabaja para mejorar cada día y lograr metas ambiciosas, para generar un impacto positivo en la compañía y en nuestros partners. Muchas veces tenemos objetivos que requieren de un desarrollo de habilidades extra para lograr las metas. Damos y recibimos*

*feedback continuamente para accionar sobre las áreas de mejora. Nos apoyamos en equipos cross-funcionales y aprendemos de los fracasos”.*

Su misión está centrada en la organización de la información de todo el mundo para que sea útil y accesible. Su visión se enfoca en ofrecer al usuario un tipo de búsqueda más eficiente, sin interferencias de publicidad que les alargue el tiempo. A fin de satisfacer las necesidades de búsqueda relacionadas con el crecimiento de la red, se enfocan en el futuro porque la innovación es su clave.

(+54) *“Trabajamos por objetivos trimestrales, y ese es nuestro norte. No se trata de trabajar más o menos horas. Se trata de hacer nuestro trabajo para lograr las metas. Para aumentar la productividad contamos con recursos internos que nos permiten aprender cómo gestionar las herramientas hacia la productividad”.*

(+51) *“Nos dan las facilidades que necesitamos para poder desempeñar las tareas que tenemos que hacer para alcanzar los objetivos trimestrales y anuales”*

(+49) *“Se analiza constantemente el entorno laboral. Se organiza, se prioriza y se comunica los procesos de mejora continua para buscar que todos seamos eficientes y cumplamos con las metas establecidas”.*

En *The Internship*, se destaca su estrategia, que se apoya en tres números y dos líneas: 70/20/10, que significan cómo reparten el tiempo, el dinero y el esfuerzo diariamente. El 70% de la ayuda se destina a mejorar la publicidad y el motor de búsqueda, mientras que el 20% se consigna a la línea de los negocios que se ha establecido. El 10% restante se usa para desarrollar y conceptualizar nuevos proyectos, es decir, para ser creativos y evaluar si las nuevas ideas son viables. Asimismo, se evidencia claramente cómo se llevan a cabo acciones beneficiosas que generan mayores ingresos. Esto demuestra cómo invierten su tiempo y dinero en innovar sin miedo a equivocarse para evitar comprometer el futuro de la iniciativa.

(+56) *“Lo que juega estratégicamente a su favor es el binomio personas-tecnología, hacen que las personas sean el foco, creen en ellas y favorecen el desarrollo de su talento y crecimiento profesional. Lo que comenzó como una pequeña startup y en la actualidad es una de las empresas más consolidadas a nivel mundial”.*

(+45) *“Se crean planes de desarrollo profesional. Algunos googlers viven y trabajan en su país de origen, pero también tienen la posibilidad de mudarse a otro país para vivir y trabajar”.*

(+55) *“Muchos equipos tienen un modelo de asociación, en el que dos personas comparten el mismo proyecto. Así que trabajas para alcanzar los mismos objetivos y obtienes el mismo logro”.*

Para Google, los sistemas jerárquicos se han vuelto obsoletos y han sido superados, porque poseen una estructura colaborativa que permite al cliente interno comprender un mundo complejo y buscar soluciones exitosas, desde múltiples perspectivas. En compañías impulsadas por su razón inspiradora, es posible encontrar respuestas a sus problemas dentro de la misma, donde sus colaboradores están a disposición para alcanzar una toma de decisiones efectiva.

Otra novedad de la multinacional tecnológica, es la ambientación de sus entornos laborales, cuyas instalaciones son ejemplo para diversas compañías en todo el mundo. Los *googlers* disfrutan de su propia ciudad con parques para caminar, senderos para bicicletas y trasladarse de un edificio a otro, campos para deportes, comida gratuita y otros beneficios que se ven reflejados en la película y que forman parte de las acciones de su estrategia organizacional para la atracción, fidelización y retención de su talento humano.

(+54) *“Los beneficios que se ofrece, empezando por las oficinas, hasta los recursos de Mental Health, pero sin dudas, que la diferencia la hacen las personas, los encargados de Facilities, de Food Security, que logran que cada día sea un día feliz”.*

(+49) *“Nos brindan espacios muy atractivos para cumplir con nuestras labores. Además, nos ofrecen un buen salario. Hay muchos beneficios que nos tienen muy motivados a todos en la compañía”.*

(+49) *“Se esmeran y hacen todo para que nosotros pasemos el máximo tiempo posible en el trabajo. Nos ofrecen gran variedad de restaurantes, diferentes eventos, actividades sociales laborales y muchos beneficios más”.*

(+55) *“Tenemos la oportunidad de disfrutar de las ventajas, como masajes, helados, buena comida y compartir horas felices en el equipo”.*

**Figura 6.** Transporte usado en las instalaciones internas de Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 7.** Transporte usado en las instalaciones internas de Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 8.** Espacios para reuniones en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 9.** Espacios para reuniones en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 10.** Espacios de trabajo y descanso en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 11.** Espacios de trabajo y descanso en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 12.** No se usa vestimenta formal para trabajar en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 13.** Compañerismo y trabajo en equipo en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.



**Figura 14.** Promoción de la competitividad sana en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

**Figura 15.** Actividades deportivas en Google



*Nota.* Escenas de la película.

Fuente: Película *The Internship*, 2013.

*Figura 16. Zona de refrigerios en Google*



*Nota.* Escenas de la película.

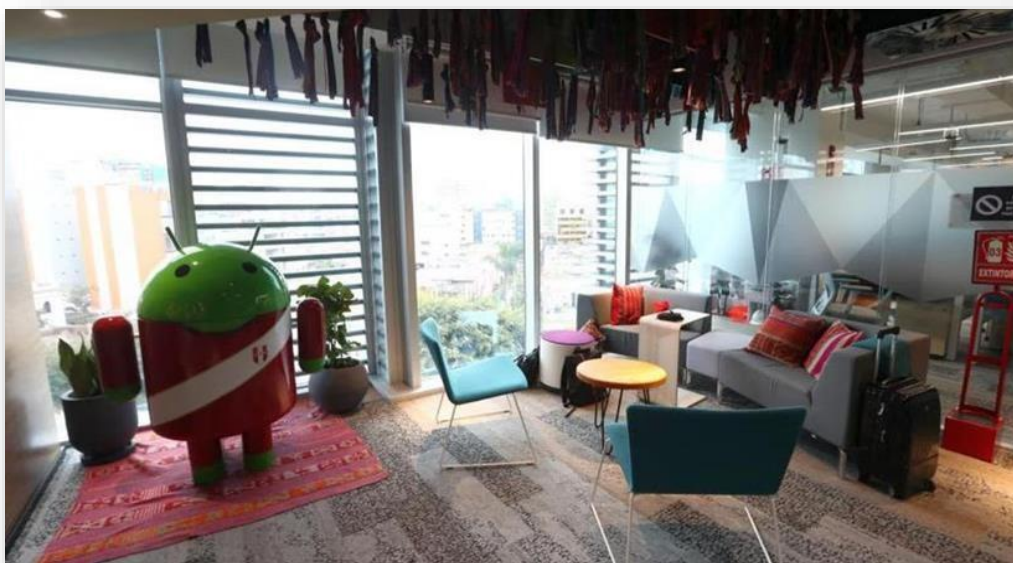
Fuente: Película *The Internship*, 2013.

*Figura 17. Instalaciones de Google Perú*



Fuente: *Google*, 2022.

**Figura 18.** Instalaciones de Google Perú



Fuente: Google, 2022.

**Figura 19.** Instalaciones de Google Perú



Fuente: Google, 2022.

**Figura 20.** Instalaciones de Google Perú



Fuente: *Google*, 2022.

**Figura 21.** Instalaciones de Google Perú



Fuente: *Google*, 2022.

**Figura 22.** Instalaciones de Google Perú



Fuente: *Google*, 2022.

La educación y el entrenamiento continuo, que profundizan en estrategias específicas y se especializan en el tema, son relevantes y esenciales para la estructura organizativa de *Google*. Por ejemplo, cada viernes, la compañía organiza un *Product Spotlight*, que se enfoca en un evento de videoconferencia en el que el *Head of Learning and Development* entrevista al *Product Manager*, abordando temas de interés para los *googlers* del área comercial de todo el mundo, quienes pueden interactuar en línea y hacer sus consultas a través del chat. El programa está diseñado para una duración de 6 horas, divididas en pequeñas cápsulas de máximo de 7 minutos cada una. Los *virtual games to play*, es otra táctica utilizada, que permite a todos los miembros de las diferentes sedes, a reafirmar sus conocimientos mediante la implementación de una cultura de competencia amistosa para obtener *news* de forma segura.

### ***Endomarketing***

Una organización es una estructura administrativa direccionada al logro de objetivos y metas por el conjunto de personas que hacen que funcione. Actualmente, muchos de estos negocios con pensamiento más capitalista han relegado al cliente interno a un segundo plano. No obstante, debido a la dinámica del mercado, es necesario que se preparen para atender una

variedad de demandas, lo que lleva a una gran cantidad de personas a abandonar la causa debido a la carencia de adaptación. En una compañía, un gerente no puede afrontar todos los cambios solo, requiere el apoyo de las diversas áreas que componen los niveles jerárquicos. Así pues, cada una de las entidades con metas específicas, desarrollan estrategias sustentadas en los objetivos empresariales. Por tanto, todos los ámbitos están compuestos por el recurso más valioso: el talento humano.

*(AB) “Hoy en día, puede considerarse una estrategia de gestión, es todo lo que hace la empresa para alinear el pensamiento y la actitud de sus colaboradores a su estrategia”.*

Las empresas se construyen de adentro hacia afuera. Por lo tanto, dar respuesta al cliente externo es de gran relevancia mientras se satisfacen las necesidades y demandas del cliente interno. Esto le permite a la compañía tener un público interno motivado y comprometido, que se sienta íntimamente conectado con ella. Cuando un talento se siente contento, motivado y con un alto sentido de pertenencia, su productividad se maximiza, ya que su aprendizaje individual se optimiza, lo que admite que desarrolle de manera más eficiente cada una de sus tareas, aplicando nuevos conocimientos para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

*(AB) “Cuando se hace de manera profesional y con base en la información como estrategia principal, el impacto en la fidelidad de los colaboradores puede ser enorme. Desde el momento en que las personas saben más sobre la empresa, más les gustará y más comprometidos estarán con el negocio. La información debe utilizarse como principal estrategia de engagement”.*

El marketing a nivel general es fundamental para los gerentes y sus organizaciones, porque se convierte en el camino que conecta al cliente con el producto o servicio mediante la aplicación de varias estrategias planificadas. Por lo tanto, esta disciplina se transforma en un proceso de carácter social donde individuos y empresas obtienen lo deseado. Esto significa que su estudio se fundamenta en un intercambio de áreas de interés, donde se analizan las relaciones organizacionales con diferentes actores del entorno.

Las empresas que valoran a sus colaboradores lo hacen porque necesitan ser más competitivos en términos de calidad, reconocimiento y posicionamiento de marca. Proporcionan gratitud como un activo intangible, que les permite tener éxito y alcanzar sus objetivos estratégicos.

*(AB) “Existe para alinear el pensamiento y la actitud de las personas con la estrategia de la empresa. Estas buscan resultados a través de las personas y practican el Endomarketing para eso”.*

El *Endomarketing* se convierte en un conjunto de estrategias, acciones y herramientas que, una vez implementadas de manera lógica, permiten a las compañías, elevar su nivel de efectividad. Para conectar a los colaboradores con la cultura organizacional, es necesario venderles la razón inspiradora internamente.

*(AB) “La cultura organizacional, si es buena, si está bien difundida y trabajada dentro de la empresa, seguramente influirá en el nivel de felicidad de las personas. Pero, por supuesto, podemos ver este tema como “bidireccional”: cuanto más felices sean las personas, más fuerte y positiva será la cultura, porque son las personas las que hacen la empresa”*

El fundamento del *Endomarketing*, se origina en la gestión humana para atraer, satisfacer, motivar, y fortalecer las capacidades de los colaboradores más talentosos. Las empresas deben trabajar en aprender la caracterización de la motivación y satisfacción de su cliente interno para generar complacencia en el cliente externo, y con ello, aumentar la potencialidad empresarial. Finalmente, gestionar el cambio organizacional utilizando herramientas y mecanismos, se convierte en un proceso global al crear valor, tanto para el cliente interno como externo. Por tanto, es importante segmentar a la audiencia, para entender sus necesidades, características, deseos y expectativas. No se trata de cambiar prácticas, sino de adaptar la gestión y darle un nuevo significado.

*(AB) “Es crear estrategias para que las personas se sientan más informadas, más integradas, más reconocidas y sean agasajadas por la empresa”.*

El objetivo final es generar una ventaja competitiva en la propia raíz de la empresa, optimizando los resultados operativos a partir de la concienciación y así ofrecer productos y servicios de calidad.

*(AB) “Las empresas, en su mayoría, tienen una gestión orientada a resultados y hacen marketing interno para contar con el compromiso de las personas, para que estos resultados sean alcanzados”.*

A través del marketing interno, se pueden descubrir los puntos fuertes y débiles, las ideas que pueden aportar y conocer cuál es la motivación de los colaboradores para que se desempeñen mejor. Una organización en la que sus talentos están motivados, desarrolla un clima organizacional apropiado, promueve la camaradería y la competitividad bien entendida. La satisfacción del personal aumenta cuando los procesos internos son auténticos y transparentes. Los fundamentos de la organización logran ventajas competitivas y optimizan los resultados operativos.

*(AB) “La satisfacción de una persona en el ambiente de trabajo no puede verse como una responsabilidad exclusiva de la empresa. Al menos el 50% de la motivación y satisfacción dependen de factores internos, intrínsecos a cada persona. La empresa puede hacer su parte, pero nunca tendrá resultados al 100%. Tiene mucho que ver con la automotivación, es decir, con cuestiones inherentes al ser humano que la empresa no puede cambiar”.*

Para diseñar una óptima estrategia de *Endomarketing* en la organización, se procede a llevar a cabo un análisis interno y externo para determinar el estado actual de la empresa e identificar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Este análisis requiere una evaluación interna de la compañía para comprender su tamaño, políticas de reclutamiento, promoción interna, métodos de retribución, canales de comunicación y cualquier otra información concerniente a los miembros de la misma. Con los datos recopilados, se encaminan las estrategias más apropiadas para corregir deficiencias, subsanar errores y satisfacer al cliente interno. Es fundamental que se comunique toda esta información para que los colaboradores se sientan comprometidos en las decisiones y puedan adaptarse lo antes posible. En última instancia, se analizan los resultados de las medidas adoptadas, se detectan los errores y se discuten nuevas estrategias para mejorar las aplicadas, siendo esencial que el personal en todos sus niveles participe en el desarrollo del plan

*(AB) “No existe una fórmula, ni un diseño ya hecho que todas las empresas puedan utilizar. Todo depende del segmento en el que opere, su tamaño, el perfil de su público interno y, principalmente, los objetivos que quiera alcanzar a través de los esfuerzos del Endomarketing”.*

Para la construcción de la estrategia *Endomarketing* en *Google*, se estudia las percepciones de sus colaboradores sobre el lugar donde trabajan, las ideas de negocio, las perspectivas que creen deben reorganizarse y cómo la empresa puede brindar asistencia diaria.



Se utilizan técnicas de aprendizaje en equipo para motivar a los *googlers* y fomentar el intercambio de experiencias para mejorar sus interacciones. Otorgan bonificaciones por desempeño en reconocimiento a su esfuerzo, realizan encuestas de satisfacción y les brindan sugerencias

(+55) *“El desempeño es impulsado por la recompensa. Los factores son el reconocimiento, tanto monetario como los incentivos para la movilización entre equipos y posibilidades de ascenso. Los googlers de alto rendimiento tienen más posibilidades de crecimiento como ascensos y unirse a proyectos de alta prioridad”.*

(+54) *“He podido avanzar en mi desarrollo profesional, tomar nuevas responsabilidades y retos. He aprendido mucho de los líderes extraordinarios con los que he trabajado, de mis pares y de mi equipo”.*

(+49) *“En cada oficina se respeta la diversidad y se incentiva el mérito para obtener resultados positivos”.*

(+55) *“El reconocimiento y la recompensa son constantes. Si ayudas voluntariamente a alguien, se te puede otorgar una cantidad en efectivo denominado “Google Peer Bonus. Ese es el reconocimiento por ser solidarios y trabajar en beneficio de los demás”.*

De acuerdo con lo observado en la película, el foco de las estrategias utilizadas está en consolidar la comunicación interna, que se considera un componente clave para implementar a cabo mejoras en el entorno laboral. Para *Google*, es crucial perfeccionar los procesos de comunicación interna a través de un diálogo efectivo donde los colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerir mejoras, siendo más útiles para el éxito de la organización.

