



Artículo de investigación

Felicidad, sostenibilidad y rendimiento empresarial: relaciones y efectos

Laura García-Fernández¹, Marta Ortiz-de-Urbina-Criado², María-José García-López³
y Virginia Ramírez-Herrero^{4*}

¹ PhD en Ciencias Sociales y Jurídicas. Profesora, EAE Business School, Madrid, España. Correo electrónico: lgarcia@eae.es

² PhD en Dirección y Organización de Empresas. Profesora, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
Correo electrónico: marta.ortizdeurbina@urjc.es

³ PhD en Economía Financiera y Contabilidad. PhD en Sostenibilidad. Profesora, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
Correo electrónico: mariajose.garcia@urjc.es

⁴ PhD en Ciencias Sociales y Jurídicas. Profesora, Universidad Complutense, Madrid, España (autora de correspondencia).
Correo electrónico: vramir02@ucm.es

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido: 17 de diciembre de 2025

Aceptado: 17 de abril de 2026

Online: 29 de mayo de 2026

Códigos JEL:

M12, I31, J28, M14

Palabras clave:

Felicidad,
sostenibilidad,
rendimiento,
IBEX-35,
marketing social

Keywords :

Happiness,
sustainability,
performance,
IBEX-35,
social marketing

RESUMEN

Introducción/objetivo: la “felicidad sostenible” en las empresas es un tema actual y muy relevante. Sin embargo, existe poca evidencia sobre si las prácticas de sostenibilidad pueden reforzar el impacto de la felicidad sobre los resultados de las empresas. Por ello, el objetivo de este artículo es dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es el efecto de la felicidad en el rendimiento empresarial? y ¿cuál es el efecto conjunto de la felicidad y la sostenibilidad en dicho rendimiento?

Metodología: para contrastar las dos hipótesis planteadas, se hicieron varios modelos de regresión lineal múltiple en una muestra de empresas del IBEX-35.

Resultados: los resultados muestran, en primer lugar, que hay efectos significativos de la felicidad sobre la rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE). Y, en segundo lugar, se encontraron efectos positivos y significativos del binomio felicidad-sostenibilidad sobre la ROA, ROE y la Q de Tobin.

Conclusiones: en este trabajo se demostró que el binomio felicidad-sostenibilidad ayuda a que las empresas sean más rentables y creen más valor. La sociedad puede verse beneficiada por tener un tejido empresarial preocupado por cuidar a las personas y al planeta. Un planeta sostenible, unas empresas productivas y unas personas felices son la clave para mejorar el mundo.

Happiness, sustainability and performance: Relationships and effects

ABSTRACT

Introduction/objective: sustainable happiness in companies is a current and highly relevant topic. However, there is little evidence to suggest that sustainability practices can

enhance the impact of happiness on company performance. Therefore, the objective of this study is to answer the following research questions: What is the effect of happiness on business performance? And, what is the combined effect of happiness and sustainability on that performance?

Methodology: to test the two hypotheses, several multiple linear regression models were performed on a sample of IBEX-35 companies.

Results: the results show, first, that happiness has significant effects on return on assets (ROA) and equity (ROE). And second, positive and significant effects of the happiness-sustainability combination on ROA, ROE and Tobin's Q have been found.

Conclusions: this study has demonstrated that the happiness-sustainability binomial helps companies to be more profitable and create more value. Society can benefit from a company that cares about people and the planet. Improving the world is possible if we focus on a sustainable planet, productive companies and happy people.

Introducción

En los últimos años, la gestión de la felicidad de los empleados ha adquirido una creciente relevancia, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Las organizaciones reconocen cada vez más que promover entornos laborales que favorezcan el bienestar y la satisfacción de los empleados no solo contribuye a mejorar la calidad de vida en el trabajo, sino que también puede generar buenos beneficios organizativos. Desde la perspectiva de la psicología organizacional, la denominada hipótesis del “trabajador feliz-productivo” sostiene que los empleados que experimentan mayores niveles de bienestar emocional y satisfacción laboral tienden a mostrar mayores niveles de motivación, compromiso y rendimiento (Erazo-Muñoz & Riaño-Casallas, 2021; Fisher, 2010). Diversos estudios han documentado una relación positiva entre el bienestar de los empleados y el desempeño laboral, y señalan que los estados emocionales positivos favorecen procesos cognitivos como la creatividad, la persistencia en el esfuerzo y la cooperación (Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000). Asimismo, existe evidencia que sugiere que la inducción de estados emocionales positivos puede incrementar de manera significativa la productividad de los trabajadores (Oswald et al., 2015).

A pesar de estos avances, gran parte de la literatura existente se ha centrado en analizar la relación entre el bienestar laboral y las variables de desempeño individual o de comportamiento organizativo. En consecuencia, existe todavía evidencia limitada sobre si la felicidad de los empleados puede traducirse en mejores resultados financieros (Salazar-Altamirano et al., 2025). Analizar esta relación resulta especialmente relevante desde una perspectiva de gestión, ya que permite comprender si las políticas orientadas a promover la felicidad en el trabajo pueden generar también valor económico para las organizaciones (Ravina-Ripoll et al., 2025). Algunos estudios recientes sugieren que el bienestar de los empleados puede tener implicaciones económicas relevantes para las empresas, ya que influye en variables como la productividad, las ventas o el desempeño organizativo (Bellet et al., 2023).

Por otra parte, en los últimos años, las empresas se enfrentan a una creciente presión por parte de inversores, consumidores y otros grupos de interés para adoptar prácticas más responsables desde el punto de vista ambiental, social y de gobernanza. En este contexto, diversas investigaciones han demostrado que las empresas con un mayor compromiso con la sostenibilidad tienden a obtener mejores resultados financieros a largo plazo (Eccles et al., 2014; Friede et al., 2015).

