
Management and Change Models for Conscious, Responsible, Humane and Happy Work Environments

Modelos de gestión y cambio para ambientes de trabajo conscientes, responsables, humanos y felices.

DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVIII.1.7-15>

DR. RAFAEL RAVINA-RIPOLL

University of Cadiz, Cadiz, España.
<https://orcid.org/0000-0001-7007-3123>
rafael.ravina@uca.es

DR. FERNANDO PINTO-HERNÁNDEZ

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
<https://orcid.org/0000-0003-1525-3206>
fernando.pinto@urjc.es

DRA. ESTHELA GALVÁN-VELA

CETYS University Tijuana, B.C., Mexico
<https://orcid.org/0000-0002-8778-3989>
esthela.galvan@cetys.mx

INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos en el ámbito social, económico, cultural y digital, demandan de las empresas una transición a modelos de gobernanza en donde permee la búsqueda de la felicidad y el bienestar integral de los empleados (Ravina-Ripoll et al., 2024). Fenómenos como la Gran Renuncia, pusieron en jaque a los modelos de gestión tradicionales, en donde el agotamiento emocional, la precariedad laboral, el absentismo y la rotación, eran el pan de cada día (Xu et al., 2023), y pusieron sobre la mesa un tema importante para las agendas de investigación de los científicos de las ciencias sociales, económicas y administrativas a nivel mundial: la felicidad en el trabajo (Galiano-Coronil y Blanco-Moreno, 2024).

A tres años de iniciada esta transición, principalmente forzada por los trabajadores tras una reevaluación de sus prioridades personales, la preocupación por los factores de riesgo psicosociales y la búsqueda de mejores condiciones en sus lugares de trabajo (Tessem et al., 2022), hemos aprendido grandes lecciones. Una de ellas es que el concepto de “Gran Repriorización” ha sido señalado por expertos para describir cómo los trabajadores, tras la pandemia, re-

evaluaron sus objetivos personales y profesionales, buscando mayor equilibrio entre vida y el trabajo, así como mejores condiciones psicosociales en sus empleos. Esto reflejó una disconformidad con los modelos laborales tradicionales y un deseo de mayor flexibilidad y significado en el trabajo (WorldEconomicForum, 2021)

Otra lección importante es que los trabajadores están dispuestos a comprometerse y actuar de manera proactiva en las empresas que contribuyan al fortalecimiento de su misión como individuos, es decir, empresas con causa (Galván-Vela et al., 2023). Incluso los hallazgos demuestran que las prácticas responsables hacia las personas, como los empleados, clientes, proveedores y gobierno, impactan de forma significativa en el compromiso afectivo y normativo de los trabajadores, cuestión que no sucede en la misma magnitud cuando las organizaciones solo reflejan acciones en pro de la responsabilidad social y medioambiental (Calvacante et al., 2022). Los esfuerzos por la procuración del bienestar personal y la alineación entre valores personales y organizacionales fomentan el sentido de pertenencia y propósito, elementos esenciales en los entornos laborales modernos.

Otra lección es que existe un cúmulo de retos significativos para el área de Recursos Humanos, los cuales versan sobre la retención del talento humano y sobre la incorporación de métodos de gestión que promuevan la felicidad, el compromiso, la satisfacción, la justicia, el *engagement*, el clima laboral y el liderazgo transformacional (Salas-Vallina et al., 2021). Sin embargo, estos retos pueden convertirse en oportunidades si se tropicalizan a los diferentes contextos empresariales mediante estrategias innovadoras y efectivas. En este sentido, la investigación y práctica en materia de administración del talento humano requiere de una reflexión profunda en torno a la necesidad de priorizar menos las actividades tradicionales de esta área y buscar técnicas, herramientas y programas para adaptarse, innovar y encaminar el clima de la organización hacia un estado de bienestar completo (Farnadale et al., 2025).

Así mismo, aprendimos que los empleos que promueven el placer, el compromiso y el significado eudaumónico inciden sobre la satisfacción laboral y ayudan a afrontar el estrés (Tandler et al., 2020). Los resultados pueden ser satisfactorios cuando se combinan elementos como la disponibilidad de tiempo, la autonomía en el trabajo, los métodos flexibles y los entornos digitales (Klein et al., 2024). Además, los programas de bienestar integrales que incluyen apoyo emocional, actividades recreativas y oportunidades de desarrollo personal han demostrado ser efectivos para reducir el agotamiento y fomentar el compromiso (DiPrieto et al., 2019).