(+54) *“Las comunicaciones, la agilidad y excelencia como forma de trabajo, aprendiendo a tratar los fracasos como aprendizajes para volvernos una organización más robusta, abriendo espacios recurrentes para conectar con todos y escuchas sus necesidades, preocupaciones, ideas y sus propuestas, y también para reconocer los logros”.*

(+54) *“Fue un proceso dinámico, ágil y debidamente informado. Fueron varias entrevistas por las que pasé para poder ingresar, con distintas personas dentro de la compañía.*

*Lo que me cautivó fue cómo las personas hablaban y lo que significaba para ellas trabajar allí”*

*(+54) “El correcto manejo del calendario es clave para asegurar que uno tiene espacios destinados para responder correos, trabajar en una presentación, o simplemente tener espacios sin reuniones. Hay reuniones que pueden ser correos, y en esos casos, evitamos estar saturando los calendarios, si hay temas que pueden resolverse por mail”.*

Asimismo, organizan charlas y eventos motivacionales, para optimizar el desarrollo profesional de sus talentos. También promueven actividades de integración, como el *happy hour* y fiestas de fin de año, lo que propicia la consolidación de la amistad y las relaciones interpersonales entre los miembros. Se implementan grupos de estudio para el intercambio de experiencias y crecimiento intelectual. Algunos de los beneficios que brindan a sus *googlers* incluyen transporte interno para moverse dentro de la sede, salas de descanso y juego, áreas de *networking*, atención médica, horarios flexibles y bonificaciones por desempeño. Estas ventajas aumentan la motivación del equipo de trabajo, mejoran los resultados, incrementa la productividad, disminuyen los costos e impulsan un crecimiento financiero y estructural. Solicitar referencias a sus talentos, establecer planes de carrera, elogiarlos, entrenarlos y capacitarlos, difundir buenos ejemplos, hacer videos institucionales, promover las relaciones públicas, ofrecer cursos, charlas y talleres para la comunidad, participar en *workshops* y eventos comerciales son acciones de su despliegue del *Endomarketing*.

*(+51) “Hay muchas actividades internas, desde entrenamientos como eventos empresariales, capacitaciones hasta asistencia a eventos de gran relevancia, dependiendo del rol que uno tenga. También se ofrece entrenamientos en diferentes oficinas alrededor del mundo, y ese impacto se ve reflejado en el que trabajo que uno realiza”.*

*(+55) “El club de la cultura, que promueve actividades para involucrar a la fuerza laboral, y los Employee Resource Groups, que son grupos que ayudan a promover un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso para todos”.*

### ***Happiness Management***

Para satisfacer las demandas, las organizaciones deben cimentar estructuras dinámicas y flexibles, y tener una fuerza laboral con una mentalidad abierta a la innovación, la resolución

de problemas, el trabajo en equipo y las habilidades blandas. Esto implica la necesidad de un modelo efectivo de gestión y una cultura organizacional que vincule la satisfacción del cliente interno con la eficiencia y la competitividad. El cultivo de esta teoría, junto con la búsqueda integral de la felicidad corporativa, aumenta significativamente la rentabilidad financiera y económica de las empresas.

*(AB) “La felicidad es el resultado final de una gestión positiva basada en muchos factores. Puede ocurrir o no, dependiendo de lo que la empresa adopte como gestión y, también, del nivel de exigencia de los colaboradores”.*

En la actualidad, la discusión sobre el *Happiness Management* ha ganado popularidad y está puesto sobre el tapete, generando una variedad de metodologías y tendencias que demuestran la existencia de una correlatividad entre el trabajo y el bienestar. Algunos modelos enfatizan la visión eudaimónica y hedonista de la felicidad, que se centra en el bienestar objetivo y subjetivo, así como en la variedad de experiencias sensoriales y afectivas que las personas acostumbran a combinar, según su contexto y circunstancia. De acuerdo con esta afirmación, la gestión de la felicidad y el bienestar están estrechamente relacionados. La felicidad organizacional es una buena manera de encontrar el sentido y el propósito de la vida, y este camino está vinculado con la productividad de las personas.

*(AP) “Los seres humanos, muchas veces tenemos la rara tendencia de obviar lo obvio. El factor innovador es pegar un puñetazo en la mesa y abrazar el Happiness Management, no solo porque sea lo correcto, sino porque se ha revelado lo más rentable”.*

*(AP) “Si favorecemos el bienestar, obtenemos a cambio un mayor rendimiento porque cuando nos encontramos bien, dedicamos más tiempo de calidad y más energía a las tareas encomendadas”.*

*(AB) “Lo que promueve la felicidad en el trabajo, es la gestión positiva, es decir, una gestión empresarial que informe, integre, valore, respete y reconozca a las personas”.*

Son numerosas las compañías que no confían en este modelo. Sin embargo, la clave radica en la propuesta de la vitalidad, autodeterminación, relaciones positivas, autoestima, resiliencia, optimismo y crecimiento personal como herramientas que podrían propiciar una organización saludable y positiva. Desde una perspectiva diferente, existen otros elementos que también influyen en la felicidad y el bienestar económico de las personas. El agradecimiento,

confianza, incentivos, compensación, factores motivacionales, talento, calidad, comunicación, innovación, estructuras flexibles, trabajo en equipo, ética, transparencia, justicia, promoción de la diversidad e interés de la alta gerencia por el bienestar de sus trabajadores son factores que intervienen en la gestión de la felicidad.

*(AP) “El propósito es una parte más de la estrategia de Happiness Management, desde tres dimensiones: física, emocional y social; y así mismo desde tres niveles: individuo, equipo y organización, siempre con el trabajador en el centro”.*

*(AP) “A nivel individual estaría la remuneración, el desarrollo -o formación para impulsar una carrera- y la plenitud personal. A nivel equipo, las claves serían la dinámica –en cuanto a flexibilidad y conciliación-, el ambiente de trabajo y el reconocimiento. Y a nivel organizativo, el entorno, un liderazgo ejemplarizante y comunicativo, y una cultura que abandere unos valores con los que nos identifiquemos”.*

*(AP) “Cuidando cada detalle para proveer de bienestar en los espacios de trabajo a través de la luz, el feng-sui, la ergonomía, la música, el silencio, la naturaleza integrada y muchos otros factores sensoriales”.*

Los investigadores y estudiosos del *Happiness Management*, no han ofrecido ni propuesto un concepto para este término con relación a la Cuarta Revolución Industrial. El modelo más reciente es la gestión multicultural, que contribuye a mejorar el desempeño laboral con recursos como la responsabilidad social, el emprendimiento interno, la innovación tecnológica, el compromiso y la creatividad.

*(AP) “Se tiene que convertir en una lovemark para atraer y mantener talento. Hay que encontrar el storytelling adecuado a la empresa para enamorar hacia dentro y hacia afuera”.*

*(AP) “Simplificar procesos en beneficio de la flexibilidad y la autonomía, practicando e implementando el minimalismo organizacional”.*

*(AP) “Promoviendo el autoconocimiento y aprendizaje continuo para identificar y gestionar las propias emociones y fortalezas para ser eficaz en un entorno laboral más humano para, después, extenderlo al equipo y a la organización”.*

La gestión de la felicidad se define como el compromiso adquirido por la organización para promover un entorno laboral más abierto mediante la comunicación eficaz, interacción y lenguaje constructivo, lo que logra cultivar un activo intangible que fomente las relaciones interpersonales, la creatividad y las emociones positivas. Por tanto, es un bonito reto que las empresas tratan de alcanzar en función de sus propios intereses. El talento humano es un ser social y sus estados anímicos impactan en la calidad de su trabajo, las relaciones laborales y, en última instancia, su productividad.

*(AP) “El Happiness Management hoy en día, ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una necesidad inexcusable. Las nuevas generaciones demandan esta forma de liderazgo basado en el ser humano, que respete unos valores de plenitud personal y sostenibilidad acordes con los tiempos”.*

*(AP) “El éxito de un plan de felicidad organizacional parte de la escucha y de la atención plena a lo que efectivamente tenemos delante”.*

La implementación del *Happiness Management* contribuye con las organizaciones a generar un buen clima laboral y a garantizar los beneficios económicos de sus colaboradores. La empresa se convierte en un lugar que propicia la felicidad. Esta metodología permite conseguir niveles competitivos superiores y más altos que aquellos que se enfocan únicamente en la estabilidad financiera. Los liderazgos centrados en las personas permiten una mayor estabilidad organizacional, compensación salarial y fidelización del talento. La armonía se logra a través de la negociación con los colectivos que se encuentran en el ámbito empresarial.

*(AP) “Invertir en bienestar supone un 41% menos de absentismo y un 55% menos de rotación de personal. Además, de impulsar la creatividad y la productividad. Esto es, más beneficios y menos costes, un ROI espectacular y demostrable”.*

*(+54) “Establecer objetivos y prioridades claras de acuerdo a la visión de la compañía y del equipo, para promover la colaboración entre las diferentes áreas, con oportunidades de desarrollo stretch para que se pueda adquirir nuevas habilidades para seguir creciendo con un feedback de manera regular”.*

*(AP) “Generar flow desde la diversidad y la creatividad, conduciendo a los equipos al éxito, gracias a técnicas revolucionarias como la diversidad en equilibrio”.*

*(AP) “Facilitando la implantación de hábitos saludables: energía, tiempo y atención. Conocer los beneficios de la nutrición, el ejercicio y el descanso, entre otros, como fuente de bienestar, así como la forma de favorecerlos para mejorar el rendimiento y reducir los costes de personal”.*

Considerando la filosofía de *Google*, el bienestar organizacional consiste en estar satisfecho con la vida diaria. Se esfuerzan por reducir la jerarquía para que el cliente interno, independientemente del puesto, pueda tomar decisiones sobre asuntos relacionados con la organización. No se requiere un atuendo formal; un talento nuevo o incluso un ejecutivo de la alta gerencia pueden usar jeans y polo, porque no es imperativo seguir un dress code específico. Sus reuniones y encuentros entre colegas son momentos de pausa en el día para tomar té o café en comunidad. La jornada laboral es más flexible, lo que permite más tiempo para a la familia y amigos. Los *googlers* suelen salir de la oficina a las 16:00 para recoger a sus hijos de clase y compartir tiempo con ellos, y, en caso tengan pendientes en la oficina, se puede continuar el trabajo desde casa hasta la noche. Son ellos los que controlan su propio tiempo.

*(+54) “Estoy agradecida por el camino, el desarrollo y las experiencias que pude vivir a lo largo de los años. He aprendido mucho de los líderes extraordinarios con los que he trabajado, de mis pares y de mi equipo. Es una experiencia muy enriquecedora y gratificante”.*

*(+49) “Se invierte mucho tiempo en alinear mensajes y acciones. Hay una fuerte inversión económica para enriquecer la cultura organizacional y brindarnos una mejor calidad de vida laboral”.*

*(+45) “Es un lugar con muchas posibilidades, ubicaciones y diferentes roles, y atrae a personas extremadamente talentosas, amables y serviciales”.*

*(+55) “Bienestar, respeto al usuario y respeto mutuo. Google está comprometido con estos tres aspectos, que realmente influyen en nuestras prácticas y entorno de trabajo”.*

*(+54) “La cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional y calidad de profesionales, hacen que cada día en Google sea un día especial, de aprendizaje y desarrollo”.*

Durante la pandemia de COVID-19, *Google* adoptó medidas para proteger la salud física y emocional de sus colaboradores, ofreciéndoles asistencia económica para la instalación

de elementos de oficina en sus hogares. Se aplicaron encuestas para evaluar su adaptación al trabajo desde casa, se capacitó a los gerentes para dirigir al personal de manera remota para que haya una mayor comprensión de las responsabilidades, que la empresa espera que entreguen y lo que el talento le otorga. Se les brindó seguridad psicológica a través de cursos de cocina y yoga, charlas con médicos y psicólogos, y capacitación de gerentes para crear nuevas pautas de trabajo

*(AP) “Fomentar un propósito y unos valores que tiendan a la trascendencia. Interiorizar la importancia de tener una cultura de equipo y empresa, basada en un propósito superior que sirva como faro y motor de motivación en tiempos difíciles”.*

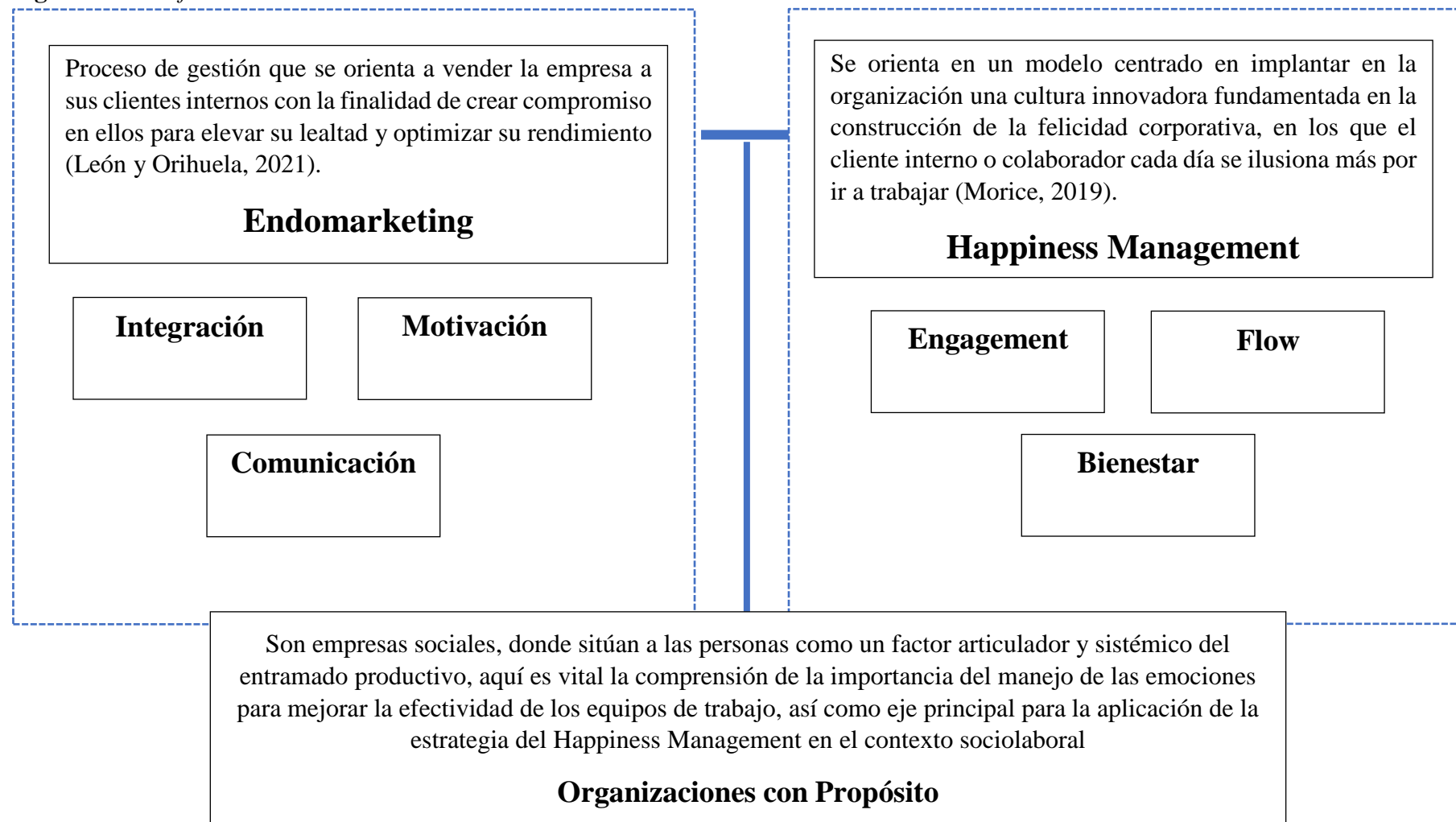
*(AP) “Favoreciendo la tolerancia a la incertidumbre y al cambio. Ser capaz de afrontar situaciones sin estrés en un mundo en el que todo muta a cada instante”.*

### ***Codificación axial***

En este apartado se presentan los resultados derivados del procedimiento enfocado en unir los datos posteriores a la codificación abierta. El objetivo consiste en la identificación del fenómeno como tema primordial, que refiere a las acciones o interacciones que se hacen. Por consiguiente, se establecieron conexiones entre las categorías y subcategorías. El fenómeno se refiere al tema relacionado con las organizaciones con propósito, donde intervienen el *Endomarketing* y el *Happiness Management*. A partir de las interrogantes planteadas y desde las que se guía la codificación, se establecieron los aspectos que conforman el fenómeno para la creación de un modelo comprensible en función de diversos aspectos que se destacan en los resultados.

