

**Rafael Ravina-Ripoll**

Universidad de Cádiz  
E-mail: rafael.ravina@uca.es

**Estela Núñez-Barriopedro**

Universidad de Alcalá  
E-mail: estela.nunezb@uah.es

**David Almorza-Gomar**

Universidad de Cádiz  
E-mail: david.almorza@uca.es

**Luis Bayardo Tobar-Pesantez**

Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador  
E-mail: ltobar@ups.edu.es

## ¿Queremos modelos productivos sostenibles y ecoinnovadores en la era del siglo XXI? Un link a explorar orientación a la marca-happiness management<sup>1</sup>

### RESUMEN

Actualmente, las entidades trabajan en mercados altamente competitivos y con continuos cambios económicos, sociales, medioambientales que hacen que los modelos de gestión deban estar alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Concretamente, este trabajo se encuentra alineado con el ODS 12 "producción y consumo responsable". El objetivo principal de este trabajo es diseñar un modelo productivo enfocado a una orientación a la marca que apuesta por el desarrollo sostenible en cada una de sus dimensiones y en relación con el *happiness management*. Para ello, se ha desarrollado un estudio correlacional transversal con datos primarios mediante encuesta con una muestra de 216 directores de pymes de Andalucía en los sectores de la construcción, industria y servicios. El análisis se ha llevado a cabo mediante el diseño de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que ha permitido analizar las principales dimensiones de la orientación de la marca, y, en consecuencia, estudiar su efecto en el *happiness management* de las pymes. Los resultados alcanzados ponen de manifiesto que la dimensión orientación a la marca influye directamente en la cultura empresarial del *happiness management*.

**Palabras clave:** Orientación a la Marca, *Happiness Management*, sostenibilidad, Responsabilidad Social.

## Do we want sustainable and eco-innovative production models in the 21st century? A link to explore Brand Orientation-Happiness Management

### ABSTRACT

Nowadays, entities work in highly competitive markets and with continuous economic, social and environmental changes that make that management models must be aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs). Specifically, this work is aligned with SDG 12 "responsible production and consumption". The main objective of this work is to design a production model focused on a brand orientation that is committed to sustainable development in each of its dimensions and in relation to happiness management. For this purpose, a cross-sectional correlational study has been developed with primary data through a survey with a sample of 216 managers of SMEs in Andalusia in the construction, industry and services sectors. The analysis was carried out through the design of a structural equation model (SEM), which allowed us to analyse the main dimensions of brand orientation and, consequently, to study its effect on the happiness management of companies. The results show that the brand orientation dimension directly influences the corporate culture of happiness management.

**Keywords:** Brand orientation, Happiness Management, sustainability, Social Responsibility.

**JEL classification:** L84, M15

<sup>1</sup> Esta obra divulgativa y de transferencia de conocimiento fue el avance del artículo "Happiness Management: A Culture to Explore from Brand Orientation as a Sign of Responsible and Sustainable Production", publicado en *Frontiers in Psychology* (2021).



FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES

CÁTEDRA FUNDACIÓN  
RAMÓN ARECES  
DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL



Universidad de  
Oviedo

## **DIRECTORES**

### **D. Juan A. Trespalacios Gutiérrez**

Catedrático Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

### **D. Eduardo Estrada Alonso**

Profesor Titular de Derecho Civil.  
Universidad de Oviedo

## **COORDINADORES**

### **D. Luis Ignacio Álvarez González**

Profesor Titular Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

### **D. Santiago González Hernando**

Profesor Titular Comercialización e  
Investigación de Mercados.  
Universidad de Oviedo

## **CONSEJO EDITORIAL**

### **D. Raimundo Pérez Hernández y Torra**

Director de la Fundación Ramón Areces

### **D. Jaime Terceiro Lomba**

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

### **D. Miguel Jerez Méndez**

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

## **Situación actual de la investigación en distribución comercial. Especial referencia al contexto español**

*Rafael Ravina-Ripoll*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Cádiz  
Avenida C. Enrique Villegas Vélez, 2, 11002 – Cádiz  
rafael.ravina@uca.es*

*Estela Núñez-Barriopedro*

*Facultad de Ciencias Económicas, Empresariales y Turismo  
Universidad de Alcalá  
Plaza de San Diego, s/n, 28801, Alcalá de Henares - Madrid  
estela.nunezb@uah.es*

*David Almorza-Gomar*

*Facultad de Ciencias del Trabajo  
Universidad de Cádiz  
Avenida C. Enrique Villegas Vélez, 2, 11002 – Cádiz  
David.almorza@uca.es*

*Luis Bayardo Tobar-Pesantez*

*Dirección de Carrera de Economía  
Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador  
Calle Vieja 12 – 30, Cuenca 010105, Ecuador  
ltobar@ups.edu.ec*

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las notas características del capitalismo actual son la defensa de las tesis de Milton Friedman. Una de ellas es que la finalidad de las empresas es la maximización de los beneficios económicos para sus accionistas. Un adagio que es contrario a la idea de que las corporaciones se legitimen socialmente cuando atienden a la felicidad de su capital humano, clientes, proveedores, el entorno medio ambiental y a la sociedad en general (Arias y Costas, 2021).