Asimilamos también que, para mantener consumidores felices y emocionalmente comprometidos, se requiere proyectar una imagen de responsabilidad hacia los empleados, la sociedad y el medio ambiente (Cuesta-Valiño et al., 2022). Esto incluye prácticas como la implementación de políticas de sostenibilidad, el respeto por los derechos laborales y la promoción de la diversidad e inclusión. Las prácticas de responsabilidad social empresarial, como la promoción de condiciones laborales éticas y seguras posiciona a las empresas como empleadores deseables (Arsjah et al., 2023, Kumuthinidevi&Shamila, 2019), lo cual también mejora la percepción pública construyendo confianza, lealtad y reputación (Zhai, 2023).

Por último, también hemos aprendido que el estudio de la felicidad en los entornos empresariales debe extenderse a todos los involucrados con la empresa: líderes empresariales, empleados, clientes, socios y cualquier otro actor relevante. La felicidad no es únicamente un estado emocional, sino un sentimiento integral que trasciende las dinámicas individuales para abarcar aspectos como la filosofía organizacional, los métodos de gestión, y la proyección de la imagen corporativa. Lo anterior subraya la necesidad de un análisis completo que contemple todos los sectores y niveles de interacción, garantizando que la búsqueda del bienestar se traduzca en prácticas empresariales responsables, sostenibles y alineadas con los valores de quienes participan en la organización.

MIRADA DE LAS CONTRIBUCIONES DE ESTE SPECIALISSUE

Este *Special Issue* se compone de diez artículos, que fueron seleccionados tras un proceso riguroso de evaluación por el método de pares ciegos, de un conjunto extenso de textos que fueron originalmente sometidos para su consideración. A grandes rasgos, se seleccionaron los trabajos con mayor calidad y apego a la temática de entornos felices de trabajo y estrategias para el fomento de la felicidad en los diferentes involucrados con las empresas o las marcas.

La contribución de Ahumada-Tello et al. (2025), versa sobre el *marketing-happiness paradoxe* en el sector tecnológico en México. Ellos analizaron la felicidad del consumidor tras la compra de un producto e identificaron ciertos elementos que determinan la felicidad y que esta conlleva a un círculo continuo de consumo. Se realiza una reflexión en torno al papel de los impactos emocionales del marketing y se proponen estrategias útiles para los tomadores de decisiones de empresas del sector tecnológico.

Cueva-Estrada y Sánchez-Bayón (2025), por su parte, analizaron la evolución de los estudios de la felicidad a partir de la llegada de la economía digital. Ellos argumentan que la transformación digital ha emergido tras la 4ta revolución industrial y que esto ha afectado la actividad económica, las relaciones laborales, el desempeño de las empresas, su cultura y otros múltiples aspectos. Con esta justificación, ellos sistematizaron las contribuciones científicas sobre el análisis del impacto de las tecnologías en la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. Utilizaron el método PRISMA para el tratamiento de los datos y encontraron que existe un cúmulo considerable de publicaciones que contribuyen al conocimiento de este fenómeno, sin embargo, encontraron escasas contribuciones en Latinoamérica y en el Ecuador.

En línea con los estudios de la felicidad, Dalvit (2025) reflexionó críticamente en torno a la proliferación de reuniones en las organizaciones educativas desde una visión de la transformación, el gerencialismo y la autonomía. Contrasta una representación positiva de las reuniones como espacios de participación con las crecientes quejas y disminución de la felicidad en razón de las tensiones originadas por el control percibido, por lo que contrasta elementos como la colegialidad, el gerencialismo, la autonomía y los imperialismos departamentales e institucionales.

Por su parte, Díaz de la Cruz et al. (2025) propusieron una escala de bienestar integral de los trabajadores que se encuentra basada en el contexto de los trabajadores de instituciones de educación superior en Ecuador. Para su propuesta, utilizaron la fundamentación antropológica del sistema filosófico de Fernando Rielo. Se demuestra que el instrumento es confiable y válido para su aplicación y se invita a otras organizaciones a utilizarlo en sus esfuerzos por determinar la felicidad y el bienestar de los empleados.

Bajo la línea del marketing, pero desde la perspectiva social, Galiano-Coronil y Blanco-Moreno (2025) analizaron la influencia de Instagram en el turismo rural en España, específicamente se centraron en la comprensión del compromiso emocional que generan las fotografías de pueblos rurales que han sido más visitados en España. Encontraron que esta plataforma genera expectativas y la percepción de experiencias en los usuarios y, que las fotografías con contenido emocional positivo y con belleza escénica son aquellas que tienen un mayor impacto. Concluyen en que este conocimiento es de utilidad para que los interesados de estos destinos, atraigan más visitantes a partir de aspectos emocionales y visuales de publicaciones en Instagram y desde una perspectiva del marketing social.