En ese marco, se crearon relaciones entre las categorías con el fin de aproximarlas a una comprensión específica de los de los profesionales. Se establecieron conexiones entre las categorías que presentan dominios de las condiciones sociales que provocaron el fenómeno, así como los efectos que pueden tener los mecanismos sociales en las subcategorías. A continuación, se presenta los resultados de la codificación axial:

**Figura 23.** *Codificación axial*





Para el *Endomarketing*, el desarrollo de la organización corresponde a un eje central encaminado a promover las habilidades de los colaboradores, utilizando los recursos disponibles. Cuando las compañías contratan y retienen personal, prestan atención a perfiles específicos que les interesan y necesitan. Asimismo, consideran que la integración se produce adaptando las virtudes y motivación del talento para infundir confianza, libertad y responsabilidad. En definitiva, los motivan a través de la comunicación y transmiten un sentido de pertenencia. Por ello, es fundamental desplegar estrategias y canales de comunicación eficaces para mejorar el nivel de integración de todos los miembros y su productividad. En cuanto al *Happiness Management*, se logra el *engagement* con el que se tiene un nivel ideal de motivación para el desempeño de las funciones laborales. El *flow* optimiza el nivel de experiencia interna y establece objetivos realistas para los planes de acción. Finalmente, el bienestar alcanza la identificación de metas y objetivos empresariales con los que se establecen vínculos emocionales con el cliente interno para facilitar su retención.

Las organizaciones con propósito son empresas sociales, que sitúan a las personas como un factor articulador y sistémico del entramado productivo. Es vital comprender la importancia del manejo de las emociones para mejorar la efectividad de los equipos de trabajo, así como el eje principal para la aplicación de la estrategia del *Happiness Management* en el contexto sociolaboral.

No todos los equipos de trabajo son idénticos para todas las entidades; sus clasificaciones y taxonomías teóricas se consideran aproximaciones. En algunas organizaciones, los miembros del equipo son más homogéneos en términos de experiencia, edad y formación profesional. En otras, son más heterogéneos. Algunas áreas o departamentos de la organización operan en contextos con mayor nivel de complejidad, mientras que otros, operan en entornos más estables. Esto describe la eficacia y eficiencia de los colaboradores, que varía según el nivel interno de la organización o en cada área en particular, abarcando una serie de desafíos y dificultades.

A la hora de reclutar y contratar nuevo personal, las compañías son más selectivas para evaluar las actitudes y habilidades de los profesionales, seleccionando a aquellos que mejor gestionan su inteligencia emocional. La empatía, el autocontrol y la asertividad se toman en cuenta en estos procesos, así como las competencias blandas en el manejo de las relaciones interpersonales.

Los talentos más felices son más productivos, lo que mejora el clima organizacional. Sin embargo, no es una tarea sencilla, ya que implica aspectos culturales, económicos, psicosociales y filosóficos. Para que los colaboradores estén felices, la compañía debe implementar campañas y estrategias que garanticen el éxito.

En este contexto, el Modelo PERMA genera una perspectiva y progreso hacia el futuro a través de los sentimientos positivos que contribuyen al incremento del bienestar y la calidad de vida. El colaborador debe experimentar emociones como felicidad, éxito, gratitud, placer y esperanza. El *flow* ayuda al individuo a lograr su felicidad y aumenta su energía para desarrollar y obtener el éxito en sus responsabilidades.

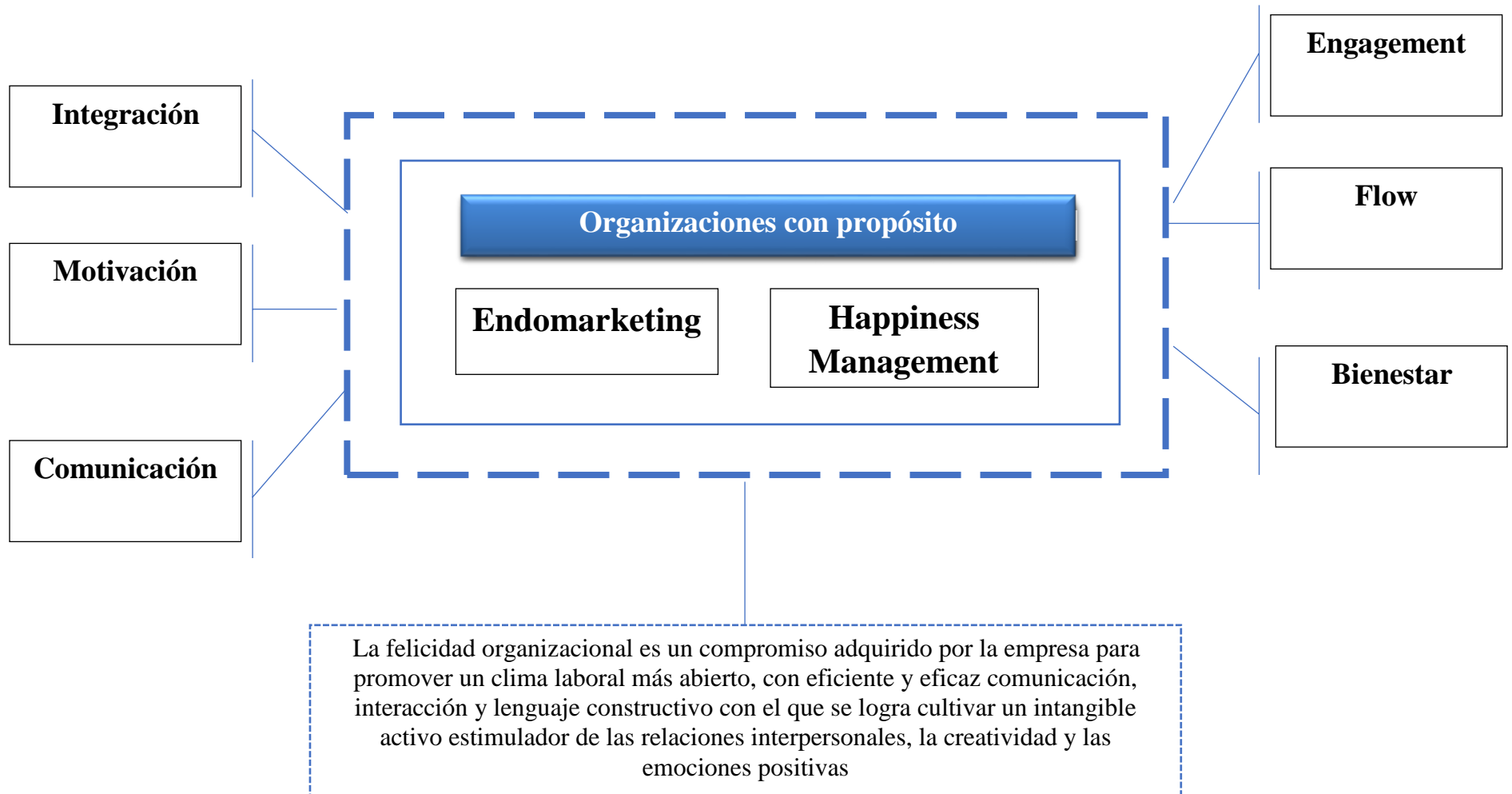
El colaborador necesita sentir: satisfacción, logro, gratitud, goce y esperanza. Con el *flow*, el individuo logra su felicidad, elevando el nivel de energía para desarrollar y obtener el éxito en sus responsabilidades. Con el vínculo social, el ser humano experimenta bienestar mediante la instauración del *good working relationships* para superar las adversidades. Su participación voluntaria en las actividades propicia el incremento de la satisfacción y el placer. En consecuencia, se debe establecer metas claras con el objetivo de alcanzar el *accomplishment* y mantener su crecimiento constante en cada proyecto.

Cuando los desafíos del trabajo se combinan con sus pasiones, los colaboradores tienen un sentimiento positivo hacia sus organizaciones. Un gerente feliz crea una relación laboral armoniosa con beneficios para su personal, dándoles más libertad para expresar sus ideas, fomentando un sentido de pertinencia, reduciendo el estrés, los índices de ausentismo, y la resistencia al cambio. Un líder optimista retiene al talento que la empresa necesita conservar.

### ***Codificación selectiva***

Para el apartado a desarrollar, se exhiben los resultados obtenidos a partir del proceso de selección de la categoría central, así como su relación con las otras categorías, la validación de sus relaciones y la complementación con las subcategorías de mayor precisión y desarrollo. Se consideraron los fenómenos principales en las organizaciones con propósito, el *Endomarketing* y el *Happiness Management*, consolidando la codificación selectiva que se presenta a continuación:

Figura 24. Codificación selectiva



Ser feliz es un propósito para el ser humano y tiene una justificación necesaria. De acuerdo con la información recopilada, la felicidad no es un medio para lograr algo más, sino el objetivo, como el último fin que conquista el individuo. Al comprender esta premisa, las organizaciones están enfocándose más en la gestión y medición de la felicidad como la herramienta más idónea para la evaluación del éxito de sus políticas empresariales. Es así como las compañías impulsadas por un propósito, perciben que sus activos intangibles aumentan cuando mejoran la calidad de vida del cliente interno, lo que contribuye a su productividad y la capacidad para aportar una respuesta social a la comunidad. Debido a que están involucrados directamente en la gestión de la felicidad, lo hacen de manera consciente y no como un suceso transitorio, lo cual eleva su imagen empresarial, pues, las personas buscan ser felices y una manera de lograrlo es siendo parte del equipo de este tipo de organizaciones.

En las empresas con propósito, el desempeño es un factor relevante en la productividad. En el caso de *Google*, automatizan la creatividad y otras habilidades del cliente interno para asegurar su éxito. Es decir, el logro de sus resultados depende de forma directa de cómo manejan sus recursos, especialmente el talento humano. No solo es beneficioso para la compañía, sino que también es conveniente para el individuo porque lo ayuda a sentirse mejor sobre sí mismo, a reducir los conflictos para mejorar el clima organizacional y a mantenerse activo y crecer como persona y como profesional. Las organizaciones rentables a su vez contribuyen e impulsan a la economía de su país, lo que tiene un impacto positivo en la calidad de vida los ciudadanos.

En este sentido, la satisfacción en las organizaciones con propósito se produce a través de un juicio valorativo que conjuga la realidad con las expectativas del colaborador. Por tanto, la realidad está a la par con las expectativas, generándose con ello la satisfacción. Es importante acotar que las empresas con propósito como *Google*, no usan la satisfacción como sinónimo de felicidad. Por consiguiente, la satisfacción es una reacción de la felicidad organizacional. Vivir experiencias satisfactorias en el trabajo, eleva el nivel de bienestar, gratificación y sentido, que en suma, impulsa al individuo a alcanzar la felicidad.

*(AB) “La cultura organizacional, si es buena, si está bien difundida y trabajada dentro de la empresa, seguramente influirá en el nivel de felicidad de las personas. Por supuesto, podemos ver este tema como “bidireccional”:* cuanto más felices sean las personas, más fuerte y positiva será la cultura, porque son las personas las que hacen la empresa”.

Como se evidenció en el apartado teórico, la psicología positiva señala que la gestión de la felicidad es un fenómeno con rasgo estable, pero, puede experimentar posibilidad de cambio, es decir, en el estado. Así, en las organizaciones con propósito, el cliente interno alcanza la felicidad en el trabajo no como una respuesta emocional del momento, sino como el cúmulo de emociones positivas generadas a lo largo del tiempo. En última instancia, se asocia con un estado anímico positivo, haciendo de la felicidad un fenómeno multidimensional, ya que involucra a estados afectivos positivos que están vinculados a los sentidos.

*(AB) “Lo que puede promover la felicidad en el trabajo es la gestión positiva, es decir, una gestión empresarial que informe, integre, valore, respete y reconozca a las personas”.*

Por otro lado, para las empresas con propósito, como el caso de *Google*, la gestión de la felicidad se vincula a lo cognitivo. Este componente sostiene que las actividades funcionan correctamente, lo que posibilita determinar si su cliente interno está complacido o no. Sin embargo, al tratarse de una valoración subjetiva, no considera la percepción de los demás, sino solo la del colaborador. Por tanto, la evaluación del *Happiness Management* implica para las organizaciones con propósito, analizar la percepción de los colaboradores sobre la compañía a partir de cómo desarrollan su trabajo. Cuando uno se siente bien y realiza las actividades que le demanda la organización aplicando su fortaleza, es porque se siente gratificado, lo que le da un sentido y un propósito, generando impactos significativos en la productividad individual y laboral.

Para las compañías inspiradas por un propósito, la búsqueda de la felicidad de los colaboradores está vinculada a los valores organizacionales, lo que contribuye a incrementar las conductas de gobierno corporativo. Un cliente interno satisfecho reconoce la capacidad de lograr una mayor productividad. A su vez, existe escepticismo y recelo, y se ha cuestionado las medidas adoptadas por la gestión de la felicidad en el entorno laboral, porque se consideran juicios subjetivos para calificar a una persona en estado de gracia. Según otros estudios, hay evidencia de presencia de indicadores neuroanatómicos fisiológicos de felicidad que se valoran a través de autorreportes.

*(AP) “La felicidad ha de ser el centro de la cultura organizacional, que todo pivote de forma coherente a su alrededor. De nada sirven unos valores corporativos que no se ven reflejados en el día a día más cotidiano”.*

(AB) “Las empresas buscan resultados a través de las personas y practican el Endomarketing. La felicidad es el resultado final y puede ocurrir o no, dependiendo de lo que la empresa adopte como gestión y, también, del nivel de exigencia de los colaboradores”.

En concordancia con lo expuesto, resultaría provechoso y tendría sentido la creación de escalas, métodos e ítems para evaluar la gestión de la felicidad, ya que existen organizaciones inspiradas por un propósito, que aplican la Escala de la Satisfacción con la Vida para valorar el *Happiness Management*. Otro instrumento de gran utilidad es el *Subjective Happiness Scale* (SHS) de Lyubomirsky y Lepper (1999), el de Seligman et al, (2005) que se enfoca en el estudio de las emociones positivas, *engagement* y el significado de la vida, mediante metodologías que cuentan con propiedades psicométricas que han sido validadas por diversos países. La *Authentic Happiness Inventory* (AHI) ha presentado buenos resultados, pese que en algunos países han cuestionado su validez. En el caso de Perú, se llevó a cabo una investigación, en la cual se constató una adaptación de la Escala de Alarcón (2006).

