

# Sphera Publica

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

[sphera.ucam.edu](http://sphera.ucam.edu)

e-ISSN: 2695-5725 • Número 21 • Vol. II • Año 2021 • pp. 220-236

## La felicidad y el bienestar en las organizaciones y su relación con la marca ciudad y la marca territorio. El caso de Great Place to Work Málaga

Andrea Castro-Martínez, **Universidad de Málaga (España)**  
[andreacastro@uma.es](mailto:andreacastro@uma.es)

Pablo Díaz-Morilla, **EADE University of Wales-Trinity Saint David in Málaga (España)**  
[direccioncomunicacion@eade.es](mailto:direccioncomunicacion@eade.es)

Cristina Pérez Ordóñez, **Universidad de Málaga (España)**  
[cristinaperezordonez@uma.es](mailto:cristinaperezordonez@uma.es)

**Recibido: 20/11/21 • Aceptado: 10/12/21 • Publicado: 23/12/21**

**Cómo citar este artículo:** Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Pérez-Ordóñez, C., (2021) La felicidad y el bienestar en las organizaciones y su relación con la marca ciudad y la marca territorio. El caso de Great Place to Work Málaga, *Sphera Publica*, 2(21), 220-236.

### Resumen

La felicidad laboral es un asunto de creciente interés que como ventaja competitiva se vincula a la cultura corporativa y a las relaciones públicas internas. Este trabajo se centra en el estudio de caso de la iniciativa *Great Place to Work Málaga*, con el objetivo de analizar el proyecto y el modo en que puede contribuir a la marca territorio. Para ello se ha empleado revisión documental de numeroso material corporativo, informes internos, documentación para prensa y apariciones en medios, así como una entrevista en profundidad al responsable del proyecto. Los resultados indican que se trata de una iniciativa que ha logrado el respaldo de las administraciones públicas al constituir una oportunidad de mejora del posicionamiento de la provincia como foco de atracción de talento e inversiones y que contribuye de forma positiva a la construcción de la marca de la ciudad.

### Palabras Clave

Relaciones públicas, felicidad corporativa, marca ciudad, felicidad laboral, comunicación estratégica

# Happiness at work and well-being in organizations and their relationship with the city brand and the territory brand. The case of Great Place to Work Malaga

Andrea Castro-Martínez, **Universidad de Málaga (España)**  
[andreacastro@uma.es](mailto:andreacastro@uma.es)

Pablo Díaz-Morilla, **EADE University of Wales-Trinity Saint David in Málaga (España)**  
[direccioncomunicacion@eade.es](mailto:direccioncomunicacion@eade.es)

Cristina Pérez Ordóñez, **Universidad de Málaga (España)**  
[cristinaperezordonez@uma.es](mailto:cristinaperezordonez@uma.es)

**Recibido: 20/11/21 • Aceptado: 10/12/21 • Publicado: 23/12/21**

**How to reference this paper:** Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Pérez-Ordóñez, C., (2021) La felicidad y el bienestar en las organizaciones y su relación con la marca ciudad y la marca territorio. El caso de Great Place to Work Málaga, *Sphera Publica*, 2(21), 220-236.

## Abstract

Happiness at work is an issue of rising interest that as a competitive advantage is linked to corporate culture and internal public relations. This paper focuses on the case study of the *Great Place to Work Malaga* initiative, with the aim of analysing the project and how it can contribute to the territory brand. For this purpose, a documentary review of numerous corporate materials, internal reports, press documentation and media appearances was used, as well as an in-depth interview with the person responsible for the project. The results indicate that this is an initiative that has achieved the support of the public administrations as it constitutes an opportunity to improve the positioning of the province as a focus for attracting talent and investment and that it contributes positively to the construction of the city's brand. Thus, the promotion of happiness and organisational well-being is not only beneficial at an individual level for the organisations that promote it, but it is also a public relations strategy at an internal and external level that has a positive impact on the business fabric as a whole, strengthening the territory's brand.