Desde la perspectiva de la sostenibilidad corporativa, las empresas que adoptan un mayor compromiso con el desarrollo sostenible tienden a integrar no solo objetivos económicos y ambientales, sino también dimensiones sociales relacionadas con la gestión del capital humano. En este sentido, las organizaciones más sostenibles suelen promover entornos laborales más responsables y políticas organizativas orientadas al bienestar y al desarrollo de los empleados (Eccles et al., 2014), a fomentar la innovación y a contribuir al desempeño organizacional (Flammer, 2015). Asimismo, la adopción de estándares ambientales y sociales puede generar mejoras en la productividad y en la rentabilidad de las empresas (Delmas & Pekovic, 2013). En este contexto, las organizaciones con mayores niveles de sostenibilidad pueden crear condiciones organizativas que potencien los efectos positivos de la felicidad de los empleados sobre el rendimiento empresarial.

No obstante los avances alcanzados, la literatura que analiza de manera conjunta la relación entre la felicidad laboral, la sostenibilidad y el rendimiento empresarial continúa siendo limitada. En particular, existe escasa evidencia respecto de si las prácticas de sostenibilidad pueden reforzar el impacto de la felicidad de los empleados sobre los resultados de las empresas.

En este contexto, el objetivo de este estudio consiste en analizar la relación entre la gestión de la felicidad y el rendimiento empresarial, considerando además el papel de la sostenibilidad como un factor que puede reforzar dicha relación. Para ello, se examina el impacto de la felicidad laboral sobre indicadores financieros como la rentabilidad económica (ROA), la rentabilidad financiera (ROE) y de mercado

como la Q de Tobin, con el objetivo de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta de investigación 1. ¿Cuál es el efecto de la felicidad en el rendimiento empresarial?

Pregunta de investigación 2. ¿Cuál es el efecto conjunto de la felicidad y la sostenibilidad en el rendimiento empresarial?

El trabajo se estructuró en seis apartados. Tras la introducción se presenta el marco teórico (como segundo apartado) en el que se propone un modelo de análisis con dos hipótesis. En tercer lugar, se explica la metodología, en la que se incluye la información sobre las medidas de las variables, la muestra y las técnicas estadísticas utilizadas. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos, mientras que el quinto se dedica a su discusión. Se finaliza con un apartado de conclusiones, en el que se analizan las implicaciones teóricas y prácticas, las limitaciones y las líneas futuras de investigación.

Marco teórico

La gestión de la felicidad surge como una herramienta clave en la estrategia empresarial, un concepto que proviene del término griego 'eudaimonia', que significa "buen espíritu", y ha evolucionado vinculándose con aspectos como el bienestar, el compromiso, el desempeño laboral y la resiliencia (Contreras-Contreras, 2024; Ravina-Ripoll et al., 2017). En los últimos años ha tomado más protagonismo en las empresas, impulsado por los cambios organizativos que trajo la pandemia (Contreras-Contreras et al., 2023).

La gestión de la felicidad tiene un enfoque multidimensional que combina la importancia individual y grupal con aspectos sociales. Ravina-Ripoll et al. (2021a) proponen una certificación, denominada *Certification Happiness Management* (CHM), que integra cuatro dimensiones: compromiso personal, compromiso organizacional, entorno de trabajo y compromiso relacional. La CHM considera tanto los aspectos individuales como los sociales (responsabilidad social), al tener en cuenta la dimensión interna para sus empleados y la externa para el resto de los grupos de interés y, además, lo hace en dos direcciones diferentes: de la empresa hacia el entorno y del entorno hacia la empresa (Núñez-Barriopedro et al., 2020). Más recientemente, Salazar-Altamirano et al. (2026a) proponen un modelo multidimensional de la felicidad con tres factores: bienestar emocional y propósito; equilibrio entre el trabajo y la vida personal; y relaciones y apoyo en el trabajo. También diseñan y validan un instrumento para medir la felicidad que integra las dimensiones emocional, relacional y organizativa.

Pero, además de la definición del constructo, es importante analizar sus efectos en las empresas. De esta forma, la gestión de la felicidad puede afectar tanto al desempeño laboral (Erazo-Muñoz & Riaño-Casallas, 2021; Fröhlich et al., 2025; Galván-Vela et al., 2026; Salazar-Altamirano et al., 2026b) como al rendimiento empresarial (Bellet et al., 2023; Ravina-Ripoll et al., 2022). Sin embargo, aunque se considera que la felicidad puede afectar a los resultados de las empresas, todavía hay pocos estudios empíricos que analicen este efecto y, además, los resultados obtenidos son heterogéneos (Bellet et al., 2023).

Felicidad y rendimiento empresarial

La gestión de la felicidad se ha consolidado como un enfoque relevante dentro de la gestión organizacional, ya que contribuye a mejorar la cultura corporativa, la productividad y el rendimiento empresarial (Fisher, 2010; Jaswal et al., 2024; Ruiz-Palomino et al., 2019; Valencia-Franco & Castaño-González, 2022).

En este contexto, la felicidad en el trabajo se ha convertido en un campo de investigación en expansión que se relaciona estrechamente con el bienestar, el compromiso y el desempeño laboral (Mu et al., 2024; Opatrná & Prochazka, 2023; Oswald et al., 2015; Salas-Vallina & Fernández-Guerrero, 2017; Salas-Vallina et al., 2020). Diversos estudios han demostrado que las organizaciones que promueven la gestión de la felicidad no solo mejoran el bienestar de sus trabajadores, sino que también generan efectos positivos en la productividad y el desempeño empresarial (Ravina-Ripoll et al., 2017). En este sentido, investigaciones previas han señalado que la felicidad está asociada a un aumento de la productividad y del rendimiento organizativo (Lyubomirsky et al., 2005; Peterson et al., 2011).

La evidencia empírica respalda esta relación. Por ejemplo, Hosie et al. (2007) encuentran una correlación positiva entre el desempeño organizacional y los empleados más felices. Asimismo, Oswald et al. (2015) demostraron que los trabajadores más felices pueden incrementar su productividad hasta en un 12%. De manera similar, De Neve y Oswald (2012) muestran que los empleados con mayores niveles de satisfacción y felicidad tienen mayores probabilidades de obtener mejores salarios y promociones, lo que sugiere una relación entre bienestar, productividad y resultados económicos a largo plazo.