Quizás, este fenómeno sea una de las razones por las que las grandes corporaciones estén cambiando actualmente su cultura empresarial hacia modelos sostenibles y ecológicos. Dicho ideario precisa no solo de la intervención de los poderes públicos, sino también de gobernanzas corporativas orientadas en no aplicar las doctrinas de Friedman. De este modo, se puede, por un lado, construir un ecosistema de empresas para luchar contra la contaminación ambiental. Y por otro, disfrutar de un desarrollo socioeconómico y sostenible participado por organizaciones que apuesten proactivamente por la felicidad corporativa no solo como valor ético, sino también como la senda para vigorizar su competitividad e innovación tecnológica (Tirole, 2017; Tafolli y Grabner-Kräuter, 2020).

Un factor fundamental para potenciar el bienestar subjetivo de los empleados en el interior de las empresas es el *happiness management* (Sánchez-Vázquez y Sánchez-Ordóñez, 2019). Una filosofía empresarial que ayuda, a conseguir la ecuación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas:

Orientación a la Marca= *Happiness Management*=Responsabilidad Social

Este trabajo está alineado con el “ODS 12: producción y consumo responsable”, ya que, por un lado, persigue el estudio de modelos productivos y económicos enfocados al desarrollo sostenible, orientación a la marca y felicidad corporativa. Por otro lado, este trabajo tiene implicaciones desde el punto de vista del consumidor, ya que éste está cambiando sus comportamientos de compra con una tendencia creciente hacia las marcas sostenibles, más eficientes en la gestión de la felicidad y más amigables socialmente.

Numerosas contribuciones a la literatura fomentan el “ODS 12: producción y consumo responsable”, mediante el uso eficiente de los recursos (Zengin et al., 2021). Sin embargo, una de las aportaciones originales de este trabajo es la consideración de la "producción y el consumo responsable" desde la orientación a la marca. Concretamente, mediante el diseño de un modelo de gestión de marca en el que los comportamientos, valores, y normas sociales contribuyen al bienestar y sirven de signo de identidad de la marca. De este modo, se crea una filosofía y una cultura corporativa que se preocupa por el bienestar de todos los agentes implicados en la relación de intercambio y contribuye al desarrollo responsable de un mundo mejor (Núñez-Barriopedro et al., 2021).

De este modo, la presente investigación científica se propone demostrar empíricamente que las pequeñas y medianas empresas que orienten sus marcas hacia el *happiness management*, incrementarán exponencialmente su imagen social en el mercado, así como su posicionamiento competitivo a medio y a largo plazo. Por tanto, las empresas que quieran un desarrollo al largo plazo deberán apostar, de forma enérgica, por modelos sostenibles que estén empujados por la felicidad colectiva de su talento creativo (Khattak y Yousaf, 2022). Se trata de aprovechar la oportunidad que traen los cambios tecnológicos y digitales derivados del Covid-19. Esto significa, entre otras cosas, que el *happiness management* constituye un factor clave que posee la dirección estratégica de las empresas para orientar su marca hacia el nuevo rumbo de la ecoinnovación y el consumo responsable bajo los principios rectores de los ODS (Castro-Martínez et al., 2021).

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con los objetivos del presente trabajo académico, este apartado se centra en mostrar el marco teórico mediante una revisión de la literatura correspondientes a las últimas aportaciones del siglo XXI sobre las dimensiones orientación a la marca y el *happiness management*.

### 2.1 Orientación a la marca

Desde finales del siglo pasado, un volumen importante de economistas y profesionales del marketing empiezan a sentirse atraídos por el tópico de la variable orientación a la marca (Sepulcri et al., 2020). Este concepto es definido como:

*El conjunto de estrategias operativas y funcionales que deben llevar a cabo las direcciones de las organizaciones para proteger la identidad de la marca bajo el enfoque de las percepciones positivas de sus clientes (Urde, 1999).*

Ante esta realidad, el constructo orientación a la marca destaca como un factor intangible que enriquece la innovación y la vitalidad económica de las organizaciones (Gromark y Melin, 2011). Así, algunos autores se han dedicado a diseñar escalas sobre este constructo tanto desde sus vertientes internas como externas. Entre ellas cabe citar los cuestionarios de Piha y Avlonitis (2018) y Baumgarth (2010). Respecto a este último cuestionario, se caracteriza por examinar la variable orientación a la marca a partir del análisis de los siguientes cuatro factores: valor, (actitudes de la alta dirección) norma (motivación), artefacto (comunicación simbólica) y comportamiento (desempeño corporativo).