## Keywords

Public relations, organisational happiness, city branding, happiness at work, strategic communication

## 1. Introducción

El año 2020 ha traído consigo una gran cantidad de cambios derivados de la crisis de la Covid-19 y de los periodos de confinamiento y distanciamiento social que desencadenó. Uno de los ámbitos que se han visto afectados ha sido el laboral (Ramos, Ramos-Galarza, y Tejera, 2020). Prácticamente todas las organizaciones se vieron obligadas a implementar medidas para adaptar las responsabilidades de sus plantillas a la nueva situación (Briones-Jácome, 2020) y el punto de inflexión sirvió también para plantear debates sobre la evolución futura de la gestión corporativa en términos de confianza, comunicación, conciliación, teletrabajo o autonomía, entre otros aspectos (Xifra, 2020).

Sin embargo, estas cuestiones ya centran los retos de muchas compañías desde la época pre pandémica, pues son claves para el crecimiento de las entidades. Esta investigación se enmarca en el ámbito de las estrategias organizativas que contribuyen a mejorar el bienestar y la felicidad de los públicos internos. En concreto aborda el caso del proyecto *Great Place to Work Málaga*, que pretende fomentar en la ciudad española una cultura empresarial centrada en los empleados.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Relaciones públicas y felicidad organizacional

Las relaciones públicas constituyen una estrategia cuyo objetivo es construir y mantener relaciones a largo plazo con los públicos (García-Nieto, Viñarás-Abad y Cabezuelo-Lorenzo, 2020; Puentes-Rivera, Hernández-Martínez y Cuenca-Fontbona, 2020). Como práctica profesional contribuye al posicionamiento de la marca y a su diferenciación frente a los competidores (Edwards, 2018), lo que en un mercado tan saturado y cambiante como el actual resulta de vital importancia para atraer la atención de los consumidores. No obstante, y pese a la prevalencia que de forma mayoritaria protagonizan, los públicos externos no son los únicos relevantes para el éxito de las organizaciones (Cardwell, Williams y Pyle, 2017)

De hecho, si el objetivo es aumentar la competitividad, la clave suele encontrarse en los públicos internos (Govea, Domínguez y San Agustín, 2012). Así, desde la perspectiva de las relaciones públicas internas el establecer lazos con los miembros de la plantilla para aumentar su identificación con la organización y permitir así que se alineen con los intereses corporativos resulta de vital importancia (Van Riel, 2012).

Por otra parte, las relaciones públicas internas permiten potenciar la imagen externa de la marca. Esto se debe a que los propios empleados pueden ejercer de embajadores de su organización (Otake y Wong, 2014) y proyectar una imagen de ella como empresa responsable preocupada no sólo por sus beneficios económicos, sino por el elemento humano que la compone. De este modo las relaciones públicas internas pueden contribuir a la planificación estratégica de los planteamientos de responsabilidad social corporativa de la organización (Niño Benavides y Cortés Cortés, 2018).

La Agenda 2030 fija su objetivo número 8 en promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos (ONU, 2020). Se centra así la atención en paliar la situación de precariedad a la que se enfrenta una inmensa mayoría de los trabajadores a nivel global, ya que en el mundo del trabajo el sufrimiento es la tónica habitual (Girard, 2009; Durand, 2000).

Ante esta situación parte de la Academia y ciertos sectores del tejido empresarial y productivo han puesto el foco en la felicidad laboral o *Happiness at work* (Fisher, 2010; de Waal, 2018). Un concepto parecido, aunque no sinónimo ya que existen matices entre ambos, es el de bienestar laboral o *wellbeing at work* (Warr y Nielsen, 2018). Se trata de estrategias que, a través del trabajo conjunto de áreas como Comunicación y Recursos Humanos, pretenden mejorar la calidad de vida de los empleados (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019; dos Santos y Pedro, 2020).

La felicidad laboral está fuertemente ligada a la comunicación interna y repercute positivamente en aspectos como la motivación, la fidelización, la productividad, la innovación o la creatividad (Verčič y Vokić, 2017; Lalić, Milić y Stanković, 2020). Como punto de partida para abordar el tema de la felicidad laboral es necesario tener en cuenta que debe contarse con una remuneración económica adecuada a las tareas desempeñadas y a la responsabilidad asumida por parte de los empleados y, a partir de ahí, diseñar estrategias complementarias de retribución emocional, ya que la felicidad laboral está condicionada por el contexto organizacional (Ugwu et al., 2014). Entre los principales elementos que influyen en la felicidad laboral se encuentran el equilibrio entre vida laboral y vida privada, la autonomía, el reconocimiento, el aprendizaje y las perspectivas de carrera, la equidad, la variedad de tareas o responsabilidades (Waar, 2007) por lo que las empresas han de tenerlos en cuenta en el momento de diseñar sus planes estratégicos. Por su parte, la comunicación interna no es sólo una herramienta al servicio de la felicidad organizacional, sino que es uno de sus cimientos (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020) pues permite articular y compatibilizar las necesidades e intereses de todos los miembros de la entidad