Más recientemente, Bellet et al. (2023) realizaron estimaciones cuasiexperimentales del efecto de la felicidad sobre las ventas, y encontraron una relación positiva entre ambas variables. Del mismo modo, Fazil et al. (2026) señalan que las estrategias organizativas orientadas a promover el compromiso, la motivación y el bienestar contribuyen a mejorar la cohesión de los equipos, el cumplimiento de las normas de seguridad y la eficiencia organizativa, lo que se traduce en un mejor rendimiento empresarial.

En conjunto, las pruebas existentes sugieren que la felicidad de los empleados puede contribuir de manera positiva al rendimiento empresarial. Con base en estos argumentos, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. La gestión de la felicidad tiene un efecto positivo en el rendimiento empresarial.

Felicidad, sostenibilidad y rendimiento empresarial

Las organizaciones que adoptan la gestión de la felicidad como enfoque de gestión corporativa buscan equilibrar la felicidad laboral, la competitividad empresarial y la responsabilidad social corporativa (RSC) (Galiano-Coronil et al., 2023). Desde esta perspectiva, promover la felicidad en el trabajo se relaciona directamente con el bienestar de los empleados y con la sostenibilidad organizacional (Jiménez-Marín et al., 2022).

En los últimos años, el compromiso con la sostenibilidad ha adquirido una creciente relevancia en el ámbito empre-

sarial, impulsado en gran medida por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que han pasado a ocupar un lugar central en las expectativas de los distintos grupos de interés (Wagan et al., 2025). En este contexto, el apoyo a los ODS puede tener un impacto significativo en la gestión empresarial, incluyendo la gestión de la felicidad de los empleados y el desarrollo de estrategias de marketing social (Galiano-Coronil et al., 2024).

Diversos estudios sugieren que la integración de la sostenibilidad y la felicidad laboral puede favorecer entornos de trabajo más productivos y comprometidos. En particular, Christie y De Villiers (2023) señalan que las iniciativas sostenibles orientadas al bienestar de los trabajadores pueden impulsar comportamientos que contribuyan a mejorar la rentabilidad empresarial. Asimismo, el liderazgo organizacional orientado a la ética, la flexibilidad y la responsabilidad ambiental constituyen una estrategia relevante para fomentar tanto la sostenibilidad como el bienestar laboral (Ramírez-Herrero et al., 2024).

La literatura también ha identificado una relación positiva entre el comportamiento sostenible y la felicidad. Contreras-Contreras et al. (2023) señalan que las personas que adoptan comportamientos sostenibles tienden a experimentar mayores niveles de bienestar. De manera similar, Ramos-Hidalgo et al. (2022) muestran que las conductas proambientales pueden contribuir a incrementar la satisfacción personal, mientras que Zawadzki et al. (2020) indican que esta relación es más fuerte cuando las acciones sostenibles se adoptan de forma consciente.

Por otra parte, investigaciones recientes sobre *Green Human Resource Management* sugieren que las prácticas organizativas orientadas a la sostenibilidad pueden mejorar tanto el comportamiento proambiental de los empleados como el desempeño sostenible y financiero de las empresas (Alketbi & Rice, 2024; Sultana et al., 2026). En este sentido, Delmas y Pekovic (2013) afirman que la adopción de estándares ambientales puede aumentar la productividad y la rentabilidad empresarial. Asimismo, estas prácticas sostenibles pueden fortalecer la percepción que tienen los empleados de su organización, lo que genera mayores niveles de satisfacción y compromiso (Alketbi & Rice, 2024).

En el ámbito organizacional, integrar la felicidad en las políticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad puede contribuir a crear culturas organizativas más orientadas al bienestar y al compromiso de los empleados (Mu et al., 2024). Sin embargo, la literatura que analiza conjuntamente los conceptos de felicidad, sostenibilidad y rendimiento empresarial sigue siendo limitada, y en muchos casos se ha centrado en contextos educativos o institucionales (Giannetti et al., 2021, 2025).

Además, incorporar la sostenibilidad en la cultura organizacional contribuye a mejorar la reputación corporativa frente a clientes y otros grupos de interés, lo que puede generar efectos positivos en el desempeño financiero de las empresas (KPMG, 2020). Estudios como el de Alshehhi et al. (2018) muestran que las empresas que adoptan prácticas sostenibles tienden a presentar mejores resultados financieros y a tener culturas organizativas más sólidas. Asimismo, Martínez-Falcó et al. (2024) destacan que el compromiso or-

ganizacional y la satisfacción del consumidor actúan como factores mediadores que explican cómo las políticas de sostenibilidad pueden influir en la rentabilidad empresarial.

En este contexto, es razonable plantear que las empresas con mayores niveles de compromiso con la sostenibilidad pueden crear entornos organizativos que potencien los efectos positivos de la felicidad de los empleados sobre el rendimiento empresarial. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H2. El efecto positivo de la gestión de la felicidad sobre el rendimiento empresarial es mayor en aquellas empresas que muestran un mayor compromiso con la sostenibilidad.

La figura 1 resume el modelo teórico de análisis.

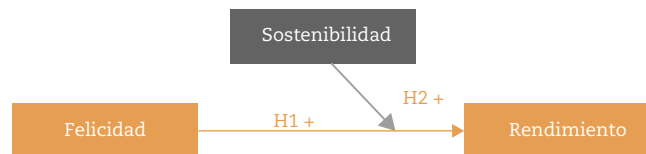


Figura 1. Modelo teórico de análisis

Fuente: elaboración propia.

Metodología

Datos

Para contrastar las hipótesis propuestas, se seleccionaron las empresas del IBEX-35 (tabla 1). El IBEX-35 es el índice bursátil de referencia de la bolsa española, en el que se encuentran las 35 empresas con mayor capitalización. Los índices bursátiles nacionales, como el IBEX-35 en España, agrupan a las empresas líderes que concentran una parte significativa de la actividad económica del país, por lo que suelen considerarse representativas de su estructura productiva y de su ciclo económico. Dado que la mayoría de los países cuentan con índices equivalentes, es posible replicar el análisis en otros contextos nacionales e internacionales utilizando las empresas incluidas en sus respectivos índices de referencia.