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Interpretación de los resultados y comparación con los de otras investigaciones

En función de lo estudiado en los apartados anteriores, se observó que el *Happiness Management* en las organizaciones, es un tema muy poco estudiado. Especialmente en Latinoamérica, se realizan pocas intervenciones significativas debido a la ausencia de una cultura de inversión por parte de las compañías en el bienestar y felicidad del cliente interno. Las prácticas son escasas y, por lo general, no se tiene una idea precisa de sus efectos positivos o negativos, ni de recopilación de resultados con conclusiones objetivas sobre su efectividad. Para muchas empresas, no es rentable disponer del tiempo de sus colaboradores para la realización de este tipo de estudios.

Por su parte Sánchez y Sánchez (2019) señalaron que hay mayor tendencia en la producción científica hacia paradigmas explicativos y prescriptivos, con un mayor interés en hacer más productivas, pero a la vez más humanas a las empresas, tomando en consideración la salud laboral y el desarrollo personal. Destacaron que existe la necesidad de realizar un mayor abordaje multidisciplinario, desde la investigación empírica sobre esta área, con la finalidad de generar más aportes sobre las relaciones entre el mundo laboral y el bienestar subjetivo de los trabajadores.

Misma situación sucede con el *Endomarketing*, y es por lo que, García et al. (2018) indicaron que es necesario aumentar su relevancia en la investigación científica desde un contexto empresarial, para brindar aportes a la productividad, desarrollo y motivación de los colaboradores a partir del paradigma de la viabilidad. Cuando las empresas lo aplican, alcanzan los objetivos corporativos a partir de la motivación del cliente interno, cubriendo el compromiso social de las organizaciones para dar respuesta al enfoque de la sostenibilidad que en la actualidad está tomando mayor auge.

En los reportes de los estudios encontrados, se especifica sobre la efectividad de los ejercicios para la intervención de la felicidad que aplican algunas organizaciones con propósito como el caso de *Google*. Precisamente, en la película, se observó que el talento humano gira en torno a la autoconciencia y gratitud, lo que impacta positivamente en los *googlers* a través de la identificación de sus fortalezas personales. Se ha demostrado que estas acciones tienen un

impacto en la felicidad a largo plazo, porque todo se relaciona con lo social, la búsqueda de apoyo y a la afiliación, con un impacto significativo en el bienestar.

Los cambios positivos que logran en las emociones positivas de sus colaboradores se consiguen a través de acciones y estrategias más efectivas con un enfoque colaborativo y participativo, trabajo orientado a objetivos, control mental y el aprovechamiento del tiempo libre para la recreación en actividades recreativas, deportivas u otros propósitos con los que puedan obtener satisfacción, bienestar y felicidad. El mayor beneficio proviene de las actividades que el cliente interno realiza por sí mismo, ya que es poco probable que las circunstancias de vida predigan cambios en su estado de ánimo.

Morice (2019) apuntó que, pese a que los trabajadores poseen una personalidad entusiasta, altruista, emocionalmente estable, tienen un débil apego a su trabajo. Sin embargo, los conceptos de psicología positiva (felicidad en el trabajo, comodidad en el trabajo y personalidad positiva) se relacionan ampliamente. Este tipo de relación debe ser una valiosa herramienta para los psicólogos ocupacionales, así como para los gerentes de recursos humanos, en aquellas organizaciones donde prima la felicidad de los colaboradores como factor determinante de la productividad laboral. Tal como lo indicó Castañeda (2019) en la actualidad, los gerentes deben tener una amplia preparación en todo lo relacionado con la gestión organizativa. Se deben cambiar los esquemas tradicionales de estudio del macro y el microentorno para construir organizaciones de adentro hacia afuera, con un pilar fundamental que es el recurso humano, el cual se convierte en el motor de competitividad, crecimiento y permanencia dentro de las compañías.

Como se mencionó anteriormente, los resultados de la felicidad organizacional son cambios que suelen verse a largo plazo, con continuas mejoras que suelen replantear las ideas generales sobre la realidad actual del entorno empresarial, los cuales generalmente se sustentan en modelos teóricos que engloban factores como la genética, la biología, las circunstancias personales y contextuales, así como las intenciones del propio colaborador de buscar su felicidad y bienestar. Los cuestionamientos más recientes, de acuerdo con la información revisada, es conocer si la felicidad afecta de forma directa en el desempeño laboral.

Algunos hallazgos han sido inconsistentes o poco concluyentes. Muchos intentan relacionarlo con la comunicación interna, señalando un vínculo entre ambas variables, siendo la comunicación organizacional crucial para la satisfacción y la felicidad corporativa. Castro y



Díaz (2020) afirmaron que esto no debería ser gestionado por el departamento de recursos humanos, sino directamente por el Dircom, que debería establecer comunicación y coordinación con el área de RRHH. Las empresas implementan mejores prácticas que se traducen en un buen clima laboral. Sin embargo, también existen ciertas limitaciones en algunas que todavía no abordan estos aspectos. Por ello, consideraron la necesidad de futuras investigaciones para comprender cómo las compañías se preocupan por la satisfacción de sus colaboradores y qué impacto tiene esto en la retención y la productividad, así como la contribución de la comunicación interna a la gestión organizativa.

Esto ratifica la correlación entre la felicidad y otros factores, como el desempeño, el afecto positivo y negativo, el bienestar psicológico y el agotamiento emocional, que puedan determinar si las personas más felices son las más productivas. Es factible que el ser humano, recupere sus niveles de felicidad después de un período de tiempo, lo que promueve una adaptación hedónica, no obstante, algunas acciones pueden prolongar el impacto por un largo periodo de tiempo. Es allí donde se demuestra que no es rentable para las compañías invertir en tácticas de intervención inmediata o parcial cuando la felicidad organizacional es solo esporádica. Las empresas se esfuerzan por garantizar que los resultados reflejen un impacto positivo en los indicadores económicos. Por lo tanto, apuestan por estrategias que perfilen a la felicidad en los niveles más altos, manteniéndola en el tiempo y facilitando la toma de decisiones, basadas en mejores prácticas e intervenciones.

Córdova y Loor (2021) señalaron que las organizaciones impactan de manera individual, repercutiendo en el funcionamiento y rendimiento global. La idea de una empresa saludable no es un modelo universal, más bien, se adapta al contexto de cada organización. La planificación de bienestar, la transparencia y la gestión de equipos deben ser parte de los patrones de gestión de ambientes salutíferos en las compañías.

Otro argumento que justifica abordar el *Happiness Management*, es la presencia de un vínculo laboral consciente de trabajar y perseverar en la búsqueda de la felicidad. En las organizaciones con propósito, como el caso de *Google*, se incentiva a sus talentos a dedicarse arduamente para mantener su propio bienestar, incrementando las experiencias que los hacen sentirse plenamente satisfechos. Los impulsan a reflexionar positivamente sobre sí mismos, propiciando sensaciones de control personal, con el fin de convertir sus hábitos en conductas que promuevan satisfacción y bienestar, con apoyo social y prácticas de optimismo. En

consecuencia, se convierte en una acción-reacción a través de la implementación de nuevas metodologías empresariales, en las cuales resulta conveniente establecer ecosistemas saludables, con respeto y apoyo organizacional.

Es así como el gran reto del *Endomarketing*, se traduce en la consecución de colaboradores satisfechos, lo cual se logra mediante la evaluación del público interno para gestionar la complacencia de sus necesidades, mediante la creación de una propuesta de valor. Dentro de la estrategia organizacional, se establece una conexión con el equipo, para que conozcan la misión, visión, valores, aspiración y propósito que define a la compañía. Esto produce un compromiso y un mayor reconocimiento de la marca, incrementando la sensación de pertenencia hacia el trabajo y construyendo una alianza emocional entre el cliente interno y el equipo para fortalecer el *engagement*, con la unión de los canales de comunicación interna para afianzar la interacción entre los *stakeholders*.

En las organizaciones impulsadas por un propósito como *Google*, se promueven las oportunidades de ascenso, lo que las convierte en una oferta formativa atractiva. Los colaboradores se identifican con sus valores corporativos. Se mantienen al día con los cambios en la empresa y en el mercado. Ayudan al cliente interno a participar en cambios significativos, creando un lazo de comprensión que facilita las tareas. Construyen acuerdos para resolver conflictos laborales y hacer que todas las responsabilidades sean más fáciles. Es importante destacar que estas empresas desarrollan el *Endomarketing* a través de un *business plan* que distingue los intereses y necesidades de cada área organizativa, así como lo hacen con clientes externos. Esto aumenta la motivación del público interno y redundando en el mayor beneficio para la compañía, que tiene como objetivo una alta rentabilidad, mayor fidelización y una menor rotación de personal.

Ahora bien, *Google*, contrata a personas talentosas, apasionadas y con mucho potencial. Los introducen en entornos participativos y creativos. Sus espacios generan retroalimentación constructiva donde se escuchan ideas y opiniones. Proporcionan gran flexibilidad a sus jornadas laborales, animando a sus colaboradores a trabajar en las horas en las que son más provechosos, elevando el nivel de productividad. Los *googlers* deciden los días de descanso y vacaciones, pensando que de eso no se derive algún impacto negativo para la organización.

Para fomentar la interculturalidad, dispone de oficinas en las que se hablan hasta 45 idiomas, y en sus instalaciones sus colaboradores siempre aprenden sobre las expresiones y

costumbres sociales de sus compañeros. La pieza clave es el trabajo cooperativo. Buscan generar sinergia eficiente, divertida, pero sobre todo productiva, que se traduce en las remuneraciones más altas del mercado. Esto hace que el cliente interno se sienta valorado. Dado que los *googlers*, no solo son subordinados, buscan lograr una estancia óptima y confortable, incluso fuera de su horario de trabajo. Entre otros beneficios, les ofrecen variedad de comida gratuita dentro de sus instalaciones, espacios recreativos, programas de bienestar, *coaching* financiero y convenios educativos.

Asimismo, se valora más la habilidad que la experiencia. Este es el motivo por el cual se contratan personas ingeniosas, emprendedoras e innovadoras, dando menor importancia al *expertise*. El cliente interno es visto como un indicador de éxito de lo que se puede hacer en el presente y en el futuro. Por lo tanto, buscan candidatos con perfiles tecnológicos y digitales, con ética, capacidad analítica y liderazgo consciente, abiertas al cambio y dispuestas a trabajar con lo desconocido

La ambientación de sus espacios se reconoce por ser atractivos, pero sobre todo confortables e inspiradores, razón que radica en la importancia de la inventiva de sus *googlers*. La exquisita esfera de ideas se logra mediante actividades divertidas, aisladas de los patrones convencionales, como un partido de *quidditch*, un juego de pin pon, un paseo matutino en bicicleta, y otras actividades que fomenten la creatividad, estimulando la mente de sus talentos para obtener resultados positivos. Esto impulsa una cultura organizacional abierta, en la que todos los colaboradores se sienten a gusto, aportando ideas y opiniones. La actividad de esta práctica, constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones, además de fomentar la armonía y éxito del equipo de trabajo.

Otra característica de esta organización con propósito es el bienestar emocional que proporciona a su recurso humano. Les brindan un lugar de trabajo psicológicamente seguro que promueve el progreso de sus competencias y establece un entorno en el que todos los miembros están invitados a contribuir, duplicando de esta forma sus logros. La consolidación de la confianza en el grupo de trabajo se basa en la comprensión de sus metas, planes de acción y roles, en los cuales cada equipo incorpora sus habilidades y capacidades a partir de la conexión laboral, lo que mide el éxito colectivo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados se concluye:

Sobre la base de las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito, aún son escasas las investigaciones con relación a la felicidad como filosofía de gestión organizacional. Según estudios recientes, el bienestar laboral se fundamenta en la percepción personal y colectiva de las situaciones y limitaciones del ámbito profesional, que se pueden medir con el fin de reconocer las ventajas competitivas para el trabajo y la organización. Estos beneficios, en las empresas con propósito, son considerados en los procesos de mejora e intervención, empleando tácticas para prevenir una adaptación hedónica y asegurar efectos estables a largo plazo.

La felicidad organizacional no se trata de una moda, ni de visiones sin sentido ni sustentos. Más bien se trata de hallazgos de estudios que señalan que la inversión que hace la empresa sobre la felicidad de sus colaboradores, se observa en positivos resultados económicos; lo que la convierte en un constructo teórico y multidimensional, que requiere de la comprensión de su concepto y la relación con otras variables como la comunicación interna, el desempeño, el bienestar, el optimismo, la satisfacción y la productividad. Asimismo, requiere del conocimiento acerca de sus efectos en el ámbito laboral y la manera de cómo se invierte y se mide. Desde una perspectiva estratégica, esta metodología innovadora aporta enormes ganancias en el bienestar y calidad de vida de las personas.

En suma, para este propósito, se determina que la metodología del *Happiness Management* apunta al logro del bienestar de los colaboradores, obtenido por medio de las acciones y oportunidades con las que cuenta la empresa de manera interna, como un buen clima laboral, adecuados espacios de trabajo para el desempeño de sus funciones, oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional, donde un claro ejemplo de ello es el caso de *Google*. La retribución económica ya no constituye un factor determinante para la retención de los talentos, esto ha pasado a un segundo plano, donde la felicidad laboral a través del salario emocional se ha posicionado sobre el sueldo.

En relación con el objetivo referido a la cultura organizacional en una empresa impulsada por un propósito, se observó que está relacionada con el disfrute del trabajo, el sentido de pertenencia empresarial y las buenas relaciones entre los talentos. Según los estudios analizados, cuando el colaborador experimenta una sensación de agrado en un ambiente laboral adecuado, se logra una mayor productividad, debido a su capacidad para desempeñar sus tareas de manera más eficiente, porque las disfruta y no las ve como una obligación.

Con la felicidad y el bienestar corporativo, el trabajo en el contexto organizacional se ve como algo positivo, donde los talentos se sienten felices y contentos a lo largo del tiempo. Con ello, se ha logrado una profunda transformación en el campo laboral, con una serie de ventajas adicionales, permitiéndoles trabajar motivados por el reconocimiento de su compromiso y esfuerzo, hasta convertirse en colaborador excepcional y ejemplar.

En lo que respecta al objetivo de las estrategias de *Endomarketing* aplicado en una organización con propósito, se concluye que la felicidad organizacional es la columna vertebral del proceso de gestión, ya que considera que la satisfacción del cliente interno es esencial para lograr el empoderamiento de sus funciones, involucrándolos cada vez más en las decisiones de la empresa. El colaborador adquiere conocimientos y habilidades sobre cómo mejorar y ser feliz mediante la comunicación interna y la retroalimentación, lo cual incrementa la confianza y fortalece la alianza estratégica colaborador-empresa.

No cabe duda de que la felicidad corporativa siempre debe estar presente en el *Endomarketing*, porque es una práctica en la que los colaboradores se identifican con su organización, generando una dinámica en la que se consiguen los logros deseados. Como resultado, para que la corriente se implemente de manera efectiva, es fundamental conocer los intereses y proyectos personales del cliente interno. La satisfacción pasa a ser un elemento clave para alcanzar la eficacia, así como el confort de las instalaciones, con diseños inspiradores y relajantes, cuyos espacios permiten distender, despejar y descansar la mente, propiciando la generación de ideas que fortalezcan la empatía y la solidaridad con el resto del equipo.

En el objetivo concerniente al análisis del *Happiness Management* aplicado en una organización con propósito, tomando como ejemplo a *Google*, se observó que la flexibilidad en los horarios permite a los colaboradores disponer de su tiempo de manera más conveniente a partir del reconocimiento de sus responsabilidades para realizar sus deberes de forma más eficiente y productiva. Se puede ver, de acuerdo con el crecimiento que ha experimentado esta

organización con propósito, que no hay fórmulas precisas ni resultados instantáneos, más bien, son procesos propios que nacen de las particularidades de cada empresa, que se evalúan y ajustan constantemente

Se trata entonces de identificar las necesidades particulares de la compañía y de sus colaboradores, destacando la importancia que tienen ellos en la organización para la generación de compromisos, donde la satisfacción laboral y el aprovechamiento eficiente de los recursos, se ve influenciado por el reconocimiento de las actividades que se realiza. Con el *Endomarketing*, se optimizan los espacios y los procesos, lo que permite a la empresa formar un vínculo con sus talentos para comprender sus necesidades, miedos, aspiraciones, intereses, motivaciones y limitaciones, así como para superar los obstáculos que impidan su bienestar laboral, redundando en productividad y beneficios económicos para la organización, impactando positiva y directamente en su rentabilidad.