y construir una cultura de marca fuerte (Chong, 2007), un clima organizacional positivo (Díaz y Carrasco, 2018) y un liderazgo efectivo (Men, 2014).

En relación con el atractivo que poseen las organizaciones desde la perspectiva de sus públicos internos se construye lo que se denomina marca empleador. La marca empleador o *employer branding* (Tanwar y Prasad, 2016) se emplea por parte de las organizaciones como estrategia de marca para atraer y retener talento y para posicionarse como una entidad que se interesa por sus colaboradores (Pradhan, Jena y Kumari, 2016; Múceldili, Tatar y Erdil, 2021). Es por ello por lo que una organización que fomente el bienestar y la felicidad de su plantilla puede estructurar una marca empleador potente en base a estos argumentos (Rana, Agarwal y Sharma, 2021).

## **2.2. La marca territorio y la marca ciudad. El caso de Málaga.**

Al igual que cualquier otro tipo de producto o servicio, los países y espacios geográficos han desarrollado marcas propias que les ayudan a diferenciarse de la competencia (Zenker y Braun, 2010; Echeverri, 2018). Así lo hacen también las ciudades (Merrilees, Miller y Herington, 2009; Kavartzis, 2017) y territorios, habitualmente desde una perspectiva de reclamo turístico (Hospers, 2011), pero no de manera exclusiva.

Las marcas territorio (Lita y Osuna, 2005) permiten atraer visitantes, pero también inversiones de todo tipo, ya sea en forma de infraestructuras o de corporaciones que quieren desarrollar sus actividades en la zona (Jacobsen, 2009). Por lo tanto, los países, ciudades o territorios que cuenten con una marca sólida, bien construida y comunicada aumentarán sus posibilidades de atraer a sus públicos y de ser recordadas por ellos (Oñate, 2013; Boisen et al., 2018).

En el caso de Málaga, la ciudad como marca se configura tradicionalmente como un destino turístico de primer orden (Cruz, Ruiz y Zamarreño, 2017). No obstante en los últimos años la ciudad ha trabajado para posicionarse de forma poliédrica: en el plano cultural (Torres y De las Heras-Pedrosa, 2017) principalmente a través de la actividad de sus numerosos museos y del Festival de Cine de Málaga; y en el terreno empresarial, potenciando el desarrollo de iniciativas como *Málaga Valley* o la actividad del Parque Tecnológico de Andalucía (Romero-Padilla, Navarro-Jurado y Romero-Martínez, 2020) y atrayendo inversiones nacionales e internacionales para fortalecer su tejido productivo al situarse como una ciudad emergente en el terreno laboral y creativo (Castro-Higueras y Pérez-Rufí, 2021). Además, en 2020 una encuesta de la Comisión Europea sobre la calidad de vida en las ciudades sitúa la satisfacción de los habitantes de Málaga en un 93,3%, superando a

urbes como Madrid, Barcelona, París, Bruselas o Roma. También fue nombrada por la revista Forbes (Méndez, 2020) como una de las 20 mejores ciudades europeas para vivir.

### 3. Método

Este trabajo se enmarca en el área de estudio de la comunicación corporativa, más específicamente en la vinculación existente entre la comunicación interna y la felicidad organizacional como estrategia de construcción de marca. Se plantea como una investigación descriptiva consistente en un estudio de caso que pone su foco en el proyecto *Great Place to Work Málaga*.

El objetivo general que se persigue es analizar el modo en que el proyecto se configura como una estrategia de relaciones públicas al servicio de la marca ciudad. Como objetivos secundarios se establecen los siguientes:

- determinar la perspectiva desde la que se ha diseñado la iniciativa.
- estudiar el desarrollo e implementación de la misma.
- identificar las ventajas que puede aportar *Great Place to Work Málaga* a la ciudad y a su tejido productivo.