Para cada una de las empresas de la muestra, se hizo un proceso de recopilación de información durante los primeros meses del 2024. Se optó por utilizar la información de tres años, empezando por el 2020 e incluyendo los años centrales de la pandemia (2020-2022). En España, la obligación de divulgar información no financiera se introdujo en el 2018, con la Ley 11/2018 como consecuencia de la transposición de la Directiva Europea 2014/95/UE. Durante los primeros años, las empresas se encontraban todavía en una fase de adaptación a los nuevos requerimientos regulatorios; sin embargo, a partir del 2020, la divulgación comenzó a mostrar mayor madurez. Además, la pandemia supuso un *shock* exógeno que incrementó la relevancia de los factores ESG (*environmental, social, and governance*) y de la gestión de la felicidad (Ravina-Ripoll et al., 2021b; Ravina-Ripoll et al., 2025), lo que convierte al periodo 2020-2022 en un horizonte temporal que es necesario analizar.

Las fuentes utilizadas se detallan a continuación. La felicidad se ha aproximado con los indicadores de García-Fernández et al. (2025) y se utilizaron tres fuentes de información: estados de información no financiera, informes integrados y memorias de sostenibilidad de las empresas. Para la sostenibilidad y las variables de rendimiento

se utilizó la plataforma LSEG (*London Stock Exchange Group*; <https://www.lseg.com/en>). De esta plataforma se obtuvieron los datos de puntuación de sostenibilidad (ESG: gobernanza, medioambiente y social), así como los indicadores financieros y de mercado (rentabilidad económica, rentabilidad financiera y Q de Tobin). La tabla 2 resume las variables y sus medidas.

Tabla 1. Empresas del IBEX-35-2021

Sector	Empresa	Sector	Empresa
Bienes de consumo	Almirall	Servicios de consumo	Aena
	Grifols		IAG
	Inditex		Meliá
	Pharmamar	Servicios financieros	Sabadell
	Viscofan		Santander
Materiales básicos, industria y construcción	Acciona		Bankinter
	Acerinox		BBVA
	ACS		Caixabank
	ArcelorMittal	Mapfre	
	Cie Automotive	Servicios inmobiliarios	Inmob Colonial
	Ferrovial		Merlin Properties
	Fluidra	Tecnología y comunicaciones	Cellnex
Siemens Gamesa	Indra		
Petróleo y energía	Enagás		Telefónica
	Endesa		Amadeus
	Iberdrola		
	Naturgy		
	Red Eléctrica		
	Repsol		
	Solaria		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Medidas de las variables

Variable	Medida	Fuente
Indicador de felicidad (IFELI)	Media indicadores de felicidad 2020-2022 Número de indicadores de felicidad de la empresa	Adaptada de García-Fernández et al. (2025)
Categorías de felicidad (CFELI)	0: indicador de felicidad debajo de la media 1: indicador de felicidad encima de la media	
Indicador de sostenibilidad (ISOSTE)	Suma de los valores medios de tres dimensiones de sostenibilidad: gobernanza, medioambiente y social para el 2020-2022	Elaboración propia a partir de LSEG
Categorías de sostenibilidad (CSOSTE)	0: indicador de sostenibilidad debajo de la media 1: indicador de sostenibilidad encima de la media	
Categorías de felicidad y sostenibilidad (FELISOSTE)	0: indicador de felicidad y sostenibilidad debajo de la media 1: indicador de felicidad encima y de sostenibilidad debajo de la media 2: indicador de sostenibilidad encima y de felicidad debajo de la media 3: indicador de felicidad y sostenibilidad encima de la media	Elaboración propia
Rentabilidad económica (ROAM)	Rentabilidad económica media 2020-2022 Rentabilidad económica (ROA) = resultado de explotación / activo total	Elaboración propia a partir de LSEG
Q de Tobin (QTM)	Q de Tobin media 2020-2022 Q de Tobin = valor mercado (capitalización bursátil más la deuda) / valor contable (activo total)	
Rentabilidad financiera (ROEM)	Rentabilidad financiera media 2020-2022 Rentabilidad financiera (ROE) = resultado neto / patrimonio neto	

Fuente: elaboración propia.

Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta el modelo de análisis propuesto, se llevó a cabo una investigación cuantitativa de carácter descriptivo y explicativo. La información utilizada procede de fuentes secundarias de información que están públicamente disponibles.

Procedimiento

En la figura 2 se proporciona una descripción detallada del proceso seguido para realizar los análisis empíricos.

Análisis de datos

Se efectuó un análisis cuantitativo con el programa SPSS. En primer lugar, se llevaron a cabo análisis descriptivos de las variables y un análisis de la varianza (ANOVA). En segundo lugar, se estimaron varios modelos de regresión lineal múltiple para contrastar las hipótesis planteadas.

Consideraciones éticas

Todas las fuentes de información utilizadas para crear la muestra son secundarias y no requieren consentimiento informado para su uso. Además, al tratarse de empresas que cotizan en el IBEX-35, están obligadas por la Ley del Mercado de Valores (6/2023), la normativa de la Comisión Nacional

del Mercado de Valores (CNMV) y la legislación europea de transparencia a garantizar la transparencia informativa, y deben publicar toda su información relevante a través de canales oficiales como su página web corporativa.

Resultados

En la tabla 3 se observa que casi la mitad de las empresas del IBEX-35 (45.7%) tienen un indicador de felicidad por encima de la media: ACS, Aena, Almirall, BBVA, Caixabank, Enagás, Endesa, Grifols, Iberdrola, Mapfre, Naturgy, Repsol, Sabadell, Santander, Telefónica y Viscofan. Mientras que el resto, lo tienen por debajo: Acciona, Acerinox, Amadeus, ArcelorMittal, Bankinter, Cellnex, Cie Automotive, Ferrovial, Fluidra, IAG, Inditex, Indra, Inmob Colonial, Meliá, Merlin Properties, Pharmamar, Red Eléctrica, Siemens Gamesa y Solaria. Si combinamos felicidad con sostenibilidad, encontramos que el 25.7% tiene indicadores de felicidad y sostenibilidad por encima de la media; mientras que el 17.1% los tiene por debajo. Además, no hay correlación entre los indicadores de felicidad y sostenibilidad, como se puede ver en la tabla 3.