Complementariamente las publicaciones científicas que actualmente abordan la influencia que tiene la felicidad corporativa, el bienestar subjetivo de los empleados o el *happiness management* sobre el parámetro multidimensional de la orientación a la marca son bastantes escasos (Sepulcri et al., 2020). Una excepción se encuentra en el trabajo de Tumasjan et al. (2019), donde se muestra empíricamente que un clima positivo en el interior de las organizaciones incide positivamente en el parámetro orientación a la marca de los empleados en la era Covid-19. En este contexto, el estudio de Ravina et al. (2021) saca a la luz académica la importancia de explorar, de manera inferencial, el vínculo orientación a la marca-*happiness management* como un factor clave de éxito para el desarrollo operativo, funcional y sostenible desde la perspectiva organizacional de las empresas.

## **2.2 Happiness Management**

Los trabajos científicos sobre el *happiness management* son bastante escasos en la literatura de la economía de la felicidad. Una razón de este fenómeno se encuentra en que esta línea de estudios está en su etapa emergente. Para Basinska y Rozkwitalska (2020), el recurso intangible de la felicidad constituye uno de los principales activos que poseen los dirigentes de las organizaciones para cultivar el bienestar subjetivo de su capital humano. De este modo, los clientes internos incrementan de forma considerable su creatividad, su efectividad productiva, su motivación, etc. Todos estos factores, junto con otros más, son muy relevantes no solo para fomentar una atmósfera positiva en el interior de las organizaciones, sino también para acrecentar la satisfacción laboral de sus empleados (Suzete et al., 2019).

En periodos de fuerte recesión económica, como la provocada por el Covid-19, las compañías se encuentran obligadas a congelar o bajar el salario de sus trabajadores (Yue y Cowling, 2021). En este sentido, investigadores de la economía y la psicología se han centrado en examinar empíricamente la asociación liderazgo-felicidad en la era de la Industria 5.0. En muchos de estos trabajos empíricos se ponen de manifiesto que un liderazgo de tipo transformacional influye directamente sobre la felicidad corporativa de las organizaciones, especialmente en aquellas corporaciones que se dedican a sectores productivos vinculados con las nuevas tecnologías y la salud (Sudha et al., 2016).

Bajo este contexto, otros autores han examinado cuantitativamente los factores psicológicos y directivos que tienen efectos de forma individual o coral en la felicidad laboral de los empleados (Singh y Aggarwal, 2018). La teoría de los recursos humanos evidencia que modelos de dirección estratégica centrados en las personas, y no en la maximización exclusiva de los beneficios económicos, incentivan en sentido holístico la satisfacción laboral de sus clientes internos, y consecuentemente, su desempeño profesional (Sattar et al., 2015). Por consiguiente, una de las piedras angulares que vigoriza el bienestar subjetivo de las personas trabajadoras debe ser disfrutar de un estilo de gobernanza gerencial que potencie integralmente la felicidad organizativa, mediante las experiencias positivas, el salario emocional, las relaciones interpersonales, etc. (Datu y Restubog, 2020).

Destaca que, a pesar de la existencia de un amplio volumen de monográficos académicos sobre la felicidad laboral en la actual sociedad digital, se posean escasas evidencias científicas sobre cómo una cultura empresarial que pivote alrededor del bienestar subjetivo de su fuerza laboral se erige en un manantial de rentabilidad económica, financiera y social (Baker et al., 2006). Un terreno fértil que ha servido básicamente para el surgimiento del novedoso y atractivo concepto del *happiness management*:

*Un modelo de gestión multicultural destinado a incentivar en el desempeño del puesto de trabajo los siguientes recursos: creatividad, compromiso, innovación tecnológica, emprendimiento interno y responsabilidad social* (Ravina et al., 2019).