García-Fernández et al. (2025) contribuyen a este número especial con una serie de indicadores que permitirán llevar un control de los índices de felicidad laboral. Ellos basan su investigación en la premisa de que la felicidad laboral es un constructo difícil de medir, pese a la importancia que se le ha atribuido en los últimos años. Es por ello que propusieron un cuadro de mando para medir la gestión de la felicidad laboral en sus diferentes niveles, es decir, en el plano individual, grupal y organizacional, como datos adicionales, realizaron algunos análisis en empresas en IBEX35. Sus contribuciones son importantes para las empresas que desean generar mejores entornos de trabajo.

Por su parte, la contribución de Lozano et al. (2025) versa sobre el impacto del modelo ERI (estructural, relacional e integrador) en empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero en México. En un proceso de intervención, utilizaron el modelo *hard* y *soft* para transformarlas en empresas con una visión humana y feliz. La metodología empleada fue cualitativa y se evidencia un enfoque funcional en la dimensión estructural que promueve el bienestar económico; la dimensión relacional puede generar bienestar psicológico y la dimensión integradora, bienestar social. Adicionalmente, se destaca que una normativa nacional, llamada NOM-035 contribuye con la dimensión estructural. Los resultados, invitan a los altos mandos a reflexionar en torno a las implicaciones del diseño organizativo ERI y sus impactos en la felicidad.

También en México, Martínez-Arvisu et al. (2025) analizaron el impacto del estrés laboral y la felicidad en el trabajo en los hábitos de consumo y este en el bienestar y la productividad. Sus hallazgos demuestran que el estrés tiene un efecto positivo en los hábitos de consumo de tipo emocional, pero la felicidad laboral no contribuye a la manifestación de este comportamiento de compra. El estrés, además, afecta negativamente en la felicidad en el trabajo. Se invita a los tomadores de decisiones a reflexionar con relación a la necesidad de implementar políticas laborales para reducir el estrés y promover el bienestar de los empleados.

Martínez-Falcó et al. (2025) analizaron el desempeño de la innovación verde en el bienestar de los empleados de la industria del vino, específicamente el impacto de la gestión verde de los recursos humanos y el papel de la responsabilidad social corporativa, tanto en el bienestar laboral como en el desempeño de la innovación verde. Este estudio se justifica en la importancia implícita de las acciones medioambientales y sociales en las empresas y en sus trabajadores. Por esta razón, probaron un modelo conceptual por medio de ecuaciones estructurales. En este modelo, se analizó también el papel media-

dor del bienestar de los empleados en las relaciones de gestión verde de recursos humanos con desempeño de la innovación verde y de responsabilidad social corporativa con desempeño de innovación verde. Los resultados proponen vínculos directos e indirectos entre las relaciones propuestas contribuyendo así a la comprensión de los beneficios de los elementos analizados.

Por último, Wang y Peng (2025) analizaron la percepción que tienen los ciudadanos del Perú sobre las empresas de origen chino que operan en su país. Sus hallazgos revelan múltiples elementos que contribuyen a la concepción de la imagen de estas empresas y que se agrupan, principalmente en la capacidad integral empresarial, la falta de responsabilidad social empresarial y la orientación al desarrollo empresarial. Estos factores determinan la reputación y aceptación de las empresas en el entorno social y, además, impactan en la calidad de los entornos laborales que estas ofrecen a los peruanos. La capacidad integral empresarial, involucra la generación de recursos y oportunidades que favorecen la satisfacción de los empleados; la falta de responsabilidad social empresarial, lleva a la reflexión sobre la importancia de garantizar condiciones laborales dignas, justas y que contribuyan al bienestar colectivo, y, la orientación al desarrollo empresarial, subraya la necesidad de una gestión comprometida con la innovación y el desarrollo integral que garantice la felicidad de los empleados.

CONCLUSIONES

Este número especial pone en evidencia que el bienestar y la felicidad son pilares para la sostenibilidad, la innovación y la competitividad de las empresas. Las contribuciones de los diferentes autores demuestran que las empresas requieren adaptarse y procurar la felicidad de los distintos actores. Se demuestra que la gestión tradicional, que no priorizaba el bienestar del trabajador, ha quedado obsoleta. Se reafirma la creencia de que la creación de entornos saludables de trabajo que promuevan la felicidad y el bienestar psicológico, social y económico mejora los resultados empresariales y evita riesgos psicosociales como el estrés.