Es evidente que con el *Endomarketing* y el *Happiness Management* en las organizaciones con propósito hay un doble beneficio: el que obtiene la empresa y el que obtiene el colaborador. El cliente interno se convierte en el activo intangible de más alto valor, que requiere de espacios, acciones y actitudes que le permitan equilibrar su vida laboral y personal.

*Google* es considerada como una de las mejores organizaciones con propósito para trabajar. Su éxito no se ha logrado de la noche a la mañana, ha sido el resultado de implantar conscientemente estrategias de marca empleadora debido a las dificultades que enfrentaban para atraer y retener talento. Su acelerado crecimiento y la alta competencia en el mercado tecnológico digital, los obligó a implementar nuevas tácticas en el área de recursos humanos, obligando a la organización a volver a sus orígenes y simplificar su misión, que la llevó a comprender que debía convertirse en un atractivo lugar para trabajar con flexibilidad, conocimiento, comodidad e innovación.

Entre las acciones que más destacan en la práctica del *Endomarketing*, se encuentra la comunicación interna, enfocada en todo el equipo humano de trabajo, cuidado de la imagen y los valores corporativos que transmiten, creando una sensación de innovación y escucha activa a su comunidad. Durante sus procesos de selección y captación de talento, se centran más en lo que perciben de los candidatos y cómo pueden encajar con la cultura organizacional. Para aumentar el potencial de sus *googlers*, les ofrecen programas de capacitación y formación permanente, así como también, altos beneficios sociales, asesoramiento jurídico y formación

permanente, así como también, altos beneficios sociales, asesoramiento jurídico y políticas de conciliación laboral. A pesar de los esfuerzos y los múltiples resultados positivos, todavía siguen trabajando incansablemente en sus estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management*, para estar a la vanguardia con el exigente mercado y la competitividad empresarial.

Finalmente, con la información recabada sobre *Google*, se puntualiza que:

- Una década después, desde el estreno de *The Internship* en el 2013, el ADN de *Google* sigue siendo fuente de inspiración para diversas compañías alrededor del mundo y hoy se ve reflejado en la visión actual de los nuevos gobiernos corporativos. Aún con el paso del tiempo y pese a los constantes cambios y nuevas tendencias empresariales, la multinacional tecnológica es un referente mundial por tener una cultura atemporal, que se mantiene vigente y goza de reconocimiento continuo de las diferentes generaciones. Desde su fundación y sin una pandemia de por medio, consolidaron con éxito su *employer branding*, con el leitmotiv de proyectar una atractiva propuesta de valor hacia sus propios talentos, posibles candidatos y sociedad en general.
- Sus espacios son valorados por ser innovadores, pero sobre todo dinámicos e inspiradores. Esto se debe al aprecio y reconocimiento a la creatividad de sus *googlers*. Consideran que un *brainstorming* eficaz con efecto multiplicador, se logra prescindiendo de los moldes monótonos, propiciando actividades amenas, sustentadas en la experiencia vivencial, con el fin de gestionar el mundo emocional y estimular la imaginación de sus talentos.
- Los cambios positivos que consiguen sobre las emociones de sus *googlers* las logran a través de estrategias más efectivas con liderazgo afiliativo, trabajo enfocado en torno a metas, control mental, y el aprovechamiento del tiempo libre para relajarse, participando en actividades recreativas y/o deportivas, u otros propósitos con los que puedan obtener felicidad.
- Incentivan a sus *googlers* a trabajar intensamente para mantener y generar su propio confort, incrementando las experiencias que los hacen sentir plenos de forma permanente. Hay una motivación para transformar sus conductas en hábitos que potencien el bienestar, con apoyo social y prácticas de optimismo. Los ayudan a centrarse en cómo mejorar su equilibrio emocional.

- La estrategia de *Endomarketing* es el epítome de la filosofía de *Google* y se traduce en el *Happiness Management* con colaboradores felices, fieles y leales. Este proceso se logra mediante el análisis del perfil del cliente interno y gestionando la satisfacción de sus necesidades a través de la generación de una propuesta de valor, alineando la estrategia organizacional con el equipo, para que comprendan la misión, visión, aspiración, propósito y valores corporativos que define a la compañía.
- Se establece una conexión emocional entre el cliente interno y el equipo, incluyendo los canales de comunicación interna con el fin de consolidar el *engagement* y optimizar la interacción entre las partes interesadas.
- Promueven oportunidades de desarrollo profesional y las convierten en una oferta formativa atractiva y competitiva. Los *googlers* se identifican con los valores corporativos y son motivados a adherirse a la cultura organizacional para buscar superarse continuamente.
- Persuaden a los talentos para que participen y contribuyan con los cambios significativos en el mundo empresarial, fomentando una conexión de comprensión que facilita las tareas y fortalece el trabajo colaborativo.
- No ven al *Happiness Management* como una metodología esporádica, sino que la desarrollan a través de un plan estratégico en el que distinguen los intereses y necesidades de cada campo organizacional, así como lo llevan a cabo con sus diferentes *stakeholders*.
- La compañía obtiene su mayor beneficio basado en los altos niveles de rentabilidad, mayor fidelización y lealtad, así como reducción de la rotación de talentos.
- Reclutan a personas brillantes con un gran don de servicio y un alto potencial para la ejecución de funciones y cumplimiento de metas. Los introducen en entornos participativos y creativos, donde se generan *feedback* constructivos, lo cual posibilita que sus ideas y opiniones sean escuchadas.
- Los *googlers* eligen sus días de descanso y vacaciones para asegurarse de que esto no afecte ni perjudique los intereses reales de la organización.



- Apoyan la inclusión y diversidad cultural. Dentro de sus instalaciones los *googlers* siempre aprenden sobre la cultura e idiosincrasia de sus *partners*, compartiendo hasta en más de 45 idiomas. La pieza clave es el trabajo en equipo, en el que se pretende generar un compromiso productivo, eficiente y entretenido, que sea recompensado con las remuneraciones más altas del mercado.
- Les ofrecen alimentación variada y gratuita en sus instalaciones y áreas recreativas, lo que mejora el rendimiento laboral y hace que los talentos se sientan valorados.
- Contratan personas ingeniosas y apasionadas, dando menor importancia al expediente académico.
- La estrategia de adquisición de nuevos talentos, se centra en candidatos con perfil divergente y visión estratégica, disciplina, fortaleza mental, liderazgo y polivalencia, dispuestos a evolucionar y colaborar con todos los miembros de la organización.
- Fomentan una cultura de trabajo abierta, en la que todos los *googlers* con sus diferentes talentos y virtudes se sienten cómodos aportando juicios y opiniones, las cuales se convierten en valiosas facultades para tomar las mejores decisiones y promover la armonía en los grupos de trabajo.
- Crean entornos positivos donde el clima organizacional ayuda a todos los colaboradores a tener éxito, comprendiendo sus roles de acción y respectivas obligaciones, y haciendo que cada equipo ensamble sus fortalezas a partir de la química individual.

## 6.2 *Recomendaciones*

- Fortalecer el *benchmarking* interno continuo, debido a que es la llave para identificar áreas de oportunidad y procesos por mejorar, referenciando los puntos positivos para optimizar el clima laboral. Implementar grupos de estudio para elevar el conocimiento e intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los *googlers* de todas las regiones.
- Afianzar la razón inspiradora del propósito organizacional para seguir contribuyendo con el desarrollo sostenible mundial a través de metodologías y estrategias dinámicas de *Endomarketing* y *Happiness Management*, para seguir promoviendo procesos de

trabajo que le permitan a los *googlers*, desplegar todo su talento hacia metas sustentables, para la obtención de felicidad y bienestar de todos sus *stakeholders*.

- Desarrollar charlas y eventos institucionales no solo internos, sino también, externos, que sirvan para cautivar a otra audiencia y sea una base motivacional, para colaborar con el crecimiento personal y profesional de otros talentos, logrando que se tracen metas y su objetivo de vida sea pertenecer a una de las mejores compañías *tech leaders* del mundo y reconocida por su propósito y cultura organizacional.
- Generar y divulgar contenido audiovisual de acceso público en plataformas como YouTube, donde participen los *googlers* y se relate en primera persona, de forma vivencial, sus experiencias y motivaciones, y el vínculo directo o *feeling* que tienen con la misión, visión, propósito, aspiración y valores corporativos. Fomentar acciones que repercutan positivamente en el entorno comercial, sobre la base innovadora del *Happiness Management*. Que sean fuente de inspiración para todas las personas y empresas en el mundo.
- Exponer la importancia de *Google* para la comunidad, enfocando sus buenas prácticas y alianzas alrededor de su principal objetivo de fomentar la sustentabilidad a gran escala, evidenciando su responsabilidad social, tecnológica y ambiental. Conquistar mayores indicios de estabilidad empresarial y reputación social.
- Promover las relaciones públicas de la compañía para que haya un contacto más directo con diferentes grupos de interés, y estrechar vínculos y fortalecer relaciones con *partners* o aliados estratégicos, para ampliar el plan de beneficios de los *googlers*, a nivel personal, profesional y familiar.
- Consolidar protocolos de seguridad psicológica para los *googlers*. Construir una culturapsicológicamente segura para educarlos en prevenir y detectar situaciones estresantes, afianzando su fortaleza mental para favorecer sus rutinas de trabajo y productividad, con la firme idea de contribuir con su desarrollo para que logren superar los diferentes desafíos que se presenten con resiliencia y determinación.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A., Vega, A. & Salazar, G. (2020). Analysis of hospitality, leisure, and tourism studies in Chile. *Sustainability*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/su12187238>
- Adams, J. (2019). The Value of Worker Well-Being. *Public Health Reports*, 134(6), 583-586. <https://doi.org/10.1177/0033354919878434>
- Ahumada, E., Ravina, R., Galiano, A. & Evans, R. (2018). *Factors Affecting Corporate Happiness within Technology-Based Firms in Andalucía*. Illinois, Estados Unidos.
- Arca, D. (2020). Plan de marketing interno para mejorar el clima organizacional de los trabajadores del departamento de cobranzas de la empresa Servicios Cobranzas e Inversiones S.A.C, Chiclayo. Universidad de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7165>
- Barrientos, N., Araya, L., Acevedo, Á., Yáñez, V., Gamba, X., y Cornejo, C. (2020). Gratuidad de la Educación Superior en Chile. *Arandu-UTIC. Revista Científica Internacional de la Universidad Tecnológica Intercontinental*, VII (1), 163- 188.
- Barragán, A. (24 de febrero de 2017). El endomarketing como pilar de la cultura organizacional. Obtenido de pyme.com: <http://www.pyme.com/administracion-deempresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>
- Berry, L. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol. 52, Num. 3
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14. <https://www.econbiz.de/Record/improving-retailer-capability-for-effective-consumerism-response-berry-leonard/10001915347>
- Ben, D. (2018). Entrevista a Dr. Tal Ben-Shahar Doctor en Psicología. 171. (A. Villajos, Entrevistador) *Información Psicológica*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6540548.pdf>
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Bonilla, P., (2020). Cultura organizacional de Google: 8 claves de su éxito. <https://blog.acsendo.com/claves-de-cultura-organizacional-de-google/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20de%20la,las%20necesidades%20actuales%20y%20emergentes>

- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle Lorente, F. J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, *NOVUM*, 2(9), 184 – 196 *NOVUM*, revista de Ciencias Sociales Aplicadas Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Facultad de Administración Julio – diciembre de 2019  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/76345/71403> Castro,
- A. y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>.
- Cassinelli, Díaz y Alpaca (2019). Nivel de satisfacción y su relación con el endomarketing en la empresa Hielosnorte, Distrito de Trujillo. - Universidad Privada Antenor Orrego.  
<https://static.upao.info/descargas/0b1b2e4d4f3d9ac2fe2003918cbb00133eeda7137c024572591716943d580b473b08f6859cf39b65ca60178a3af215a1889d446acbc5c42e6f6781cc1d8ebe3e/ciencia-y-negocio-volumen-1.pdf>
- Carreño, J. (2020). Estrategias de Endomarketing en la empresa Coile SA Comercializadora, Provincia Santa Elena. Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad. Ecuador.  
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5738/1/UPSE-TAE-2021-0006.pdf>
- Carpenter & Gong, (2016). “Motivating Agents: How Much Does the Mission Matter?” *Journal of Labor Economics*, 43 no. 1: 211-236
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Corona, R. (2020). Primer Barómetro de Empresas con Propósito. *Revista Acción Empresas por un Desarrollo Sostenible. Chile*.  
<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2020/Estudio-Empresas-con-Proposito-PwC.pdf>
- Córdova, A., y Loor, I. (2021). Marco conceptual para organizaciones saludables en el contexto ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 16-29. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.529>
- Da Silva, W., Oliveira, A. & Castro, M. (2016). O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. *E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP*, 2(1), 24-41. <https://n9.cl/26j6>

- Deloitte. (12 de julio de 2017). Día del trabajo: el 74% de peruanos cambiaría de empleo para ser más feliz. Recuperado el 01 de mayo del 2018, de: <https://andina.pe/agencia/noticia/-dia-del-trabajo-74-peruanos-cambiaría-empleo-para-ser-mas-feliz-708538.aspx>
- De Barbieri, A. (2018). Economía de la felicidad: claves para vencer el cansancio y vivir con sentido. Madrid, España: Grijalbo.
- De Medeiros, A. (2017). Endomarketing estratégico: Como transformar líderes en comunicadores y empleados en seguidores. Brasilia: Editorial Integrare.
- Díaz, S. (2022, enero 30). La historia de Google, la compañía que nació en un garaje y logró revolucionar el mundo. <https://www.negociosyemprendimiento.org/2022/01/historia-google.html>
- Donolo, D. (2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. Revista Digital Universitaria, 10 (8). Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/>
- Edenred. (26 de Mayo de 2016). Employee Well-Being at Work. Paris, Francia
- Frey, B. (2018). Economics of Happiness. Cham, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75807-7>
- García, E., Barros, D. y Valle, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. Desarrollo Gerencial, 10(2), 65-82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>.
- García, C. (2020). Felicidad y Compromiso Organizacional en los Colaboradores de Empresas de Seguridad de la Ciudad de Trujillo. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61171/Garc%C3%A9%ADa\\_OCD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61171/Garc%C3%A9%ADa_OCD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garzón, M. (2017) Cómo gestionar la felicidad en el trabajo Revista Ide@s Concyteg, 12 No 161, pp,1-21. Disponible en: <http://concyteg.gob.mx/resources/ideas/ebooks/161/>
- Galeano, S. (Agosto 7, 2020). Top 6: Las mejores agencias de endomarketing, employer branding y comunicación interna en México. *marketing4ecommerceMX*. <https://marketing4ecommerce.mx/las-mejores-agencias-de-Endomarketing-y-employer-branding-en-mexico/>
- González y Hernández (2012). Los tres primeros modelos de gestión del Endomarketing. Comparación teórica. (s. f). <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/592/3581?inline=1?inline=1>
- González, R., Acosta, E., Flores, K., Cachicatari, E. y Menacho, A. (2020). Marketing experiencial en organizaciones sin fines de Lucro: Una mirada a los proveedores de experiencias. *Risti: Revista Ibérica de Sistemas de Tecnologías de Información*: (36).