Para alcanzar estos objetivos se han empleado como herramientas de recolección de datos la revisión documental y la entrevista en profundidad. La revisión documental se aplica tanto sobre recursos internos de la consultora *Great Place to Work España* como dossieres internos e informes de consultoría como sobre material público -notas de prensa de *Great Place to Work* y del Ayuntamiento de Málaga o la Memoria 2020 del Área de Capacitación de Inversión Promálaga- así como sobre noticias aparecidas en medios generalistas y especializados entre marzo de 2020 y octubre de 2021 que dan cobertura a la iniciativa. Por su parte, la entrevista en profundidad se realiza al responsable del proyecto en Málaga y *manager* del Área de Estudios de *Great Place to Work*, Álvaro Martínez.

### 4. Resultados

*Great Place to Work* es un instituto de investigación y una consultora empresarial nacida en Estados Unidos a principios de la década de 1980. En 1997 publica por primera vez su

prestigioso *ranking* de mejores lugares para trabajar y desde entonces ha extendido su presencia a más de 95 países y 15.000 empresas. En España este *ranking* se edita anualmente desde 2002 y en él pueden participar las entidades que hayan obtenido la certificación *Great Place to Work* que los reconoce como buenos lugares para trabajar en base a la opinión de sus plantillas. Según datos aportados por la consultora, las cifras medias de negocio alcanzadas por las empresas certificadas en aspectos como la creación de un ambiente interno de confianza, la colaboración, la productividad, la retención y atracción de talento y el incremento de negocio superan el 80%.

Para obtener la certificación las entidades candidatas, independientemente de su perfil, sector, tipología o tamaño, deben someterse a una auditoría que mide el nivel de confianza de las plantillas hacia sus empresas. Para lograrlo deben alcanzar una puntuación del 70% de respuestas positivas sobre dos indicadores: el *Trust Index* o índice de confianza - que supone  $\frac{2}{3}$  de la valoración final- y la auditoría de cultura. El índice de confianza se deriva de un cuestionario que debe cumplimentar de forma anónima la plantilla y en el que se pregunta por distintos aspectos vinculados a los ejes credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. Por su parte, la auditoría de cultura o *Culture Brief* se centra en la perspectiva de la marca y su autopercepción como lugar de trabajo con el objetivo de localizar claves concretas para la construcción de la cultura corporativa.

Con estas técnicas se monitorizan desde la perspectiva de la plantilla las relaciones con los líderes y su gestión de la confianza, de los compañeros entre sí y de la organización con sus empleados a través de áreas como comunicación, escucha, credibilidad, desarrollo profesional, reconocimiento, conciliación, igualdad de oportunidades, orgullo y camaradería. Tras presentar los resultados obtenidos en la auditoría a cada organización, las entidades que superan la certificación pueden acceder a la participación en el *ranking*, que premia a aquellas con mejores logros.

A la publicación del *ranking* nacional se le sumó en primavera de 2020 el proyecto *Great Place to Work Málaga* que en octubre de 2021 hizo público el primer *Ranking de Best Workplaces Málaga*. Esta traslación de la certificación y del *ranking* por países a zonas geográficas más reducidas únicamente se lleva a cabo en Estados Unidos, Brasil, Alemania y España, donde además de en Málaga existe un proyecto local en Asturias, aunque con un enfoque distinto. El motivo de estos proyectos en territorios concretos es potenciar la capacidad de las provincias para atraer talento y dar a conocer historias inspiradoras derivadas de la cultura corporativa de empresas, ya que la marca detectó que la mayoría de los participantes en el *ranking* y la certificación nacional se concentraban en los grandes

núcleos que son Madrid y Barcelona, mientras que las zonas periféricas contaban con una escasa representación. La meta de la consultora es contribuir a que las empresas sean un mejor lugar para trabajar y que los territorios donde se implantan acciones concretas sean también mejores escenarios para trabajar en términos generales.

De este modo se plantea el proyecto en Málaga provincia y se lanza durante el Estado de Alarma en colaboración con el Ayuntamiento de Málaga, Promálaga, Diario SUR y Fundación CIEDES. La colaboración con las instituciones públicas se asienta sobre el interés de estas en promocionar la ciudad y no incluye ningún tipo de intercambio económico, sino que se basa en dar apoyo y difusión a la iniciativa. Por su parte Diario SUR colabora como medio oficial y publica el *ranking* en exclusiva a través de su directorio empresarial anual Quién es Quién en Málaga.