La tabla 4 muestra que solo para la rentabilidad económica hay diferencias significativas en al menos una de las medias de los grupos.

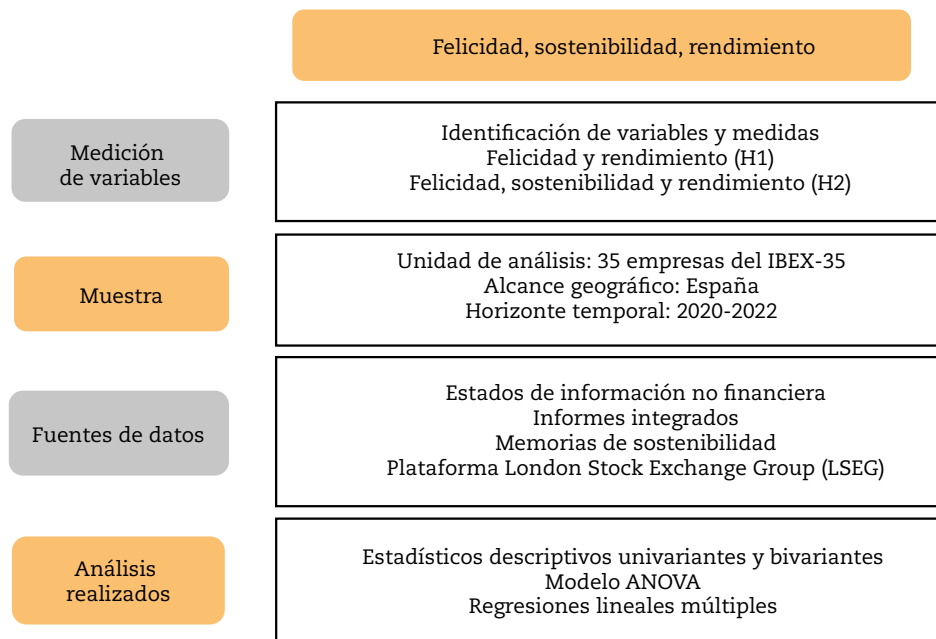


Figura 2. Resumen del procedimiento

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos

Variables cuantitativas								
Indicador	Variables	Media	Desv. est. ISOSTE	Correlaciones				
				IFELI	ROAM	QTM	ROEM	
Indicador	ISOSTE	1.79	0.38	1	-0.15	0.41*	0.36*	0.51**
	IFELI	34.63	9.18	-0.15	1	0.01	0.23	0.07
Rendimiento	ROAM	0.08	0.03			1	0.37*	0.65**
	QTM	3.42	2.05				1	0.80**
	ROEM	16.99	7.04					1

* Sig. 0.05; ** Sig. 0.01

Variables cualitativas							
Categorías		Frec.	%	Categorías		Frec.	%
CFELI	Felicidad debajo media	19	54.3	FELISOSTE	Felicidad/sostenibilidad debajo	6	17.1
	Felicidad encima media	16	45.7		Felicidad encima y sostenibilidad	7	20.0
CSOSTE	Sostenibilidad debajo media	13	37.1		Sostenibilidad encima y felicidad debajo	13	37.1
	Sostenibilidad encima media	22	62.9		Felicidad/sostenibilidad encima	9	25.7

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Felicidad, sostenibilidad y rendimiento. ANOVA

ANOVA	Media	Desv. est.	Entre grupos
			F (Sig.)
ROAM	Felicidad-sostenibilidad debajo media	0.07	0.03
	Felicidad encima y sostenibilidad debajo	0.06	0.01
	Sostenibilidad encima y felicidad debajo	0.09	0.03
	Felicidad-sostenibilidad encima media	0.10	0.04
QTM	Felicidad-sostenibilidad debajo media	3.44	2.39
	Felicidad encima y sostenibilidad debajo	2.45	0.49
	Sostenibilidad encima y felicidad debajo	3.08	1.31
	Felicidad-sostenibilidad encima media	4.66	2.96
ROEM	Felicidad-sostenibilidad debajo media	16.96	9.47
	Felicidad encima y sostenibilidad debajo	12.11	4.46
	Sostenibilidad encima y felicidad debajo	17.44	5.03
	Felicidad-sostenibilidad encima media	20.14	8.31

Nota: la prueba F con una significatividad (Sig.) o valor- $p < 0.1$ indica que hay al menos una media de grupo que es diferente con un nivel de moderado, siendo más robusto con un p valor < 0.05 .

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 presenta los resultados de las regresiones lineales múltiples por pasos (Wald hacia atrás). Para las variables de rendimiento financieras, ROAM y ROEM, se obtiene un efecto significativo, pero negativo de la felicidad; mientras que para la QTM no hay efecto significativo. En cambio, la interacción de la felicidad y sostenibilidad muestra efectos positivos y significativos en todos los casos.

Discusión

Los resultados obtenidos han permitido demostrar, en primer lugar, que la felicidad tiene efecto significativo sobre el rendimiento empresarial, para las variables financieras, pero en sentido contrario al propuesto en la hipótesis 1.

Fazil et al. (2026) presentan algunas reflexiones sobre cómo la pandemia alteró la relación entre la felicidad y la productividad, produciéndose, en muchos casos, una disminución de la productividad. López-Ruiz et al. (2023) co-

mentan que la relación entre situación económica y calidad de vida es un hecho, especialmente en contextos de crisis como la pandemia, que afectó de manera significativa al desempeño y la estabilidad económica de las empresas. Las empresas enfrentaron el reto de abordar una situación que desarrolló una conciencia de sociedad, pero la distancia social dificultó la evaluación de la felicidad del empleado. Durante este periodo, muchas empresas priorizaron medidas orientadas a mantener el bienestar y la estabilidad de las personas, como la protección del empleo, la flexibilización laboral o el mantenimiento de las condiciones laborales. Estas medidas pudieron implicar costos adicionales o menores niveles de eficiencia en el corto plazo, lo que pudo afectar de manera negativa a la rentabilidad.