- Gómez, M. A. B., Isaza, D. P., Gutiérrez, M. C. Q., & Quintero, J. D. Z. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex, Psicología, Psicoanálisis y conexiones*, 8 No (12), 1-9
- González, E. R., Serrano, M. L. P., Campos, A. R. P., & Rodríguez, C. C. (2017). Intervención psicoeducativa en la calidad de vida laboral en una institución mexicana. *RICS Revista Iberoamericana de las Ciencias de la Salud*, 5(10), 234-257. Disponible <http://www.rics.org.mx/index.php/RICS/article/view/46>.
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing—An Integral Part of Marketing Theory. In *Marketing of Services*, 8.236
- Hassani, Nadia (2017). “Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l’information et de la communication au service du bonheur au travail”. *Communication management*, v. 14, n. 2, pp. 99-114. <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2017-2-page-99.htm>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, L. (2018, abril), El Endomarketing como estrategia de comunicación interna de la cultura. *Revista Talentum Latam*, p.10
- Kamel, J, Martins, C. Pessanha, M. y Andrade, M. (2017). Creativity and innovation for corporate happiness management. *Brazilian Journal of Science and Technology*, 4(1), 1-20. Doi: 10.1186/s40552-017-0038-7.
- Kerlinger y Lee (2002). “Investigación del Comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales”, 4ta ed., México: Mc Graw Hill
- Laca, F. (2021). Una discusión respecto a algunos efectos de la “cultura de la felicidad” en las alteraciones afectivas *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, vol. XXVII, núm. 53, 2021 Universidad de Colima, México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31667016007>
- Levy, K. (Director). (2013). *The Internship*. [Película]. 20th Century Fox.
- León y Orihuela (2021). Un acercamiento teórico del marketing interno. Universidad Peruana Unión. [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4993/Maricielo\\_Trabajo\\_Bachiller\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4993/Maricielo_Trabajo_Bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- León, D. (2021). La Felicidad en el trabajo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marco Marketing Consultant SAC. Universidad San Martín de Porres. Perú.

- López, G. V. (2018). Re-evolución en el servicio: La transformación del servicio al cliente en el siglo XXI. Colombia: Penguin Random House Editorial.
- Losrecursoshumanos.com (2022). La cultura organizacional de Google. <https://www.negociosyemprendimiento.org/2022/01/historia-google.html>
- Noroño, J., Nuñez, M. y González, R. (2020). Ética sindical como mecanismo impulsor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25 (3), 154-173.
- Núñez, E., Ravina, R. & Tobar, L. (2019). Creativity: An Intangible Capital Generating Competitive Quality in the Spanish Advertising Industry. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*: 23(2), 1-9. <http://hdl.handle.net/10017/38016>
- Main, M. (2016). Factores que inciden en la satisfacción laboral del obrero rural. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 28-37
- Mars, V. (25 de enero de 2018). La Psicología Positiva: definición y autores. Recuperado el 02 de diciembre de 2018, de: <https://www.psicologiaonline.com/la-psicologia-positiva-definicion-y-autores-2634.html>
- Méndez, A. (2020). Gestión de personas para propiciar la felicidad laboral, en la empresa “Arenera Jaén” de Piura, Escuela de Posgrado, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Moreira, N (2021). La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador. Universidad de Córdoba. <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/22706/2022000002410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Morice, M (2019). Ser feliz en el trabajo: hacia un modelo explicativo de la felicidad en el trabajo. Psicología. Universidad de Nanterre - París X, 2019. Francés.
- Molina, M. (2021). El libro verde de las empresas con propósito. Editorial La Cultivada. España. <https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2021/06/La-Cultivada%E2%80%93Libro-verde-de-las-empresas-con-propo%CC%81sito.pdf>
- Oblitas, M. (2017). Relación entre la escala de felicidad y el compromiso organizacional en los trabajadores de la municipalidad de Paucarpata, 2016. Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16341/Oblitas\\_MC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16341/Oblitas_MC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peña, H. y Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific - Artículo Arbitrado*. Vol. 3, Nº 7 - Febrero-Abril 2018 - pág. 177/192. DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Piñuel, J. (2002). Epistemología, Metodología y Técnicas del Análisis de Contenido, *Estudios de Sociolingüística* 3(1), pp. 1-42.
- Phillips, J.; Freitas, J.; Mott, Ch.; Gruber, J. & Knobe, J. (2017) True Happiness: The role of Morality in the folk Concept of Happiness, *Journal of Experimental Psychology*, 146, 2, 165-181. DOI: 10.1037/xge0000252
- Popkova, E., Ragulina, Y. & Bogoviz, A. (2019). *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st Century*. Chan, Switzerland: Springer International Publishing.
- Ramos, Figueroa, Bordonave y Ponte (2022). Endomarketing para desarrollar compromiso organizacional del personal administrativo del organismo de formalización de la propiedad informal, *Chimbote –2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. ISN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero, 2022, Volumen 6, Número 1. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1560p1039](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1560p1039)
- Ramírez, A; Orozco, D., & Garzón, M. (2020) Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y la satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2). DOI: 10.15665/dem.v18i2.2057
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*: 14(6), 449-462.
- Romero, M. & Castillo, B. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. Granada, España: Comares.
- Sánchez, J. y Sánchez, R. (2019). «Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>
- Sanin, A. (2017) Felicidad y optimismo en el trabajo Hallazgos de investigaciones científicas, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I de Castellón, España
- Sanín, A. (2016). Felicidad Laboral: Reflexiones sobre su aplicación al contexto del trabajo. En Uribe, F. (Ed.), *Psicología del trabajo. Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad* (p. 210). México: Manual Moderno y Universidad Nacional Autónoma de México.
- Satuf, C.; Monteiro, S.; Pereira, H.; Esgalhado, G.; Afonso R.M.; & Loureiro M. (2016): The protective effect of job satisfaction in health, happiness, well-being and self-esteem, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, DOI: 10.1080/10803548.2016.1216365.
- Salas, H. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 126-142. Epub June 00, 2021. <https://dx.doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126>
- Sarmiento, D. (2020). Plan de Endomarketing para la satisfacción laboral de los trabajadores de una Empresa Agroindustrial – Lambayeque. Universidad César Vallejo.



[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57579/Sarmiento\\_MDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57579/Sarmiento_MDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, J., y Sánchez, R. (2019). «Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.05>

San Martín Cantero, D. 2014. Teoría fundamentada y ATLAS. Ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa* 16(1): 104-122.

Seligman, M. (2016). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Editorial Oceano.

Schwab, K. (2019). *Manifiesto de Davos 2020: El propósito universal de las empresas en la Cuarta Revolución Industrial*. WORLD ECONOMIC FORUM.

SgROI, D., Hills, T., O'Donnell, G., Oswald, A. J., & Proto, E. (2017). *Understanding Happiness*. Centre for Competitive Advantage in the Global Economy, the University of Warwick., The Social Market Foundation. En:  
<http://www.smf.co.uk/wp-content/uploads/2017/01/Social-Market-Foundation-CAGE-Report-Understanding-Happiness-1.pdf>.

Thivissen, P. (2018). La importancia del sentido de la vida. *Mente y Cerebro*, 90, 50-

55. Valencia, J. (2016). Orígenes de la Psicología Positiva y el estudio científico de la Gratitude. *Revista de Psicología Universidad Católica San Pablo*, 6, 101-117

Valles, M. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional. Madrid: Síntesis, 1997. Pag. 202

Villa y Gómez. (2018). Endomarketing: a tool for integration of internal customer with the organizational strategy Resúmen. *Hojas y Hablas*, 15, 143–156.  
<https://doi.org/10.29151/hojasyhablasn.15a9>

**ANEXOS**

## ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivos	Categorías	Diseño de investigación
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Endomarketing</b>	<b>Tipo de investigación:</b>
¿Cuáles son las estrategias de Endomarketing y Happiness Management en una organización con propósito?	Analizar las estrategias de Endomarketing y el Happiness Management en una organización con propósito.	<b>Subcategorías:</b> Integración Motivación Comunicación	Estudio de caso.
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Happiness Management</b>	<b>Método:</b> Cualitativo
¿Cómo es la cultura organizacional en una organización con propósito?	Caracterizar a la cultura organizacional en una organización con propósito.	<b>Subcategorías:</b>  Bienestar	<b>Diseño:</b> no experimental
¿Cuáles son las características de las estrategias de Endomarketing aplicado en una organización con propósito?	Analizar las estrategias de Endomarketing aplicado en una organización con propósito.	Engagement  Flow	<b>Población y Muestra</b>  <b>Población:</b> 2 especialistas, 5 <i>googlers</i> y Película “ <i>The Internship</i> ”
¿Qué elementos componen el modelo Happiness Management desarrollado en una organización con propósito?	Analizar el modelo Happiness Management aplicado en una organización con propósito.		<b>Muestra:</b> 2 especialistas, 5 <i>googlers</i> y Película “ <i>The Internship</i> ”

## ANEXO 2: INSTRUMENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

**Fecha:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Entrevistado:**

**Cargo que ocupa:**

**Presentación:**

La entrevista tiene como objetivo: Analizar las estrategias de *Endomarketing* y *Happiness Management* en una organización con propósito.

1. ¿Cómo definiría al *Endomarketing* y cuál es su importancia en el mercado actual?
2. ¿Cómo diseñar una estrategia de *Endomarketing* en la organización?
3. ¿Cuál es el impacto del *Endomarketing* en la fidelización del colaborador?
4. ¿Cómo determinar la satisfacción del colaborador en la organización?
5. ¿Cómo influye la cultura organizacional en la felicidad laboral?
6. ¿Qué haría para promover una cultura de la felicidad en la organización?
7. ¿Cómo definiría al *Happiness Management* y por qué ponerla en práctica?
8. ¿Cómo alinearla con el propósito de la organización?
9. ¿Cuál es el factor innovador y cómo implementar un modelo de éxito?
10. ¿Cuándo y cómo se debe aplicar el *Happiness Management*?
11. ¿Qué estrategias de endomarketing recomendaría para fomentar la felicidad laboral?
12. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes para desplegar una correcta campaña de *Endomarketing*?
13. ¿Cuál es el indicador para saber si una campaña ha sido exitosa o si la misión no produjo los resultados deseados?
14. ¿Cuál diría que es el top 3 de las cosas más importantes del *Endomarketing*?
15. ¿Por qué se enfoca en esas 3 cosas en particular? ¿Por qué las considera prioridad?
16. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en *Google*?

17. ¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué fue lo que más te cautivó?
18. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de *Google* para convertirse en una organización atractiva para trabajar?
19. ¿Qué tipo de acciones desarrolla *Google* para promover y motivar el trabajo en equipo?
20. ¿Qué tan alineada está la cultura organizacional con el propósito de marca? ¿Cómo la describirías?
21. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para enamorar a los *googlers* y fomentar la felicidad en el trabajo?
22. ¿Cuáles son los desafíos que propone la compañía para potenciar el desempeño de sus *googlers*?
23. ¿Qué factores se consideran importantes para incrementar la productividad y ser eficiente en el trabajo?
24. ¿De qué manera ayuda *Google* con tu crecimiento personal y profesional?
25. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?
26. Si tuvieras la oportunidad de ser CEO por un día, ¿qué acciones implementarías para que los *googlers* vean un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional?

**INSTRUMENTO: OBSERVACIÓN DE LA PELÍCULA “THE INTERNSHIP”**

1. Características que definen la Cultura Organizativa de *Google*.
2. Claves de *Google* para una Cultura Organizacional exitosa
3. Rol estratégico de la cultura organizacional de *Google*.
4. Valores empresariales
5. Cultura interna de trabajo
6. Esencia de la Cultura Corporativa
7. Origen de la Cultura Corporativa
8. Referencias organizativas de *Google*.
9. Comportamiento de la Alta Dirección
10. Políticas de los RRHH
11. Estrategia Empresarial
12. Estructura organizativa
13. Símbolos culturales
14. La comunicación
15. Lenguaje
16. Estilo de liderazgo
17. Política organizativa y el proceso de toma de decisiones
18. Su cultura como control social
19. La cultura para la estabilidad de la organización
20. Integración y socialización

### **ANEXO 3: ENTREVISTADO 1 (AB)**

**1. ¿Cómo definiría el endomarketing y cuál es su importancia en el mercado actual?**

El endomarketing, hoy en día, puede considerarse una estrategia de gestión, es todo lo que hace la empresa para alinear el pensamiento y la actitud de sus trabajadores a su estrategia.

**2. ¿Cómo diseñar una estrategia de endomarketing en la organización?**

No existe una fórmula, ni un diseño ya hecho que todas las empresas puedan utilizar. Todo depende del segmento en el que opere, su tamaño, el perfil de su público interno y, principalmente, los objetivos que quiera alcanzar a través de los esfuerzos de endomarketing.

**3. ¿Cuál es el impacto del endomarketing en la fidelización del colaborador?**

Cuando el endomarketing se hace de manera profesional y con base en la información como estrategia principal, el impacto en la fidelidad de los trabajadores puede ser enorme. Desde el momento en que las personas saben más sobre la empresa, más les gustará y más comprometidos estarán con el negocio. En el endomarketing, la información debe utilizarse como principal estrategia de engagement.

**4. ¿Cómo determinar la satisfacción del colaborador en la organización?**

No hay forma de determinar, ni cómo medir. La satisfacción de una persona en el ambiente de trabajo no puede verse como una responsabilidad exclusiva de la empresa, ya que al menos el 50% de la motivación y satisfacción dependen de factores internos, intrínsecos a cada persona. La empresa puede hacer su parte, pero nunca tendrá resultados al 100%, ya que tiene mucho que ver con la automotivación, es decir, con cuestiones inherentes al ser humano que la empresa no puede cambiar.

**5. ¿Cómo influye la cultura organizacional en la felicidad laboral?**

La cultura organizacional, si es buena, si está bien difundida y trabajada dentro de la empresa, seguramente influirá en el nivel de felicidad de las personas. Pero, por supuesto, podemos ver este tema como “bidireccional”: cuanto más felices sean las personas, más fuerte y positiva será la cultura, porque son las personas las que hacen la empresa.

**6. ¿Qué haría para promover una cultura de la felicidad en la organización?**

Utilizaría técnicas y estrategias de endomarketing para trabajar la cultura y la información del negocio. Además, invertiría en beneficios e incentivos y otorgaría un alto valor a la diversidad y la inclusión.

**7. ¿Cómo definiría el happiness management y por qué ponerla en práctica?**

No creo en la gestión para la felicidad. Para mí, la felicidad es el resultado de una gestión basada en muchos factores. Es una pregunta muy compleja de explicar. Pero lo cierto es que la gente ve el endomarketing como algo que se creó para hacer felices a las personas en el ámbito laboral y eso, en la práctica, no es cierto. El endomarketing existe para alinear el pensamiento y la actitud de las personas con la estrategia de la empresa. Las empresas buscan resultados a través de las personas y practican el endomarketing para eso. La felicidad es el resultado final y puede ocurrir o no, dependiendo de lo que la empresa adopte como gestión y, también, del nivel de exigencia de los trabajadores.

**8. ¿Cómo alinearlo con el propósito de la organización?**

No todas las empresas tienen un propósito definido y claro al respecto. Pero las empresas que sí lo tienen pueden utilizarlo como posicionamiento interno y basar en él todos sus esfuerzos de endomarketing. Esta es una estrategia que se puede utilizar. Sin embargo, depende mucho de la realidad de la empresa.



**9. ¿Cuál es el factor innovador y cómo implementar un modelo de éxito?**

No puedo decir “cómo implementar un modelo exitoso”, porque la comunicación interna no es una ciencia exacta. Todo depende de las características de la empresa, quién la maneja, el mercado, el público interno. Hay muchos factores que interfieren. Lo que funciona para una empresa puede no funcionar para otra.

**10. ¿Cuándo y cómo se aplica el happiness management?**

En 22 años al frente de HappyHouse, la agencia de endomarketing que dirijo, trabajé para más de 300 grandes empresas brasileñas e internacionales y puedo decirte que en ninguna de ellas encontré una gestión enfocada en la felicidad de las personas. Las empresas, en su mayoría, tienen una gestión orientada a resultados y hacen marketing interno para contar con el compromiso de las personas, para que estos resultados sean alcanzados. La felicidad es el resultado de una gestión positiva. Esta visión de que la gestión puede y debe estar enfocada en la felicidad de las personas es completamente errónea, ya que es algo que no existe, ni siquiera en mi empresa, que es una agencia de endomarketing y se llama HappyHouse. Personalmente, nunca he visto la gestión de la felicidad aplicada en la práctica. Esta es todavía una pregunta muy teórica.