Las empresas que quisieran participar en el proceso de certificación únicamente contaban como requisito con disponer de una plantilla que superase los 10 empleados. Esta certificación puede realizarse de forma continua en cualquier momento del año, mientras que el *ranking* anual se publica en el mes de octubre.

El proyecto ha mantenido encuentros con unas 250 empresas de la provincia, de las que 29 han accedido al proceso de diagnóstico y estudio de clima a través de la opinión de 2398 trabajadores. Finalmente 10 marcas han aparecido en el *Ranking Best Workplaces Málaga* (tabla 1).

Posición	Empresa	Sector
1	Plytix	Desarrollo de software
2	Novaluz	Energías renovables
3	Grupo Mainjobs	Educación, formación y TIC
4	Vodafone	Tecnología (Telco)
5	Grupo DKV Seguros	Seguros
6	Technest	Tecnologías de la información/ Desarrollo de software
7	Sidapan	Consultoría y Formación
8	Verisk	Análisis de datos
9	Cervicenter	Distribución de bebidas



10	Banca March	Financiero, banca
----	-------------	-------------------

Tabla 1. *Ranking Best Workplaces Málaga 2021*.

El perfil de las organizaciones que han participado es heterogéneo, pero predominan las de perfil tecnológico/desarrollo de software y las dedicadas a la formación, aunque también hay presencia de sectores como banca o seguros. En la versión malagueña del *ranking* se fijó un índice de confianza mínimo del 65% pero todas las empresas que han formado parte de él superan el 70% de *Trust index*, de modo que construyen su estrategia de negocio alrededor de las personas que las conforman, construyendo culturas corporativas basadas en la confianza, la innovación y la diversidad.

Los indicadores más importantes en las empresas que forman parte del *ranking* de Málaga son la igualdad de género, el liderazgo, la cultura de innovación, la conciliación, la adaptación a los cambios, el *employer branding*, el propósito de la organización y la corresponsabilidad (tabla 2).

Indicador	Porcentaje de las plantillas de los <i>Best Workplaces Málaga</i> que están de acuerdo
Trato justo con independencia del género	97%
Recomendaría la organización como un excelente lugar para trabajar ante familia y amigos	93%
Los líderes encarnan los valores de la marca y se orientan a las personas	92%
Los empleados de los <i>Best Workplaces Málaga</i> disponen de capacidad de rápida adaptación ante los cambios que necesita su marca para ser exitosa	92%
Disposición a aumentar la entrega y enfoque de las dificultades como un reto	91%
Sentimientos positivos por la contribución a la sociedad	89%
La organización anima a su plantilla a equilibrar vida personal y profesional	87%
Se les anima a proceder de manera alternativa con independencia de los resultados	86%

Tabla 2. Datos más relevantes derivados del *Ranking Best Workplaces Málaga*.

La consultora señala como principales beneficios de ser un buen lugar para trabajar el que las organizaciones pueden emplear como indicador de negocio la medición de la confianza de sus plantillas hacia ellos, la atracción y retención de talento, el aumento de la productividad y el crecimiento de negocio e impulsar la imagen de la marca tanto a nivel interno como externo.

Sin embargo, según Álvaro Martínez (comunicación personal, 1 de noviembre de 2021), no todas las empresas se sienten preparadas para afrontar este diagnóstico de clima de manera inmediata, por lo que se trata de un proyecto a largo plazo que va más allá de publicar un *ranking* anual, sino que pretende crear una comunidad de organizaciones en Málaga que, mediante el acceso a eventos, informes de la consultora y colaboración mutua, refuerce y potencie el tejido empresarial de la provincia. En base a su experiencia, desde la consultora indican que es habitual que cuando empresas de un sector conocen casos de éxito que les resultan cercanos, bien por área de negocio o bien porque entienden que no son prácticas restringidas a las empresas grandes, les sirven de inspiración y las anima no sólo a participar en el diagnóstico de clima, sino a implementar acciones que las ayuden a trabajar su cultura corporativa y a convertirse en mejores lugares para trabajar.