Por otra parte, se comprobó que la consideración conjunta felicidad y sostenibilidad tiene un efecto positivo y significativo sobre todas las variables de rendimiento, lo que confirma la hipótesis 2.

Tabla 5. Felicidad, sostenibilidad y rendimiento. Regresiones

Modelos	Paso	Variables	B	Beta estand.	Sig.	R ²	R ² aj.	
Rentabilidad económica (ROAM)	1	IFELI	-0.007	-2.064	0.150	0.23	0.16	
		ISOSTE	-0.094	-1.101	0.279			
		IFELI*ISOSTE	0.004	2.438	0.134			
		Constante	0.272		0.127			
	2	IFELI	-0.002	-0.552	0.037	0.20	0.15	
		IFELI*ISOSTE	0.001	0.718	0.008			
Q de Tobin (QTM)	1	IFELI	-0.459	-2.060	0.137	0.28	0.21	
		ISOSTE	-6.917	-1.274	0.198			
		IFELI*ISOSTE	0.261	2.684	0.090			
		Constante	15.678		0.153			
	2	IFELI	-0.069	-0.311	0.216	0.24	0.19	
		IFELI*ISOSTE	0.067	0.693	0.008			
	3	Constante	1.682		0.181	0.20	0.18	
		IFELI*ISOSTE	0.044	0.450	0.007			
	Rentabilidad financiera (ROEM)	1	IFELI	-1.494	-1.950	0.142	0.34	0.28
			ISOSTE	-17.972	-0.963	0.307		
IFELI*ISOSTE			0.801	2.398	0.112			
Constante			51.634		0.153			
2		IFELI	-0.480	-0.627	0.012	0.32	0.27	
		IFELI*ISOSTE	0.299	0.894	0.001			
		Constante	15.270		0.001			

Nota: B es el coeficiente de regresión de Y (variable dependiente) sobre X (variable independiente). La Sig. indica si el B es significativo (valor $-p < 0.1$ o 0.05) y R² es el coeficiente de determinación; es decir, la variación de Y explicada por el modelo de regresión.

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas de sostenibilidad y su divulgación se consolidaron durante la pandemia como un elemento estratégico para reforzar la legitimidad corporativa, la confianza de los inversores y la reputación empresarial. En este sentido, la comunicación de políticas ESG (*environmental, social, and governance*) pudo actuar como un mecanismo de generación de valor y de señalización positiva hacia el mercado, lo que explicaría la relación positiva observada entre felicidad, sostenibilidad y desempeño empresarial.

La gestión de la felicidad ha impulsado cambios en la cultura y en la comunicación organizativa (Valencia-Franco & Castaño-González, 2022). La literatura reciente muestra que los empleados felices tienden a actuar como embajadores de la organización, generando una comunicación positiva y reforzando la reputación corporativa, lo que constituye un mecanismo clave del marketing social (Sakka & Ahammad, 2020; Schaefer et al., 2019). Desde esta perspectiva, la adopción de enfoques de marketing social puede reforzar la integración entre felicidad laboral y sostenibilidad; además, la combinación del marketing social con la cultura de la gestión de la felicidad puede ayudar a que las organizaciones mantengan su competitividad, pero sin olvidar principios como el trabajo decente, la ética y la responsabilidad social corporativa (Galiano-Coronil et al., 2023; Mercader et al., 2025). En este sentido, el marketing social es una buena herramienta para hacer cambios hacia sociedades más inclusivas, felices y solidarias (Galiano-Coronil & Ortega-Gil, 2019; Galiano-Coronil et al., 2021) y puede ayudar a lograr un equilibrio holístico entre la felicidad laboral, la sostenibilidad y los beneficios empresariales (Castro-Martínez et al., 2024; Galiano-Coronil & Blanco-Moreno, 2024).

Conclusiones

La felicidad es un tema que preocupa a las empresas y más después de la pandemia, periodo en el que el mundo vivió momentos complicados. Uno de sus efectos fue la toma de consciencia de la importancia del cuidado de las personas, de la salud y del planeta. Pero el logro de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como el 3 (salud y bienestar) y el 12 (producción y consumo sostenible), siguen siendo un reto para la sociedad y las empresas.

En este trabajo se ha demostrado que el binomio felicidad-sostenibilidad ayuda a que las empresas sean más rentables y generen más valor. Las empresas que se preocupan por la gestión de la felicidad y de la sostenibilidad mandan un mensaje de compromiso a la sociedad que revierte en ellas haciéndolas más rentables. En este contexto, tanto la responsabilidad social corporativa (RSC) como el marketing social pueden ser herramientas que potencien los beneficios de este binomio sobre las personas, las empresas y la sociedad.

En cuanto a las implicaciones teóricas, destacamos que se ha proporcionado evidencia causal sobre la relación entre la felicidad y el rendimiento empresarial, y se ha demostrado el efecto positivo del binomio felicidad-sostenibilidad sobre los resultados de las empresas, medidos tanto con variables económico-financieras como con variables de mercado.

Respecto a las implicaciones prácticas, los indicadores propuestos en este trabajo pueden servir de guía para definir estrategias empresariales que consideren la sostenibilidad, y proponer formas de trabajo que permitan alcanzar el éxito empresarial. El desarrollo de modelos de análisis puede servir para identificar con mayor claridad cómo se está actuando y fomentar un compromiso empresarial con la sostenibilidad y la felicidad. Además, entender la importancia que tiene la felicidad y la sostenibilidad en el rendimiento puede sentar las bases de las nuevas líneas estratégicas que permitan llevar a cabo cambios organizativos y desarrollar nuevas políticas y estrategias que tengan efectos en aspectos como el marketing social (García et al., 2025).

La sociedad puede verse beneficiada por tener un tejido empresarial preocupado por cuidar a las personas y al planeta. Esto tiene, además, un efecto amplificador en la economía y en la sociedad. Un planeta sostenible, unas empresas productivas y unas personas felices son la clave para mejorar el mundo.

La “felicidad sostenible” en las empresas se presenta como una línea de investigación interesante. Futuros trabajos podrían completar los resultados obtenidos considerando el papel del marketing social y analizando los cambios que se hayan podido producir tras la pandemia.