**11. ¿Qué estrategias de endomarketing recomendaría para fomentar la felicidad laboral?**

Lo que puede promover la felicidad en el trabajo es la gestión positiva, es decir, una gestión empresarial que informe, integre, valore, respete y reconozca a las personas. Pero esto se debe a prácticas de recursos humanos y no a estrategias de endomarketing. Las estrategias de endomarketing sirven para dar a conocer las prácticas de recursos humanos.

**12. ¿Cuáles son las responsabilidades más importantes para desplegar una correcta campaña de endomarketing?**

Depende de los objetivos de la campaña, su tamaño, lo que se divulgará.

**13. ¿Cuál es el indicador para saber si una campaña ha sido exitosa o si la misión no produjo los resultados deseados?**

Las empresas utilizan métricas o encuestas para recopilar información sobre el alcance de la campaña y cuánto sirvió para cambiar el comportamiento o el pensamiento de las personas sobre lo que la empresa hace y propone.

**14. ¿Cuál diría que es el top 3 de las cosas más importantes del endomarketing?**

Para el endomarketing significa trabajar la información, la integración y el reconocimiento. Es crear estrategias para que las personas se sientan más informadas, más integradas y reconocidas por la empresa.

**15. ¿Por qué se enfoca en esas 3 cosas en particular? ¿Por qué las considera prioridad?**

Pediste tres, pero en endomarketing hay cuatro. La empresa que informa, integra, reconoce y celebra, está haciendo bien endomarketing. Me enfoco en estos cuatro factores porque estudié al respecto, es lo que pongo en mis libros y es lo que practico en las grandes empresas para las que trabaja HappyHouse, siempre obteniendo buenos resultados.

## ENTREVISTADO 2 (AP)

### 1. ¿Cómo definiría al happiness management y cuál es su importancia en el mercado actual?

El bienestar corporativo, o la gestión de la felicidad, no es otra cosa que poner a la persona en el centro de la estrategia de la organización. Hoy en día ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una necesidad inexcusable. Las nuevas generaciones demandan esta forma de liderazgo basado en el ser humano, que respete unos valores de plenitud personal y sostenibilidad acordes con los tiempos. Por ello, no solo aquellos que tengan un rol específico de Chief Happiness Officer, sino todo directivo o responsable de un departamento, ha de integrar con urgencia estas diez habilidades del Líder del Bienestar para no quedarse atrás. No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época. La buena noticia es que está en nuestra mano formarnos para estar a la altura de este desafío apasionante.

### 2. ¿Cómo diseñar una estrategia de happiness management en la organización?

Ha de ser liderado por alguien que ocupe el puesto de Chief Happiness Officer o, si no existe el rol en el organigrama de la empresa, por ejecutivos de RRHH, talent managers, mentores y coaches, directores de cualquier departamento o CEOs que hagan suyas las habilidades del líder del bienestar.

### 3. ¿Cuáles son estas habilidades?

En el Programa Executive Chief Happiness Officer que tengo la fortuna de dirigir para UNIR, tras contrastarlo con empresarios de todos los sectores y con los profesionales reconocidos internacionalmente en el ámbito de la felicidad corporativa que forman parte del claustro, las he concretado en diez:

1. Promover el autoconocimiento y el aprendizaje continuo. Identificar y gestionar las propias emociones y fortalezas para ser eficaz en un entorno laboral más humano para, después, extenderlo al equipo y a la organización.

2. Fomentar un propósito y unos valores que tiendan a la trascendencia. Interiorizar la importancia de tener una cultura de equipo y empresa basada en un propósito superior que sirva como faro y motor de la motivación en tiempos difíciles.
3. Ejercer de entrenador personal desde la confianza y el reconocimiento. Experimentar los efectos favorables de una actitud positiva adecuada al comunicar y afrontar los proyectos con las capacidades del coach y mentor.
4. Diseñar bienestar por los cinco sentidos. Cuidar cada detalle para proveer de bienestar en los espacios de trabajo a través de la luz, el feng-sui, la ergonomía, la música, el silencio, la naturaleza integrada y muchos otros matices sensoriales.
5. Facilitar la implantación de hábitos saludables: energía, tiempo y atención. Conocer los beneficios de la nutrición, el ejercicio y el descanso, entre otros, como fuente de bienestar, así como la forma de favorecerlos para mejorar el rendimiento y reducir los costes de personal.
6. Generar flow desde la diversidad y la creatividad. Conducir al éxito a los equipos gracias a técnicas revolucionarias como la “Diversidad en equilibrio”.
7. Favorecer la tolerancia a la incertidumbre y al cambio. Ser capaz de afrontar sin estrés situaciones de incertidumbre en un mundo en el que todo muta a cada instante y no hay nada seguro, favoreciendo el coeficiente AQ de adaptabilidad, tanto el propio como el de los trabajadores.
8. Simplificar procesos en beneficio de la flexibilidad y la autonomía. Practicar e implementar el minimalismo organizacional.
9. Convertir el bienestar en una lovemark para atraer y mantener talento. Encontrar el storytelling adecuado a la empresa para enamorar hacia dentro y hacia fuera.
10. Medir el bienestar y promover su integración en la evaluación del desempeño. Analizar y medir la situación actual y la que resulte tras aplicar diferentes medidas de bienestar corporativo, respondiendo a las acreditaciones de empresa saludable.

#### **4. ¿Cuál es el impacto del happiness management en la fidelización del colaborador?**

Según la consultora Gallup –entre otros estudios–, invertir en bienestar supone un 41% menos de absentismo y un 55% menos de rotación de personal, además de impulsar la

creatividad y la productividad. Por no decir que un colaborador feliz sufre un 125% menos de estrés, según Harvard Business Review, menos bajas, menos errores... Esto es, más beneficios y menos costes, un ROI espectacular y demostrable en tablas Excel. Cifras aparte, si favorecemos el bienestar, obtenemos a cambio un mayor rendimiento porque cuando nos encontramos bien, dedicamos más tiempo de calidad y más energía a las tareas encomendadas.

### **5. ¿Cómo determinar la satisfacción del colaborador en la organización?**

Hoy en día hay herramientas muy intuitivas que nos ayudan, como las de la empresa de medición del bienestar Happyforce. Pero la herramienta más potente es la escucha atenta y consciente.

### **6. ¿Cómo influye la felicidad laboral en la cultura organizacional?**

Más bien diría que la felicidad ha de ser el centro de la cultura organizacional, que todo pivote de forma coherente a su alrededor. De nada sirven unos valores corporativos que no se ven reflejados en el día a día más cotidiano.

### **7. ¿Cómo alinearlos con el propósito de la organización?**

El propósito es una parte más de la estrategia de bienestar. Las diez habilidades que antes mencionaba cubren todo el espectro del bienestar corporativo desde tres dimensiones: física, emocional y social; y así mismo desde tres niveles: individuo, equipo y organización, siempre con el trabajador en el centro. Por eso hemos bautizado nuestro sistema de formación en Chief Happiness Officer en Unir como Método Doshin'en, que en japonés significa "círculos concéntricos", abrazando la enseñanza zen de que una diminuta gota de lluvia caída en un estanque provoca enormes círculos expansivos, del mismo modo que cualquier pequeña acción dirigida a incrementar el bienestar de las personas que trabajan en una empresa es capaz de alcanzar cotas de beneficio inimaginables. ¿Dónde estaría el propósito? En el nivel organizativo, dimensión social.

**8. ¿Cuál es el factor innovador y cómo implementar un modelo de éxito?**

Los seres humanos, muchas veces tenemos la rara tendencia de obviar lo obvio. El factor innovador es pegar un puñetazo en la mesa y abrazar el bienestar corporativo no solo porque sea lo correcto, sino porque se ha revelado lo más rentable.

**9. ¿Cuál es el indicador para saber si una campaña ha sido exitosa o si la misión no produjo los resultados deseados?**

Tras el análisis, diagnóstico y puesta en marcha, que serían las tres fases fundamentales de toda estrategia de bienestar, se trata de seguir midiendo constantemente, utilizando las mismas herramientas que para el análisis inicial. En el programa Chief Happiness Officer que dirijo, la experiencia con responsables de recursos humanos y CHOs en ejercicio nos llevó a crear nuestro HappyMeter, una herramienta propia de medición del bienestar con 10 factores que serían las claves de la felicidad corporativa y que puede servir de baremo al inicio y al final de una estrategia. A nivel individual estaría la remuneración, el desarrollo –o formación para impulsar la carrera– y la plenitud personal. A nivel de equipo, las claves serían la dinámica –en cuanto a flexibilidad y conciliación–, el ambiente de trabajo y el reconocimiento de nuestra labor. Y, a nivel organizativo, el entorno, un liderazgo ejemplarizante y comunicativo, y una cultura que abandere unos valores con los que nos identifiquemos.

**10. ¿Cuál diría que es el top 3 de las cosas más importantes del endomarketing y del happiness management?**

Escuchar, escuchar y escuchar. El éxito de un plan de felicidad organizacional parte de la escucha y de la atención plena a lo que efectivamente tenemos delante.

**ENTREVISTADO 3 (+54)****1. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en Google?**

Me entusiasmaba poder trabajar en una firma tecnológica y desarrollarme en nuevas áreas en una compañía reconocida por su cultura organizacional y propósito.

**2. ¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué fue lo que más te cautivó?**

Fue un proceso dinámico, ágil y debidamente informado. Fueron varias entrevistas por las que pasé para poder ingresar, con distintas personas dentro de la compañía: recursos humanos, equipo comercial y equipos cross-funcionales. Lo que me cautivó fue cómo las personas hablaban de la compañía y lo que significaba para ellas trabajar allí.

**3. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de Google para convertirse en una organización atractiva para trabajar?**

Su misión es inspiradora, atemporal y robusta. Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Otro punto fundamental es su cultura organizacional, su foco en el colaborador y en el usuario final; sus valores, y por último, su reputación como compañía.

**4. ¿Qué tipo de acciones desarrolla Google para promover y motivar el trabajo en equipo?**

El trabajo en equipo y colaborativo es una de las bases fundamentales de la cultura organizacional de Google, y uno de los principios clave de innovación dentro de la compañía. Como googlers, buscamos formas para colaborar y trabajar en equipo, compartimos continuamente lo que hacemos con nuestros compañeros y compañeras, lo que funciona y lo que no. Partimos de la premisa que, si hay algo que está generando un impacto positivo, puede generar un impacto aún mayor si es compartido. Por ejemplo, en el equipo comercial, el desarrollo de clientes se realiza en duplas de trabajo,

un Account Manager junto a un Account Executive a cargo de desarrollar un mismo cliente. Adicionalmente, hay iniciativas que promueven el trabajo entre diferentes equipos, para generar un impacto mayor al que se podría generar de manera individual. Se promueven también las oportunidades en las que cada Googler puede destinar el 20% de su tiempo a trabajar en alguna iniciativa por fuera de su scope principal, incentivando el trabajo con otros equipos para intercambiar conocimientos y desarrollarse en otras áreas. Por último, “Collaborate across Google” es un comportamiento esperado, altamente valorado y reconocido en la compañía.

**5. ¿Qué tan alineada está la cultura organizacional con el propósito de marca?  
¿Cómo la describirías?**

Muy alineada. La cultura organizacional, los valores y comportamientos esperados responden a la misión de organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil; y se basa en valores fundamentales que dictan el norte de los comportamientos esperados dentro de la compañía. El conjunto de valores y comportamientos de las personas es lo que forma la cultura organizacional.

**6. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para enamorar a los googlers y fomentar la felicidad en el trabajo?**

La propia cultura organizacional es clave para los colaboradores. Reconocer los logros, abrir espacios de conexión con otras personas dentro de la compañía, la voz que se le da a cada uno, la apertura en las comunicaciones, los beneficios que se ofrece; empezando por las oficinas, hasta los recursos de Mental Health. Pero sin dudas que la diferencia la hacen las personas, los encargados de Facilities, de Food Security, que logran que cada día sea un día feliz y especial para los googlers.

**7. ¿Cuáles son los desafíos que propone la compañía para potenciar el desempeño de sus googlers?**

En Google uno trabaja para mejorar cada día y lograr metas ambiciosas, para generar un impacto positivo en la compañía y en nuestros partners. Muchas veces tenemos



objetivos que requieren de un desarrollo de habilidades extra para lograr las metas. Damos y recibimos feedback continuamente para accionar sobre las áreas de mejora. Nos apoyamos en equipos cross-funcionales y aprendemos de los fracasos.

**8. ¿Qué factores se consideran importantes para incrementar la productividad y ser eficiente en el trabajo?**

Trabajamos por objetivos trimestrales, y ese es nuestro norte. No se trata de trabajar más o menos horas. Se trata de hacer nuestro trabajo para lograr las metas. Para aumentar la productividad contamos con recursos internos que nos permiten aprender cómo gestionar las herramientas de Google hacia la productividad. Trabajamos en documentos colaborativos. Continuamente hacemos revisión de las agendas para confirmar si las reuniones pactadas tienen a las personas idóneas o si hay personas cuya participación es opcional. El correcto manejo del calendario es clave para asegurar que uno tiene espacios destinados para responder correos, trabajar en una presentación, o simplemente tener espacios sin reuniones. Hay reuniones que pueden ser correos, y en esos casos, evitamos estar saturando los calendarios, si hay temas que pueden resolverse por mail.

**9. ¿De qué manera ayuda Google con tu crecimiento personal y profesional?**

Hace 8 años que me sumé a esta compañía y estoy agradecida por el camino, el desarrollo y las experiencias que pude vivir a lo largo de los años. Inicié mi trabajo en la oficina de Argentina, algunos años después, pude realizar una rotación global en los headquarters de Google en Mountain View, California, y hace 4 años que me encuentro trabajando en la oficina de Bogotá, Colombia. He podido avanzar en mi desarrollo profesional, tomar nuevas responsabilidades y retos. He aprendido mucho de los líderes extraordinarios con los que he trabajado, de mis pares y de mi equipo. Ha sido una experiencia muy enriquecedora y gratificante.

**10. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?**

Cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional y calidad de profesionales. Son prioridad porque hacen que cada día en Google sea un día especial, de aprendizaje y desarrollo.

**11. Si tuvieras la oportunidad de ser CEO por un día, ¿qué acciones implementarías para que los googlers vean un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional?**

Conectaría con CEOs de otras empresas e industrias para generar una red de intercambio de buenas prácticas e identificar oportunidades de colaboración, y me aseguraría de estar disponible para todos los googlers y dar el ejemplo desde mis acciones. Establecería objetivos y prioridades claras de acuerdo con la visión de la compañía y del equipo, para promover la colaboración entre las diferentes áreas, asignándoles oportunidades de desarrollo stretch para que todos puedan adquirir nuevas habilidades para seguir creciendo con un feedback de manera regular. Fomentaría la transparencia en las comunicaciones, la agilidad y excelencia como forma de trabajo, aprendiendo a tratar los fracasos como aprendizajes para volvernos una organización más robusta, abriendo espacios recurrentes para conectar con todos y escuchar sus necesidades, sus preocupaciones, sus ideas y sus propuestas, y también, para reconocer los logros que reflejen el comportamiento en línea de lo que se espera; asegurándome de que cada Googler entienda lo valioso que es su trabajo para lograr los objetivos y lo importante que es para mí como líder ayudarlos a crecer.

**ENTREVISTADO 4 (+51)****1. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en Google?**

Mi principal motivación siempre fue trabajar para una empresa grande de tecnología. Ya fuese Google, Facebook, Amazon, entre otras. Más que el sueldo, siempre me importó estar rodeado de personas capacitadas de las cuales pudiera aprender, y tener un entorno para desarrollarme profesionalmente a nivel mundial.