Algunos de estos trabajos muestran que el mejor camino que poseen las compañías para diseñar una arquitectura organizativa competitiva, innovadora, proactiva y sostenible es el *happiness management*. Una filosofía que ayuda a mejorar la imagen corporativa de las

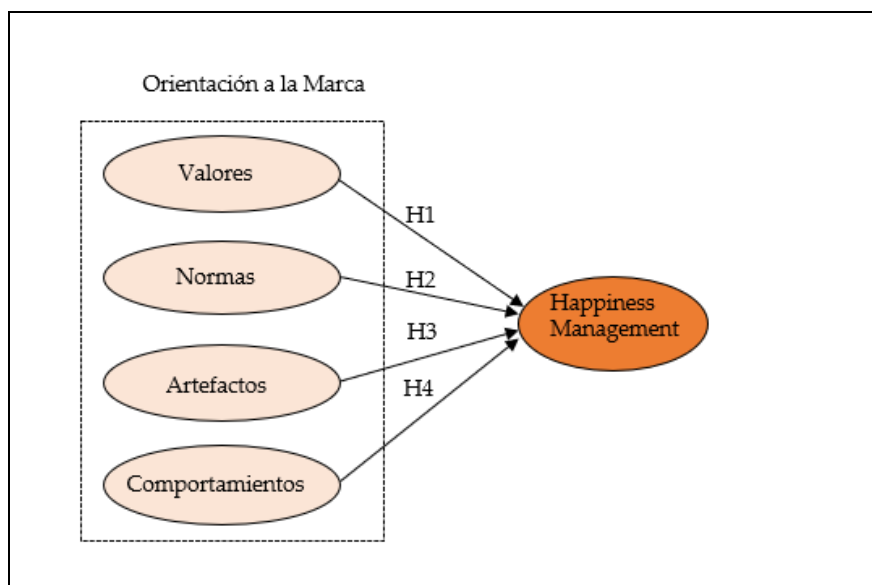
empresas, así como sus relaciones con sus consumidores. Para ello se hace conveniente que las empresas emprendan de forma preventiva políticas sostenibles y ecoinnovadoras bajo el eje del *happiness management* (Ravina-Ripoll, et al., 2020).

### 2.3. Planteamiento de Hipótesis

En esta subsección se explica el modelo conceptual (véase la figura 1) con cada una de las hipótesis de la investigación. El modelo SEM. permite explicar cada una de las dimensiones del constructo orientación a la marca y su relación con la gestión de la felicidad en el contexto de las pequeñas y medianas empresas. De acuerdo con los objetivos del “ODS 12: producción y consumo responsable”. Abre un abanico de oportunidades para que las empresas cultiven ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Urde, 1994). En la actualidad, los directivos de las grandes multinacionales empiezan a considerar las marcas como un activo intangible en el que deben basarse las empresas y su cultura de marketing y organización (Napoli, 2006).

La figura 1 muestra el modelo conceptual junto con las hipótesis planteadas en la investigación.

**Figura 1. Modelo teórico de las dimensiones de la orientación a la marca y su relación con el *happiness management*.**





De esta manera, se les abre a las compañías un abanico de oportunidades para cultivar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo (Yori-Conill et al., 2011). Este interés académico tiene su razón de ser en que los gerentes de las grandes multinacionales empiezan a considerar a las marcas como un activo intangible sobre el cual deben girar no solo las estrategias directivas de las empresas sino también su marketing y cultural organizacional (Napoli, 2006). En este sentido, las marcas deben orientarse en maximizar la satisfacción de los clientes bajo el prisma de la lealtad, la excelencia, la calidad de sus productos o servicios (Aaker, 2012; Cuesta-Valiño *et al.*, 2019). De este modo, las compañías pueden aumentar exponencialmente su posición competitiva en el mercado global y sus resultados económicos tanto a medio como a largo plazo. Siempre que el parámetro de la orientación a la marca se vincule directamente con los *stakeholders* bajo los principios rectores de la utilidad, el valor añadido, la funcionalidad, la diferenciación y las capacidades simbólicas (Hankinson, 2002). Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis de estudio.

*H1: A mayor nivel de valores (orientación a la marca), mayor nivel de happiness management.*

Actualmente no existe una amplia literatura científica sobre cómo afecta empíricamente la variable orientación a la marca en la competitividad y, en consecuencia, en el rendimiento empresarial (Gupta et al., 2020). Frente a esta realidad, hay fuertes evidencias académicas que sugieren que una sólida marca corporativa facilita no solo su identificación y posición sostenible en el mercado global, sino también sirve para atraer a los futuros clientes potenciales (Foroudi et al., 2020a). Por tanto, las organizaciones deben alentar este tipo de política directiva con la finalidad de que la marca impacte positivamente en la percepción de los consumidores para adquirir sus productos o servicios, bajo la lupa de los ODS.