El lanzamiento del *ranking* de Málaga ha obtenido muy buena cobertura a través del material enviado a medios y a la estrategia de *publicity*, ya que según datos del *clipping* elaborado por la empresa Sidn se obtuvieron 111 menciones en medios que alcanzó una audiencia total de 144.579 personas con 107.741 impactos, lo que contribuyó a ampliar la visibilización de la iniciativa a nivel nacional.

En opinión de Álvaro Martínez (comunicación personal, 1 de noviembre de 2021) en Málaga hay una brecha entre dos tipos de organizaciones: las que son conscientes de la importancia de la felicidad y el bienestar de sus plantillas y que ya están en el camino de dar ejemplo a través de su cultura de alta confianza y de sus modelos de liderazgo; y las que, por una visión de negocio más tradicional, aún no han dado este paso. Destaca que en la provincia hay empresas muy innovadoras y punteras que tienen una imagen de marca muy potente, pero que también trabajan muchas otras que sí cuidan a sus plantillas y desarrollan buenas prácticas pero que son mucho menos conocidas, por lo que darles visibilidad contribuye a que Málaga pueda ser un reclamo para otras empresas que quieran buscar el equilibrio entre los resultados económicos y el bienestar social.

En palabras del alcalde de Málaga, Francisco de la Torre, recogidas en la nota de prensa del proyecto

El desarrollo de Málaga durante los últimos años ha estado guiado por el Plan Estratégico de la Ciudad. Hoy en día, Málaga es una ciudad del conocimiento, abierta al mar y que pone en valor su patrimonio cultural. Para seguir mejorando la calidad de vida de los malagueños es imprescindible que las empresas locales crezcan y que las extranjeras abran nuevas oficinas e inviertan en nuestra ciudad (...) Iniciativas como *Best Workplaces* promueven y difunden a nivel internacional que las empresas de nuestro ecosistema innovador, Málaga Valley, son excelentes lugares para trabajar y ponen de relieve el factor diferencial aportado por sus empleados. Al mismo tiempo, demuestran la importancia del tejido empresarial de Málaga y la profesionalidad de las empresas creando empleo y generando un ambiente de prosperidad.

Por su parte, la Memoria 2020 del Área de Captación de Inversión - Promálaga- Área de Turismo, Promoción de la Ciudad y Captación de Inversiones (Promálaga, 2020, p. 5) indica que el Proyecto *Great Places to Work*

ponen de relieve el factor diferencial aportado por sus empleados. Al mismo tiempo, demuestran la importancia del tejido empresarial de Málaga y la profesionalidad de las empresas creando empleo y generando un ambiente de prosperidad y presenta un *ranking* de los mejores lugares para trabajar (sic). El *Ranking Best Workplaces in Málaga*, ayudará a reforzar la imagen de que las empresas del ecosistema de la ciudad apuestan por sus empleados y son un excelente lugar para trabajar, lo que también ayuda a atraer y retener talento

## 5. Conclusiones

Las relaciones públicas internas constituyen una estrategia comunicativa efectiva para las organizaciones que pretenden tanto cohesionar a sus públicos internos como impactar a través de ellos a la opinión pública, en coincidencia con lo apuntado por autores como Otaye y Wong (2014) o Milić y Stanković (2020). Una forma de hacerlo es potenciar la felicidad y el bienestar de las plantillas, enlazando así con una de las áreas de influencia de la responsabilidad social corporativa. De este modo la gestión de la felicidad organizacional es una estrategia útil tanto para los recursos humanos como para la comunicación interna y que contribuye a la mejora de la marca de la organización y a su *employer branding*, tal y como indican diversos autores (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2020; Ravina-Ripoll, Foncubierta-Rodríguez y López-Sánchez, 2021; Rana, Agarwal y Sharma, 2021).

Por otra parte, contar con un ecosistema empresarial que fomente la felicidad y el bienestar de los empleados contribuye a que los territorios puedan posicionarse como un lugar atractivo para emprender y generar empleo de calidad. Incidiendo en los conceptos de marca ciudad y marca territorio aportados por autores como Lita y Osuna (2005), Jacobsen (2009), Echeverri (2018) o Kavartzis (2017), la iniciativa *Great Place to Work Málaga* contribuye de forma positiva a construir y proyectar una imagen de Málaga ciudad y de Málaga provincia como foco de empleo e inversión.