Entre otras cosas, se resalta la necesidad de contar con indicadores que permitan monitorear la efectividad de las acciones orientadas a la felicidad en el trabajo. Herramientas como modelos conceptuales, escalas de medición o cuadros de mando adaptados a las diferentes realidades resultan efectivos para medir el progreso en esta materia. Por otro lado, se demuestra que la innova-

ción y la transformación digital son eficientes para la generación de autonomía, flexibilidad y significado en el trabajo, los cuales son elementos característicos de los entornos felices.

Y, por último, se reconoce el papel de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad para generar una imagen corporativa que concuerde con las expectativas de los trabajadores, socios y clientes. Acciones responsables que respeten los derechos y fomenten las prácticas sostenibles, son elementos que inciden en la felicidad y el compromiso emocional en las empresas. Se concluye que la felicidad es y seguirá en las agendas de investigación de las ciencias económicas, sociales y administrativas, esto por la complejidad de demostrar todos sus predictores, sus impactos y otros aspectos relevantes para su comprensión en los diferentes territorios y sectores.

REFERENCIAS

Arsjah, R., Tanamal, J. & Budi, H. (2023). Corporate responsibility and corporate resilience in Indonesia - At the beginning of the Covid pandemic. *Media Riset Akuntansi Auditing & Informasi*.

<https://doi.org/10.25105/mraai.v23i2.18010>

Calvacante, G., Calvacanti, M., & Dias, S.M. (2022). Do responsible practices enhance employee organizational commitment? a study of Brazilian textile companies. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5).

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020220504x>

Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P. & Núñez-Barriopedro, E. (2022). The role of consumer happiness in brand loyalty: a model of the satisfaction and brand image in fashion. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(2), 458-473.

<https://doi.org/10.1108/CG-03-2021-0099>

DiPrieto, R., Moreo, A. & Cain, L. (2019). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163.

<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>

Farndalle, E., Horak, S., Piyanontale, R., Puffer, S.M. y Vidoviç, M. (2025). Looking back to look forward: Disruption, innovation and future trends in international human resource management. *International Business Review*, 34(1), 102362.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102362>

Galiano-Coronil, A. & Blanco-Moreno, S. (2024). Employee satisfaction and retention: social marketing and happiness. *Retos*, 14(28), 237-259.

<https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>

Galván-Vela, E., Mercader, V., Ravina-Ripoll, R. (2023). The ethics and social mission of workers and their relationship to social intrapreneurship. *Anduli: revista andaluza de ciencias sociales*, 23, 137-157.

<https://doi.org/10.12795.anduli.2023.i23.08>

Klein, G., Klunover, D. & Shavit, T. (2024). Gig work: Does it get you more happiness? *Managerial and Decision Economics*, 45(3), 1633-1641. <https://doi.org/10.1002/mde.4101>

Kumuthinidevi, S. & Shamila, F.A. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Satisfaction in an Insurance Industry in Trincomalee District. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, 1-9.

<https://doi.org/10.9734/ajeba/2019/v11i430137>

Ravina-Ripoll, R., Galván-Vela, E., Galiano-Coronil, A. y Ahumada-Tello, E. (2024). Guest editorial: Happiness management – A holy grail to be discovered by companies in the age of artificial intelligence

Salas Vallina, A., Alegre, J., & López Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>

Tandler, N., Krauss, A. & Proyer, R. (2020). Authentic Happiness at Work: Self- and Peer-Rated Orientations to Happiness, Work Satisfaction, and Stress Coping. *Frontiers in Psychology*, 11, 1931.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01931>

Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Tecle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative

HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161-178.

<http://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>

World Economic Forum (2021). What is ‘The Great Resignation’? An expert explains.

<https://www.weforum.org/stories/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

Xu, M., Dust, S.B., Liu, S. (2023). COVID-19 and the Great Resignation: The Role of Death Anxiety, Need for Meaningful Work, and Task Significance. *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1790-1811.

<https://doi.org/10.1037/apl0001102>

Zhai, Z. (2023). Research on the Ways and Effects of Corporate Social Responsibility – Based on COSCO Shipping. In: Nadeem Akhtar, Azah Kamilah Draman, Mohd Faizal Abdollah (Eds.), *Proceedings of the 2023 3rd International Conference on Public Management and Intelligent Society (PMIS 2023)*. Atlantis Highlights in Intelligent Systems, Vol. 8, 344-352.

https://doi.org/10.2991/978-94-6463-200-2_36

ARTÍCULOS