Por tanto, los responsables del área de marketing deben proponer a la alta dirección de las compañías emprender unas atractivas estrategias funcionales y operativas que conecten directamente con la misión, la visión y los valores de sus marcas corporativas (Foroudi, 2020b). Dicha circunstancia toma especial relevancia en el actual mercado globalizado donde las grandes multinacionales están generando un manantial de lealtades hacia su marca a través de la identidad, la felicidad, el compromiso social, la imagen, el *neuromarketing* o la confianza (Cuesta-Valiño et al., 2020). Todo ello contribuye a que los clientes se fidelicen emocionalmente con la marca y en lugar del raciocinio (Gupta et al., 2008). Dichos aspectos hacen que el valor de la marca se asocie con el valor de mercado de las empresas (Sheth,

2021). Esto conlleva que los atributos sociales y funcionales de las marcas se transformen en una palanca esencial para mejorar su competitividad (Llorente et al., 2021). Tal hecho les permite diferenciarse de sus competidores bajos los prismas de la calidad, la fidelización, la reputación y la innovación (Chang et al., 2018). Por todo ello, se plantea la siguiente hipótesis de estudio:

*H2: A mayor nivel de normas (orientación a la marca), mayor nivel de happiness management.*

Otros investigadores sugieren que una acción gerencial centrada en la orientación a la marca puede contribuir significativamente en avivar la intención de compra de sus clientes potenciales, especialmente en momento de fuertes crisis económicas o sanitarias como el que estamos viviendo en la actualidad durante la pandemia del Covid-19 (Dash et al., 2021). Para la consecución de este logro, las identidades de las marcas (misión, visión y valores) deben asociarse integralmente con la cultura organizativa y en los planes estratégicos de las empresas (Urde et al., 2013). Así las marcas no solo se conviertan en el verdadero símbolo de la corporación, sino también en el icono de su filosofía corporativa (Wirtz et al., 2013). Todo ello es posible, en términos de gestión, si existen ecosistemas interorganizativos que estimulen en todos los miembros de las organizaciones los siguientes factores: motivación, aprendizaje, ecoinnovación, pensamiento disruptivo, autonomía, talento creativo y felicidad (Dechawatanapaisal, 2018; Khan y Bashir, 2020). En general, este corpus de intangibles y muchos otros son poco valorados por los directivos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de crisis económica. Estos activos intangibles son esenciales para impulsar su productividad. Para que sus marcas alcancen el valor de marca (Wirtz et al., 2013), esto implica que la orientación a la marca debe estar perfectamente integrada con la dirección estratégica de la organización (Tajeddini y Ratten, 2020). De este modo, las empresas pueden mejorar exponencialmente, por un lado, su posicionamiento sostenible y competitivo en el mercado (Vallester y De Chernatony, 2006). Y, por otro lado, aumentar significativamente su beneficio empresarial. Debe ir acompañada de una política aplicable que gire en torno al constructo de la orientación a la marca como signo de calidad, fidelidad y marketing social (Avlonitis y Salavou, 2007). De esta manera, se plantea la siguiente hipótesis de estudio:

*H3: A mayor nivel de artefactos (orientación a la marca), mayor nivel de happiness management.*

Muchos artículos escritos sobre la economía de la felicidad a lo largo del siglo XXI destacan por utilizar la palabra felicidad en sus estudios como sinónimo de bienestar subjetivo, satisfacción laboral o calidad de vida (Mackerron, 2012; Oishi, 2012; Seligman, 2016). Algunos estudios muestran a las empresas la mejor manera de diseñar una arquitectura organizativa competitiva, innovadora, proactiva y sostenible es la gestión de la felicidad (Jiménez Marín et al., 2020). Se trata de una filosofía y operación corporativa que mejora la imagen de marca y su relación con los consumidores (Ravina-Ripoll et al., 2021). Para ello, tiene sentido que las empresas implementen políticas de recursos humanos orientadas a transmitir valores constructivos, emociones positivas o felicidad. Para ello, teniendo en cuenta que la orientación a la marca es crucial para la consecución de este objetivo. Así, las empresas deben adoptar políticas para transmitir valores constructivos, emociones positivas o felicidad 5.0 (Schöler, 2019) para implementar la gestión de la felicidad en las empresas con éxito. Así, se plantea la siguiente hipótesis de estudio.

*H4: El nivel de comportamiento (orientación a la marca) influye positivamente en el nivel de happiness management.*

### 3. METODOLOGÍA

El principal objetivo de este trabajo es analizar la relación entre las dimensiones orientación a la marca y el *happiness management* en el entorno empresarial de la era Covid-19. El diseño de la investigación es de tipo descriptivo y transversal porque examina la relación causal predictiva existente entre ambos constructos.