En conclusión, si a nivel micro las iniciativas empresariales que trabajan el bienestar y la felicidad de sus plantillas de forma individual disponen de una fuerte ventaja competitiva en cuanto a la imagen de la compañía -además de en sus procesos de atracción y retención de talento-, esta ventaja es aplicable a nivel macro. Es decir, que los territorios y núcleos geográficos que se posicionan a favor de un tejido productivo innovador interesado en cuidar la calidad del empleo pueden hacer suyos esos valores, por lo que el fomento de la gestión de la felicidad organizacional tributa en favor de la marca territorio y de la marca ciudad aumentando su atractivo.

De esta forma ciudades como Málaga, que en la actualidad cuentan con un importante atractivo debido a su calidad de vida, pueden potenciarse como sede empresarial y de atracción de talento, inversión e innovación, visibilizando las buenas prácticas de organizaciones que ya trabajan en la zona para hacer del empleo de calidad un valor asentado de su marca como provincia y como ciudad. Con ello la provincia puede aunar su atractivo como lugar para vivir con potentes oportunidades profesionales.

Las limitaciones de este trabajo son las propias de un estudio de caso, sin embargo, constituye una muestra del modo en que las relaciones públicas pueden tributar al tiempo a nivel interno y externo a la construcción de marca a través del fomento de la felicidad organizacional. Se trata de un campo de estudio de interés en el que puede profundizarse mediante futuras líneas de investigación que aborden asuntos como la influencia de la responsabilidad social corporativa en los programas de felicidad y bienestar de las plantillas, el papel de las administraciones públicas en el fomento del bienestar de los trabajadores, la proyección de la reputación de las marcas que desarrollan estas actividades o casos de éxito de organizaciones que fomentan la felicidad y el bienestar de sus empleados, entre otras muchas.

## 6. Bibliografía

- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., y Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021>
- Briones- Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Cardwell, L. A., Williams, S., y Pyle, A. (2017). Corporate public relations dynamics: Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioner. *Public Relations Review*, 43(1), 152-162. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.11.004>
- Castro-Higueras, A. y Pérez-Rufí, J.P. (2021). Cultura, tecnología y urbanismo: las bases para construir una ciudad global. El caso Málaga. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(1), 65-76. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM000022>
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Comisión Europea (2020). *Report on the quality of life in european cities, 2020*. European Commission. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/qol2020/quality\\_life\\_european\\_cities\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/qol2020/quality_life_european_cities_en.pdf)
- Cruz, E. D. R., Ruiz, E. M., y Zamarreño, G. (2017). Marca territorio y marca ciudad, utilidad en el ámbito del turismo. El caso de Málaga. *International journal of scientific management and tourism*, 3(2), 155-174. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6132936>
- de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>

- Díaz Pincheira, F. J., y Carrasco Garcés, M. E. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y administración*, 63(4), 0-0.
- dos Santos, J.R. y Pedro, L. (2020) Reinventing Human Resource Management to Increase Organizational Efficacy. In: Machado C., Davim J. (eds) *Entrepreneurship and Organizational Innovation. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-19289-1_2)
- Durand, J. P. (2000). Combien y at-il de souffrance au travail?. *Sociologie du travail*, 42(2), 313-322.
- Echeverri, L. M. (2018). Marketing Territorial y su relación con Marca País. *Marketing*, 3. <https://paismarca.com/2013/07/30/marketing-territorial/>
- Edwards, L. (2018). *Understanding public relations: Theory, culture and society*. Sage.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- García-Nieto, M. T., Viñarás-Abad, M., y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2020). Medio siglo de evolución del concepto de Relaciones Públicas (1970-2020). Artículo de revisión. *El profesional de la información (EPI)*, 29(3). e290319. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.19>
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 11(2), 129-138. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.119>
- Govea, M.M., Domínguez, M M. E., y San Agustín, Y. Q. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*, 11.
- Hospers GJ. (2011). City Branding and the Tourist Gaze. In: Dinnie K. (eds) *City Branding*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230294790\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230294790_4)
- Jacobsen, B.P. (2009). Investor- based place brand equity: a theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*, 2(1), 70-84. <https://doi.org/10.1108/17538330910946029>
- Kavaratzis M. (2017). The Participatory Place Branding Process for Tourism: Linking Visitors and Residents Through the City Brand. In: Bellini N., Pasquinelli C. (eds) *Tourism in the City*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-26877-4_6)
- Lalić, D., Milić, B. y Stanković, J. (2020). Internal Communication and Employee Engagement as the Key Prerequisites of Happiness, in Verčič, A.T., Tench, R. and Einwiller, S. (Ed.) *Joy (Advances in Public Relations and Communication*