**2. ¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué fue lo que más te cautivó?**

En mi caso particular, no tuve el proceso riguroso que se tiene con los postulantes a Google, ya que entré a una empresa llamada Mandiant, que fue comprada por Google, y por ende, todos los colaboradores pasamos a ser parte de la planilla de Google. Sin embargo, a la hora de postular a esta empresa, ya me habían comentado que eso iba a suceder. Entonces accedí a las entrevistas y me seleccionaron. Me cautivó que al iniciar, ya nos hacían sentir como en casa.

**3. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de Google para convertirse en una organización atractiva para trabajar?**

Creo que la principal estrategia es el prestigio que tiene. Ya sea por los productos que todo el mundo conoce y por la rigurosidad de poder trabajar en Google. Por ende, solo gente muy capacitada suele trabajar ahí. Además, el sueldo que ofrecen suele ser mucho mayor al promedio.

**4. ¿Qué tipo de acciones desarrolla Google para promover y motivar el trabajo en equipo?**

Hay muchos entrenamientos internos y beneficios. Cuando uno recién se incorpora a la empresa ofrecen un entrenamiento por 3 semanas para los ingresantes, para que aprendan sobre la cultura, qué es lo que se espera de ellos y desarrollen un mini proyecto

con otros colaboradores. Eso ayuda mucho a sentir la cultura de Google desde un inicio, y tener mayor libertad de pedir ayuda y conocer a otros googlers.

**5. ¿Qué tan alineada está la cultura organizacional con el propósito de marca?  
¿Cómo la describirías?**

El propósito de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos. Esto se puede reflejar claramente en la cultura interna. Hay posibilidad de acceder a proyectos de Google a nivel mundial y tener contacto con todos los equipos del mundo. Eso hace que diversos equipos puedan apoyarse mutuamente con el fin de cumplir los objetivos de los proyectos.

**6. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para enamorar a los googlers y fomentar la felicidad en el trabajo?**

Hay muchas actividades internas, desde entrenamientos como eventos empresariales, dependiendo del rol que uno tenga. También se ofrece entrenamientos en diferentes oficinas alrededor del mundo, y ese impacto se ve reflejado en el trabajo que uno realiza.

**7. ¿Cuáles son los desafíos que propone la compañía para potenciar el desempeño de sus googlers?**

Depende del área en el cual uno pertenezca. Cada área tiene sus propias metas y objetivos a fin de año. Hay métricas para saber el avance de la meta y eso hace que se pueda medir el desempeño de cada uno durante el año.

**8. ¿Qué factores se consideran importantes para incrementar la productividad y ser eficiente en el trabajo?**

Considero que las facilidades que ofrece la empresa hace que la productividad suba al máximo. Desde ofrecer todo tipo de comodidades en la oficina, tener un escritorio propio, comida gratis, equipamientos, horarios flexibles, entre otras cosas.

**9. ¿De qué manera ayuda Google con tu crecimiento personal y profesional?**

Hay muchos beneficios que la empresa ofrece. Desde capacitaciones hasta asistencia a eventos de gran relevancia. Además, las expectativas que Google tiene sobre nosotros, también es grande. Nos dan las facilidades que necesitamos para poder desempeñar las tareas que tengamos que hacer para alcanzar los objetivos trimestrales y anuales.

**10. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?**

Libertad, apoyo y compromiso. Hay mucha libertad en la empresa. Además, de apoyo mutuo y compromiso. Durante los primeros entrenamientos, uno de los ingenieros Senior mencionó que no esperemos que Google nos diga qué hacer, sino que nosotros propongamos qué hacer a Google, ya que, al pertenecer a la empresa, ya somos parte del negocio. Ellos confían mucho en nuestro criterio. Por eso, para mí son prioridad.

**11. Si tuvieras la oportunidad de ser CEO por un día, ¿qué acciones implementarías para que los googlers vean un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional?**

Si tuviera que sugerir alguna acción sería implementar métricas de performance en los equipos, encuestas de satisfacción de los colaboradores e indicadores para medir el éxito de los proyectos. Creo que ya lo tienen mapeado, pero yo aplicaría una sola métrica para evaluar las 3 acciones.

**ENTREVISTADO 5 (+49)****1. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en Google?**

No postulé directamente a una oferta laboral. Un Recruiting Leader me contacto vía LinkedIn. Mi motivación para continuar con el proceso fue tener la experiencia de trabajar en una de las mejores empresas Tech Leaders del mundo.

**2. ¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué fue lo que más te cautivó?**

Innovador. El proceso tiene tres fases donde te evalúan no solo en conocimientos sino en potencial, talento y liderazgo para manejar ciertas situaciones relacionadas a tu rol.

**3. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de Google para convertirse en una organización atractiva para trabajar?**

Considero que su principal estrategia está basada en la cultura organizacional. La empresa nos brinda espacios muy atractivos para cumplir con nuestras labores. Además, nos ofrecen un buen salario. Hay muchos beneficios que nos tienen muy motivados a todos en la compañía.

**4. ¿Qué tipo de acciones desarrolla Google para promover y motivar el trabajo en equipo?**

Google tiene una estructura muy horizontal y ágil. La compañía nos incentiva todo el tiempo. Apuestan por el desarrollo de todos y están siempre dispuestos a impartir y compartir conocimientos. En la interna se ve la fuerza de los programas de diversidad e inclusión. Es parte de nuestra cultura laboral.

**5. ¿Qué tan alineada está la cultura organizacional con el propósito de marca? ¿Cómo la describirías?**

Está muy alineada. Google invierte mucho tiempo en alinear mensajes y acciones. Hay una fuerte inversión económica para enriquecer la cultura organizacional y brindarnos una mejor calidad de vida laboral.

**6. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para enamorar a los googlers y fomentar la felicidad en el trabajo?**

Se esmeran y hacen todo para que nosotros pasemos el máximo tiempo posible en el trabajo. Nos ofrecen gran variedad de restaurantes, diferentes eventos, actividades sociales laborales y muchos beneficios más.

**7. ¿Cuáles son los desafíos que propone la compañía para potenciar el desempeño de sus googlers?**

Nos empoderan. En cada oficina se respeta la diversidad y se incentiva el mérito para obtener resultados positivos. Nos dan la libertad de cumplir nuestras responsabilidades de forma horizontal y espontánea.

**8. ¿Qué factores se consideran importantes para incrementar la productividad y ser eficiente en el trabajo?**

Para incrementar la productividad se analiza constantemente el entorno laboral. Se organiza, se prioriza y se comunica los procesos de mejora continua para buscar que todos seamos eficientes y cumplamos con las metas establecidas.

**9. ¿De qué manera ayuda Google con tu crecimiento personal y profesional?**

Hay un apoyo constante y nos exigen cumplir satisfactoriamente con nuestras labores para que cada semestre nos pongamos nuevas metas. Nos incentivan a inscribirnos a diversos cursos que nos brindan de manera gratuita y nos ayudan a cubrir económicamente el 66% de nuestros estudios de posgrado y especializaciones que queremos realizar.

**10. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?**

Para mí, las características más importantes son la red de personas, el aprendizaje continuo y la experiencia adquirida. La valía de tener y establecer una gran red de contactos es un gran soporte para ampliar nuestros horizontes. Tanto el aprendizaje y la experiencia enriquece nuestro crecimiento profesional.

**11. Si tuvieras la oportunidad de ser CEO por un día, ¿qué acciones implementarías para que los googlers vean un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional?**

Si fuera CEO por un día, flexibilizaría el modelo de tres días de oficina y dos días de home office.



**ENTREVISTADO 6 (+55)****1. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en Google?**

Mi motivación era la trayectoria profesional. Google ofrece muchas posibilidades para avanzar en tu carrera, como tener el 20% de tu tiempo dedicado a proyectos paralelos con otros equipos e interacción y movilidad en todo el mundo.

**2. ¿Cómo evaluarías el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué fue lo que más te cautivó?**

Mi proceso de selección fue una muy buena experiencia. Tuve la oportunidad de ser entrevistada por el Controlador y Líder Senior de Google LATAM y fue él quien me presentó la cultura y el concepto Googleyness.

**3. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de Google para convertirse en una organización atractiva para trabajar?**

Google es famoso por los beneficios y el equilibrio entre el trabajo y la vida. De hecho, tenemos la oportunidad de disfrutar de las ventajas, como masajes, helados, buena comida y compartir horas felices con el equipo.

**4. ¿Qué tipo de acciones desarrolla Google para promover y motivar el trabajo en equipo?**

El reconocimiento y la recompensa son constantes. Si ayudas voluntariamente a alguien sin tener ninguna otra intención detrás, se te puede otorgar una cantidad en efectivo, abonado en tu cheque de pago, denominado “Google Peer Bonus”. Ese es el reconocimiento por ser solidarios y trabajar en beneficio de los demás. Además, muchos equipos tienen un modelo de asociación, en el que dos personas comparten el mismo proyecto, portafolio de ventas, etc. Así que trabajas para alcanzar los mismos objetivos y obtienes el mismo logro.

**5. ¿Qué tan alineada está la cultura organizacional con el propósito de marca?  
¿Cómo la describirías?**

Muy alineada. El propósito de la marca es organizar la información en el mundo y hacerla accesible para todos. El usuario y los clientes son lo primero y la organización lo deja muy claro.

**6. ¿Cuáles son las actividades que se realizan para enamorar a los googlers y fomentar la felicidad en el trabajo?**

Tenemos el club de la cultura, que promueve actividades para involucrar a la fuerza laboral, y los Employee Resource Groups (ERGs), que son grupos pequeños dedicados a las minorías, que ayudan a promover un lugar de trabajo inclusivo y respetuoso para todos.

**7. ¿Cuáles son los desafíos que propone la compañía para potenciar el desempeño de sus googlers?**

El desempeño es impulsado por la recompensa. El bono de ventas es compatible con el logro de objetivos para que uno sienta que tiene control sobre su pago. Además, los googlers de alto rendimiento tienen más posibilidades de crecimiento como ascensos y unirse a proyectos de alta prioridad.

**8. ¿Qué factores se consideran importantes para incrementar la productividad y ser eficiente en el trabajo?**

Los factores son el reconocimiento, tanto monetario como los incentivos para la movilización entre equipos y posibilidades de ascenso.

**9. ¿De qué manera ayuda Google con tu crecimiento personal y profesional?**

Google me brindó la oportunidad de trabajar con increíbles y notables profesionales para enfrentar desafíos comerciales complejos, que yo misma tuve la libertad de resolverlos con éxito por mi cuenta.

**10. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?**

Bienestar, respeto al usuario y respeto mutuo. Google está comprometido con estos tres aspectos y realmente influyen en nuestras prácticas y entorno de trabajo.

**11. Si tuvieras la oportunidad de ser CEO por un día, ¿qué acciones implementarías para que los googlers vean un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional?**

Implementaría más medidas de seguridad psicológica y estaría disponible para un enfoque de apoyo y consulta.

**ENTREVISTADO 7 (+45)****1. ¿Cuál fue tu motivación para postular a una oferta laboral en Google?**

Honestamente, pensé ¿qué tengo que perder? Pensé en ello como una gran oportunidad de trabajar para una de las empresas más grandes del mundo y desarrollar mi carrera. Me encanta la misión de organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible.

**2. ¿Cuál consideras que es la estrategia principal de Google para convertirse en una organización atractiva para trabajar?**

Es un lugar con muchas posibilidades, ubicaciones y diferentes roles, y atrae a muchas personas extremadamente talentosas, amables y serviciales. También tienen beneficios, como seguro, comida en la oficina, entre otras cosas.

**3. ¿De qué manera ayuda Google con tu crecimiento personal y profesional?**

La gestión en Google es increíble. Puedes tener mentores, gestores, entrenadores de ventas, etc. Hay muchas oportunidades para desarrollarse tanto persona como profesionalmente. Se crean planes de desarrollo profesional junto con cada Gerente. En el plano personal, algunos googlers viven y trabajan en sus países de origen, pero también tienen la posibilidad de mudarse a otro país para vivir y trabajar. Es una experiencia de desarrollo personal increíble.

**4. ¿Cuál dirías que es el top 3 de las características más importantes de trabajar en Google? ¿Por qué las consideras prioridad?**

Las tres características que yo considero principales son: ser útil sin importar quién seas, ser Googley es nuestra propia palabra para describir cómo un Googler debe estar abierto a la retroalimentación y el desarrollo, para ser agradable y esencialmente ser una buena persona. Se trata de ser amable, hacer un esfuerzo adicional y luchar por la excelencia. Ser talentoso y apasionado. Es mi propia interpretación de la palabra.

## ANEXO4: MARCAS CON PROPÓSITO



### 1. GOOGLE

**Misión:** Organizar la información mundial para que sea universalmente accesible y útil.

**Visión:** Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo.

**Propósito:** Brindar acceso a la información del mundo con un solo clic.



### 2. COCA COLA

**Misión:** Refrescar el mundo en mente, cuerpo y espíritu para inspirar momentos de optimismo y felicidad, a través de nuestras marcas y acciones para crear valor y marcar la diferencia.

**Visión:** Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo.

**Propósito:** Refrescar al mundo y marcar la diferencia en la vida de las personas, la sociedad y el planeta.



### 3. NESTLÉ

**Misión:** Llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.

**Visión:** Ser reconocida como la empresa líder en nutrición, salud y bienestar, teniendo la confianza de los grupos de interés.

**Propósito:** Compartir todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para futuras generaciones.



### 4. LG

**Misión:** Ofrecer productos y servicios innovadores de calidad mundial, que faciliten y mejoren la vida diaria.

**Visión:** Ser líder digital, al crear productos y servicios innovadores que hagan la vida más confortable y placentera.

**Propósito:** Ofrecer soluciones óptimas y nuevas experiencias a través de la constante innovación para una vida mejor.



## 5. IKEA

**Misión:** Ofrecer una amplia variedad de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios asequibles para la mayoría de las personas.

**Visión:** Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas.

**Propósito:** Inspirar y ayudar a las personas para que vivan de manera más sostenible y saludable.



## 6. WALT DISNEY

**Misión:** Entretener, informar e inspirar a las personas en todo el mundo a través del poder de contar historias sin igual, reflejando las marcas icónicas, las mentes creativas y las tecnologías innovadoras que hacen de la nuestra la principal compañía de entretenimiento del mundo

**Visión:** Ser uno de los mayores productores y proveedores de entretenimiento de calidad para personas de todo el mundo, buscando la experiencia más creativa, rentable e innovadora.

**Propósito:** Hacer a la gente feliz en todo el mundo.



## 7. MCDONALD'S

**Misión:** Entregar gran sabor, comida de alta calidad a nuestros clientes y proveer de una experiencia de clase mundial que los haga sentir bienvenidos y valorados.

**Visión:** Ser el lugar y la manera favorita para comer de nuestros clientes.

**Propósito:** Alimentar y fomentar comunidades.



## 8. DEUTSCHE BANK

**Misión:** Impulsamos el cambio y la innovación en la industria, defendiendo la integridad, el desempeño sostenible y la innovación con nuestros clientes, redefiniendo nuestra cultura y relaciones entre nosotros.

**Visión:** Ser el proveedor líder mundial de soluciones financieras para clientes exigentes, creando un valor excepcional para nuestros accionistas y personas.

**Propósito:** Contribuir al crecimiento de la economía y al progreso social para hacer realidad planes y aspiraciones, para los clientes, los colaboradores, los inversores y la sociedad.



## 9. PUMA

**Misión:** Aprovechar los recursos y experiencias para brindarle a los consumidores, productos innovadores que fusionan exitosamente las influencias creativas del mundo del deporte, estilo de vida y la moda.

**Visión:** Ser la empresa de estilo de vida deportivo más deseable y sostenible del mundo.

**Propósito:** Ser la marca deportiva más rápida del mundo.



## 10. JÄGERMEISTER

**Misión:** Vivir nuestra marca día a día es una parte esencial de nuestra cultura corporativa.

**Visión:** Ser una de las marcas premium más importantes y de mayor éxito en el licor de hierbas en el mundo.

**Propósito:** Ofrecerte las mejores noches de tu vida.