La muestra está constituida por 216 personas con el perfil de directivos de pequeñas y medianas empresas de Andalucía (España), cuya actividad principal es el sector servicios (42,6%). Adicionalmente a esta información, destaca que la edad media de las personas entrevistadas es de 42,86 años (desviación estándar de 8,8 años). En este sentido señalar, que el 85,65% de los encuestados pertenecen al género masculino, y que el 88,88% del total poseen una titulación universitaria. Menos de un tercio de los participantes (22,69%) se caracterizan por disponer de una antigüedad de más de cinco años como gerentes de estas organizaciones, y además el 95,82% de los directivos encuestados desempeñan su labor en empresas con menos de 25 empleados (véase tabla 1).

**Tabla 1. Características de la muestra**

	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
<i>Sector</i>		
Construcción	55	25,46
Industrial	69	31,94
Servicios	92	42,6
<i>Número de empleados</i>		
1-5	140	64,81
6-15	52	24,07
16-24	15	6,94
>25	9	4,18
<i>Género</i>		
Femenino	31	14,35
Masculino	185	85,65
<i>Nivel de Estudio</i>		
Doctorado	1	0,46
Máster	15	6,94
Estudios universitarios	192	88,88
Estudios secundarios	8	3,72
<i>Antigüedad en la empresa</i>		
<1 año	5	2,31
1-5 años	162	75
>5 años	49	22,69

En cuestionario fue implementado *on line*, en el último trimestre del año 2020 en España, es decir, en periodo de pandemia. En este sentido, los gerentes de estas empresas fueron informados antes de iniciar su cumplimentación, por un lado, de que la participación es de carácter voluntario, y por otro, que declarasen que estaban perfectamente informados sobre la finalidad científica de esta investigación.

El cuestionario está formado por 25 variables (ver tabla 2). Para ello, se utilizó la escala de orientación a la marca de Baumgarth (2010), que mide este constructo a partir de los subítems: valores, normas, artefactos y comportamientos (Guzman-Maldonado et al., 2019; Wong y Merrilees, 2007). Dicha escala está compuesta por diecinueve preguntas en una escala de Likert cuyo rango de valores varían desde el registro 1 “totalmente en desacuerdo”

hasta el registro 5 “totalmente de acuerdo”. Asimismo, se considera la variable de la felicidad corporativa (Foncubierta-Rodríguez et al., 2020). De este modo, se seleccionaron los dos ítems que son más usados para medir este parámetro (Ravina et al, 2021a). Adicionalmente a estas dos cuestiones se añadieron otras cuatro preguntas relativas al volumen de ventas, la rentabilidad, el resultado de explotación y la utilidad en una escala likert de 0 a 5 puntos (AECA, 2005). La inclusión de estos ítems viene motivada porque las respuestas dadas a estas preguntas nos permiten conocer la competitividad de las empresas. De este modo, las organizaciones felices son sinónimos de rentabilidad económica y eficiencia productiva (Baker, et al., 2006).

El procedimiento seguido para el análisis de los resultados es el de modelo de ecuaciones estructurales. Una técnica estadística que permite a los investigadores fijar a priori las relaciones concretas que existen entre las variables (Batista-Foguet et al., 2004). Para ello se empleó el software estadístico SPSS 27.