- Management*, Vol. 5), Emerald Publishing Limited, Bingley, 75-91.  
<https://doi.org/10.1108/S2398-391420200000005007>
- Lita, R. L., y Osuna, M. T. B. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca: Revista de pensament i anàlisi*, 87-100.  
<https://raco.cat/index.php/RecercaPensamentAnalisi/article/view/106730>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Méndez, I. (2020, 10 de noviembre). Málaga, entre las mejores ciudades europeas para vivir, según la revista Forbes. *Diario Sur*. <https://www.diariosur.es/malaga-capital/malaga-mejores-ciudades-vivir-forbes-20201110164741-nt.html>
- Merrilees, B., Miller, D., & Herington, C. (2009). Antecedents of residents' city brand attitudes. *Journal of Business Research*, 62(3), 362-367.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.011>
- Mücelandili, B., Tatar, B. & Erdil, P. D. O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital . *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16 (63) , 1414-1429. <https://doi.org/10.19168/jyasar.831993>
- Niño Benavides, T. D. P., & Cortés Cortés, M. I. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127–158.  
<https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
- ONU(2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. ONU.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Oñate, C. G. (2013). La marca territorio como elemento de la comunicación: Factor estratégico del desarrollo turístico en Cuenca. *Pensar la publicidad*, 7(1), 113-134.
- Otaye, L., & Wong, W. (2014). Mapping the contours of fairness: The impact of unfairness and leadership (in) action on job satisfaction, turnover intention and employer advocacy. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1( 2), 191-204. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0010>
- Paz, S. (2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades: La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. *Revista venezolana de gerencia*, 10(30), 177-195. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200002&lng=es&tlng=es)

- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of Work–Life Balance on Organizational Citizenship Behaviour: Role of Organizational Commitment. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Promálaga (2020). *Memoria 2020 del Área de Captación de Inversión*. Promálaga- Área de Turismo, Promoción de la Ciudad y Captación de Inversiones. [https://openforbusiness.malaga.eu/opencms/export/sites/openbusiness/.content/documentos/documentos-general/OficinaDelInversor\\_Memoria\\_2020.pdf](https://openforbusiness.malaga.eu/opencms/export/sites/openbusiness/.content/documentos/documentos-general/OficinaDelInversor_Memoria_2020.pdf)
- Puentes-Rivera, I., Hernández-Martínez, S., Cuenca-Fontbona, J. (2020). Relaciones Públicas y asociacionismo académico en España: AIRP, la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 27-46. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-20-2020-03-27-46>
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 54(3). e1450 <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/download/1450/1034>
- Rana, G., Agarwal, S., & Sharma, R. (Eds.). (2021). *Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies*. CRC Press.
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J., & López-Sánchez, J. A. (2021). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299.
- Romero-Padilla, Y., Navarro-Jurado, E., & Romero-Martínez, J. M. (2020). Destinos turísticos y capital creativo: el caso de la costa del sol en el sur de España. *Revista de Geografía Norte Grande*, (77), 339-365. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022020000300339>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Torres Mancera, R., & De Las Heras-Pedrosa, C. (2017). Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (136), 375-394. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057380030>



- Ugwu, F.O., Onyishi, I.E. y Rodríguez-Sánchez, A.M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment, *Personnel Review*, 43(3), 377-400. DOI: 10.1108/PR-11-2012-0198
- Van Riel, C. B. (2012). *Alinear para ganar*. Editorial Almuzara.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. Routledge, New York, NY.
- Warr, P., y Nielsen, K. (2018). *Wellbeing and work performance. Handbook of well-being*. DEF Publishers.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2). e290220. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zenker, S., & Braun, E. (2010, June). The place brand centre—a conceptual approach for the brand management of places. *In 39th European marketing academy conference*, Copenhagen, Denmark (1-8).