Como todo trabajo de investigación, tiene limitaciones que provienen de la muestra analizada. Sin embargo, el modelo propuesto y las medidas de las variables utilizadas permiten replicar el estudio con otras muestras de empresas, en otras zonas geográficas y en otros horizontes temporales.

Financiación

Este trabajo se realizó con el apoyo del proyecto PID2021-124641NB-I00 del Ministerio de Ciencia e Innovación (España), del proyecto PHS-2024/PH-HUM-294 de la Comunidad de Madrid (España) y del Grupo de investigación de alto rendimiento OpenInnova, V1717, de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España).

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no hay conflicto de intereses.

Declaración de uso de inteligencia artificial (IA) generativa y tecnologías asistidas por la IA

Los autores declaran que no utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa ni tecnologías asistidas por la IA en la redacción, elaboración, análisis, generación de imágenes o preparación de este manuscrito.

Contribución de los autores

Laura García-Fernández: conceptualización, conservación de datos, análisis formal, investigación, metodología, visualización, borrador original, redacción - revisión y edición; Marta Ortiz-de-Urbina-Criado: conceptualización,

análisis formal, obtención de fondos, investigación, metodología, supervisión borrador original, redacción - revisión y edición; María-José García-López: conceptualización, análisis formal, obtención de fondos, investigación, metodología, supervisión borrador original, redacción - revisión y edición; Virginia Ramírez-Herrero: conceptualización, recursos, validación, visualización, borrador original, redacción - revisión y edición.

Referencias

- Alketbi, A., & Rice, J. (2024). The impact of green human resource management practices on employees, clients, and organizational performance: A literature review. *Administrative Sciences*, 14(4), 78. <https://doi.org/10.3390/admsci14040078>
- Alshehhi, A., Nobanee, H., & Khare, N. (2018). The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. *Sustainability*, 10(2), 494. <https://doi.org/10.3390/su10020494>
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., & Ward, G. (2023). Does employee happiness have an impact on productivity? *Management Science*, 70(3), 1656-1679. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>
- Castro-Martínez, A., Pérez-Ordóñez, C., & Moreno Albarracín, B. (2024). Bienestar y felicidad laboral como estrategia de sostenibilidad empresarial. Un análisis de las organizaciones españolas certificadas con el sello B-Corp. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), m241201a04. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v12i1.758>
- Christie, L., & De Villiers, M. V. (2023). The role of social marketing in promoting quality of life through the lens of sustainable consumption. *Journal of Social Marketing*, 13(3), 419-433. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-04-2022-0089>
- Contreras-Contreras, P. J., Cuesta-Valiño, P., & Gutiérrez-Rodríguez, P. (2023). Happiness and its relationship to expectations of change and sustainable behavior in a post-COVID-19 world. *Journal of Management Development*, 42(6), 458-482. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0107>
- Contreras-Contreras, P. J. (2024). *La felicidad del consumidor, las respuestas emocionales a las crisis y el comportamiento sostenible: un análisis multidimensional en el contexto de la pandemia del COVID-19* [tesis doctoral de la Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (Comunidad de Madrid)]. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/61684>
- De Neve, J., & Oswald, A. J. (2012). Estimating the influence of life satisfaction and positive affect on later income using sibling fixed effects. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(49), 19953-19958. <https://doi.org/10.1073/pnas.1211437109>
- Delmas, M., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230-252. <https://doi.org/10.1002/job.1827>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Erazo-Muñoz, P. A., & Riaño-Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Fazil, M. W., Ahmad, M. H., Masrom, M. A. N., & Lee, C. K. (2026). Happiness and productivity in the construction sector: A systematic literature review on the influential factors. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 810, 567-584. https://doi.org/10.1007/978-981-95-6668-6_40
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Fröhlich, P., Radaca, E., & Diestel, S. (2025). When happiness strengthens engagement and performance: The role of happiness at work as a resource for experienced employees and newcomers. *Frontiers in Psychology*, 16, 1560010. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1560010>
- Galiano-Coronil, A., & Blanco-Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237-259. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>
- Galiano-Coronil, A., Blanco-Moreno, S., & Tobar-Pesántez, L. B. (2024). Social marketing and happiness in employment: Evidence from Glassdoor. *BMC Psychology*, 12, 444. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01882-8>
- Galiano-Coronil, A., Jiménez-Marín, G., Elías-Zambrano, R., & Tobar-Pesántez, L. B. (2021). Communication, social networks and sustainable development goals: A reflection from the perspective of social marketing and happiness management in the general elections in Spain. *Frontiers in Psychology*, 12, 743361. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.743361>
- Galiano-Coronil, A., & Ortega-Gil, M. (2019). Marketing social, indicadores de bienestar y ODS. Análisis de la cuenta oficial del gobierno de España @desdelamoncloa. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 219-238. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.03>
- Galiano-Coronil, A., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Ahora más que nunca, marketing social y happiness management. *diariosabemos.com* (23 de mayo). <https://felicidad-indess.uca.es/noticia/ahora-mas-que-nunca-marketing-social-y-happiness-management/>
- Galván-Vela, E., Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., & Ravina-Ripoll, R. (2026). Effects of happiness management and organisational justice on organisational commitment. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2025-0292>
- García, F. C., Alvarado, T. E. G., & Lorenzo, P. C. (2025). Retos en la gestión del talento humano: el papel del marketing interno en tiempos desfavorables. *Suma de Negocios*, 16(34), 1-9. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N34.A1>
- García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & García-López, M. J. (2025). Cuadro de mando para organizaciones felices: una propuesta de indicadores de felicidad-HPIS. *Revista de Empresa y Humanismo*, 28(1), 167-194. <https://doi.org/10.15581/015.XXVIII.1.167-194>. Repositorio URJC: <https://hdl.handle.net/10115/78817>
- Giannetti, B. F., Velázquez, L., Perkins, K. M., Trillas-Ortiz, M., Anaya-Eredias, C., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., Alves Pinto, M. J., & Munguia, N. (2021). Individual-level characteristics of environmental sustainability among students in a higher education institution: The role of happiness and academic performance. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(7), 1664-1690. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2020-0368>
- Giannetti, B. F., Alves-Pinto Junior, M. J., Chirinos-Marroquín, M., Velázquez, L., Munguia, N., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., Lombardi, G., & Liu, G. (2025). Sustainability in universities: The triad of ecological footprint, happiness, and academic performance among brazilian and international students. *Sustainability*, 17, 950. <https://doi.org/10.3390/su17030950>
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The happy productive worker thesis and Australian managers. *Journal of Human Values*, (13), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Jaswal, N., Sharma, D., Bhardwaj, B., & Kraus, S. (2024). Promoting well-being through happiness at work: A systematic literature review and future research agenda. *Management Decision*, 62(13), 332-369. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2023-1492>
- Jiménez-Marín, G., Galiano-Coronil, A., & Tobar-Pesántez, L. B. (2022). Organizational communication and social marketing strategies targeting Spanish consumers of fashion. Sustainability as a form of happiness management. *Corporate*

- Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(3), 506-520. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0187>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- KPMG. (2020). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2020*. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/11/the-time-has-come-survey-of-sustainability-reporting.html>
- López-Ruiz, V. R., Nevado-Peña, D., Alfaro-Navarro, J. L., & Huete-Alcocer, N. (2023). Tras la pandemia somos menos felices y más vulnerables. *The Conversation*. <https://doi.org/10.64628/AAO.kwufgtw>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(4), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Do organizational commitment and consumer satisfaction mediate the relationship corporate social responsibility-sustainable performance? Assessing happiness management in Spanish wineries. *Management Decision*, 62(2), 643-664. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0217>
- Mercader, V., Galván-Vela, E., Salazar-Altamirano, M. A., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Business ethics, corporate social responsibility and fostering innovation as predictors of employee happiness. *Suma de Negocios*, 16(34), 92-103. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N34.A9>
- Mu, H.-L., Xu, J., & Chen, S. (2024). The impact of corporate social responsibility types on happiness management: A stakeholder theory perspective. *Management Decision*, 62(2), 591-613. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0267>
- Núñez-Barriopedro, E., Ravina-Ripoll, R., & Ahumada-Tello, E. (2020). Happiness perception in Spain, a SEM approach to evidence from the sociological research center'. *Quality & Quantity*, 54, 761-779. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00955-w>
- Opatrná, Z., & Prochazka, J. (2023). Work-life balance policies and organizational financial performance: A scoping review. *Employee Relations*, 45(7), 103-120. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2022-0417>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(4), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Ramírez-Herrero, V., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Medina-Merodio, J. A. (2024). Intergenerational leadership: A leadership style proposal for managing diversity and new technologies. *Systems*, 12(2), 50. <https://doi.org/10.3390/systems12020050>
- Ramos-Hidalgo, E., Díaz-Carrión, R., & Rodríguez-Rad, C. (2022). Does sustainable consumption make consumers happy? *International Journal of Market Research*, 64(2), 227-248. <https://doi.org/10.1177/14707853211030482>
- Ravina-Ripoll, R., Blanco-Moreno, S., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Galiano-Coronil, A., & Tobar-Pesántez, L. B. (2025). *Informe socioeconómico de la felicidad en España (2024)*. Tirant Humanidades.
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J., & López-Sánchez, J. A. (2021a). Certification Happiness Management: An integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. *International Journal of Business Environment*, 12(3), 287-299. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606>
- Ravina-Ripoll, R., Núñez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D., & Tobar-Pesántez, L. B. (2021b). Happiness management: A culture to explore from brand orientation as a sign of responsible and sustainable production. *Frontiers in Psychology*, 12, 727845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845>
- Ravina-Ripoll, R., Romero-Rodríguez, L. M., & Ahumada-Tello, E. (2022). Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. *Corporate Governance*, 22(3), 474-490. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, F., & Gutiérrez-Montoya, G. A. (2017). A theoretical review to improve outcomes of innovation in enterprises from the perspective of “happiness management”. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(4), 113-129. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Kelly, L. (2019). Hacia nuevos modelos empresariales más sociales y humanos: el papel de las mujeres en procesos de emprendimiento social y economía de comunión. *Revista Empresa y Humanismo*, 22(2), 87-122. <https://doi.org/10.15581/015.XXII.2.87-122>
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in the workplace. *Journal of Business Research*, 119, 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.038>
- Salas-Vallina, A., & Fernández-Guerrero, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0245>
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use. *Frontiers in Psychology*, 11, 456. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00456>
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Martínez-Arvizu, O. J. (2026a). Design and validation of an instrument for evaluating workplace happiness. *Journal of Management & Organization*, 32(1), 21-54. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10071>
- Salazar-Altamirano, M. A., Ravina-Ripoll, R., & Galván-Vela, E. (2026b). Happiness management mediates between human resource practices, brand pride and performance. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-09-2025-1812>
- Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Sánchez-Limón, M. L. (2025). Happiness management and workplace well-being: Evolution, key insights, and future directions. A systematic review. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 13(1). <https://revista.methaodos.org/index.php/methaodos/article/view/848>
- Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(7), 1052-1077. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736>
- Sultana, F., Jumman, O. H., Paul, N., & Golder, U. (2026). Green human resource management and organisational responsible performance: A systematic review and bibliometric analysis. *Cleaner and Responsible Consumption*, 21, 100396. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2026.100396>
- Valencia-Franco, E. J., & Castaño-González, E. J. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación y Desarrollo: Revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*, 30(2), 191-218. <https://doi.org/10.14482/ides.30.2.658.45>
- Wagan, S. M., Zhang, X., & Sidra, S. (2025). Navigating sustainability: The impact of green innovation strategies on firm performance. *Suma de Negocios*, 16(35), 157-170. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N35.A5>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job performance: An examination of the happy-productive worker thesis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Zawadzki, S. J., Steg, L., & Bouman, T. (2020). Meta-analytic evidence for a robust and positive association between individuals' pro-environmental behaviors and their subjective wellbeing. *Environmental Research Letters*, 15(12), 123007. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/abc4ae>