Tabla 2. Constructos e ítems

Constructo	Código	Carga	Ítems	Fuente
Valor de marca	VM1	0.968***	Las decisiones alrededor de las marcas de nuestros productos o servicios se discuten al nivel de alta gerencia.	Baumgarth (2010)
	VM2	0.9692***	Nuestras marcas se diferencian claramente de las de nuestros competidores.	
	VM3	0.954***	Nos encargamos de que nuestro posicionamiento de marca se mantenga en el largo plazo.	
	VM4	0.937***	Buscamos que nuestra gestión de marcas sea constante durante largos períodos de tiempo.	
	VM5	0.904***	Invertimos en las marcas de nuestros productos o servicios aún en tiempos de escasez de recursos financieros.	
Normas	NM1	0.879***	Regularmente revisamos que los lineamientos de diseño corporativo de nuestras marcas se respeten.	Baumgarth (2010) Guzman-Maldonado et al., 2019
	NM2	0.851***	En todas las informaciones emitidas sobre nuestras marcas se presta atención explícita a la integración de métodos comunicacionales.	
	NM3	0.866***	Tenemos especificaciones detalladas y por escrito del posicionamiento de marca de nuestros productos o servicios.	
	NM4	0.833***	Contamos con gerentes que tienen clara responsabilidad de las marcas de nuestros productos o servicios.	
	NM5	0.772***	Los gerentes de marca tienen competencia y la autoridad para tener éxito con el posicionamiento de nuestras marcas.	
	NM6	0.741***	Comprobamos regularmente que nuestras marcas se diferencien de las de la competencia.	
Artefactos	AM1	0.964***	Durante todo el contacto con el cliente nuestros empleados muestran visiblemente elementos de las marcas de nuestros productos o servicios (por ej. uniformes, cachuchas, playeras, camisas, etc.).	Baumgarth (2010)
	AM2	0.972***	Nuestros stands en las ferias en las que participamos siempre reflejan las marcas de nuestros productos o servicios.	
	AM3	0.975***	Llevamos a cabo reuniones regulares sobre la situación actual de las marcas de nuestros productos o servicios.	
	AM4	0.964***	En la empresa tenemos historias que reflejan el posicionamiento de nuestras marcas.	
Comportamiento	CM1	0.951***	Invertimos en publicidad de la imagen de la empresa.	Baumgarth (2010); Wong y Merrilees
	CM2	0.929***	Enseñamos a nuestros empleados sobre la importancia de nuestras marcas.	
	CM3	0.889***	Instruimos a los nuevos empleados sobre el posicionamiento de nuestras marcas.	
	CM4	0.810***	Llevamos a cabo regularmente investigaciones de mercados sobre nuestras marcas.	
Happiness Management	HM1	0.601***	¿Cómo consideraría que ha sido la rentabilidad sobre la inversión (ROI) de su empresa en los dos últimos años?	Foncubierta-Rodríguez et al., 2020; Núñez-Barriopedro et al, 2020
	HM2	0.622***	¿Cómo consideraría que ha sido el nivel de utilidad de su empresa en los dos últimos años?	
	HM3	0.845***	¿Cuál ha sido el volumen de venta de su empresa en los dos últimos años?	
	HM4	0.921***	¿En qué medida considera Ud. que sus clientes están felices con los servicios o productos de su empresa?	
	HM5	0.929***	¿En qué medida se considera Ud. una persona feliz o infeliz en su empresa?	

#### 4. RESULTADOS

Con la finalidad de explorar la solidez multidimensional de los cuestionarios empleados para el análisis de las dimensiones orientación a la marca (valores, normas, artefactos y comportamientos) y el *happiness management* se calculó el coeficiente de alfa de Cronbach (ver tabla 3). Para Hair et al. (1995) un valor superior a 0,7 puntos pone de manifiesto la fiabilidad de las escalas utilizadas ( $p < 0,01$ ), aunque en el desarrollo de nuevas escalas, se puede aceptar el límite de 0,60 (Hair et al., 1995 y Tari et al., 2007).

**Tabla 3. Análisis de la consistencia y fiabilidad**

	Cronbach's alpha	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Average variance extrated (AVE)
Valores	0,972	0,968	0,901
Normas	0,923	0,918	0,681
Artefactos	0,979	0,933	0,923
Comportamiento	0,94	0,941	0,805
Happiness Management	0,915	0,911	0,651

Basándonos en este marco conceptual se han planteado las siguientes hipótesis de estudio para analizar:

H<sub>1</sub>: A mayor nivel de valores mayor nivel de *happiness management*.

H<sub>2</sub>: A mayor nivel de normas mayor nivel de *happiness management*.

H<sub>3</sub>: A mayor nivel de artefactos mayor nivel de *happiness management*.

H<sub>4</sub>: A mayor nivel de comportamiento mayor nivel de *happiness management*.

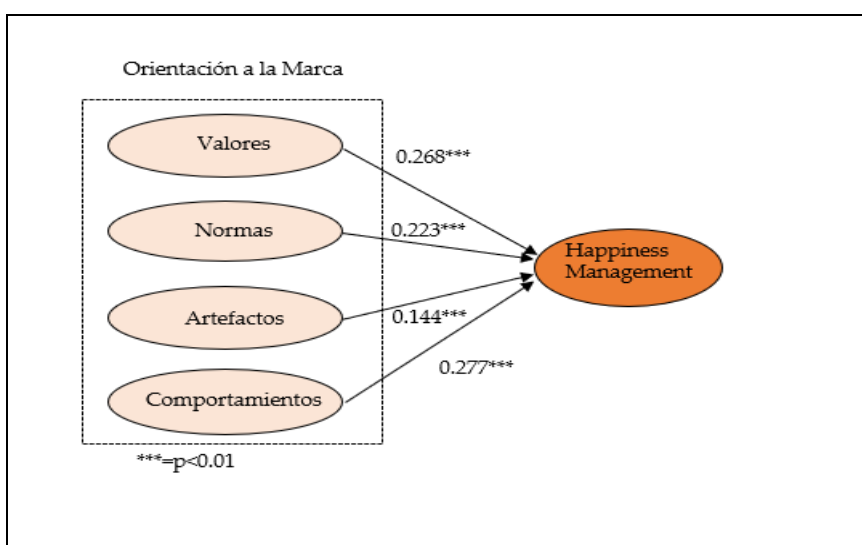
En este sentido, apuntar que la asociación entre las cuatro variables que conforman la dimensión orientación a la marca se ha examinado mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se empleó el software estadístico SSPSS 27, el cual posibilitó la consecución de la siguiente relación empírica:

$$\text{Happiness Management} = 0,268 * \text{Valores} + 0,223 * \text{Normas} + 0,144 * \text{Artefactos} + 0,277 * \text{Comportamientos}$$

Los resultados obtenidos sobre la significación de las hipótesis del trabajo revelan que los factores que integran las dimensiones de la orientación a la marca tienen efectos positivos y

significativos sobre el vector del *happiness management*. Esto significa que se aceptan todas las hipótesis de trabajo (H1, H2, H3 y H4). El factor comportamiento es el más influyente sobre el constructo del *happiness management* ( $\beta = 0,272$ , p-valor 0,01), y el de menor significación empírica es la variable artefactos ( $\beta = 0,141$ , p-valor 0,01). Por lo que, se puede afirmar que la orientación a la marca ejerce un efecto positivo sobre el constructo del *happiness management* (ver Figura 2).

**Figura 2. Representación gráfica del modelo de ecuación estructural**



La información que proporciona la Figura 2 y la tabla 4, ponen de manifiesto los siguientes aspectos:

1. Todos los parámetros que conforman la dimensión de la orientación a la marca poseen una relación directa y positiva sobre el atractivo constructo del *happiness management*. Esto permite aceptar las cuatro hipótesis de trabajo inicialmente establecidas (H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> y H<sub>4</sub>).
2. De las cuatro dimensiones que integran la dimensión orientación a la marca, el factor comportamiento es el más influyente cuantitativamente sobre el constructo del *happiness management*. A continuación, le siguen en estricto orden de influencia: valores, normas y artefactos, tal como viene representado en la Figura 2.



3. La ratio valor es el factor menos influyente sobre el constructo del *happiness management*. En este punto cabe señalar que la correlación entre las variables comportamiento y artefacto dentro de las dimensiones que la orientación a la marca es la más débil. Dicho hallazgo deja entrever que los estudios del *happiness management* pueden ser de mucha utilidad profesional para que los directivos de las pequeñas y medianas empresas detecten la relevancia que tiene la orientación a la marca en el futuro competitivo de sus organizaciones (Fornell y Larker, 1981).

**Tabla 4. Correlaciones entre los constructos y validez del modelo**

	Valores	Normas	Artefactos	Comportamiento	Happiness Management
Valores	<b>0.901</b>				
Normas	0.933	<b>0.686</b>			
Artefactos	0.845	0.738	<b>0.944</b>		
Comportamiento	0.747	0.726	0.486	<b>0.807</b>	
Happiness Management	0.348	0.379	0.355	0.352	<b>0.659</b>

## 5. CONCLUSIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) requieren nuevos modelos de producción y gestión responsables y sostenibles. Por ello, uno de los principales objetivos de este trabajo es definir un modelo de organizaciones responsables y sostenibles de forma que contribuya a la literatura y tenga implicaciones para todos los actores de la cadena de valor. Por un lado, las organizaciones más responsables y sostenibles a través de un modelo orientado a la marca y consecuentemente persiguen la felicidad corporativa. Por otro lado, desde el punto de vista de la demanda, permite a los consumidores ser más eficientes en cuanto a la gestión del tiempo dedicado a la elección de la compra eligiendo marcas responsables y sostenibles e incluso sentirse más satisfechos al contribuir a la sostenibilidad.

### 5.1. Implicaciones teóricas

Los diferentes autores priorizan diferentes elementos como la creación de valor y el aumento de la rentabilidad. Sin embargo, podemos afirmar que un modelo de organización sostenible debe ser una estructura integral, que abarque todas las dimensiones de la orientación a la marca.

La sostenibilidad de una organización depende en gran medida de la orientación a la marca de la organización, que a su vez está relacionada con la consecución de una estructura y capacidades adecuadas para ejecutar sus decisiones estratégicas de forma que tenga influencia en la felicidad corporativa. Este proceso de sostenibilidad organizativa implica una adaptación y un cambio continuo en relación con la estrategia y el modelo de negocio de la empresa (Osterwalder, 2005). Además, los modelos requieren la creación de valor añadido para los clientes con el fin de obtener una ventaja competitiva (Chang et al., 2018).

Así, el término "orientación a la marca" se basa principalmente en 4 pilares: valor, norma, artefacto, y comportamiento que se conectan y complementan entre sí dando sentido y razón de ser al concepto en cuestión, representando un ciclo en el que un modelo de producción responsable y sostenible (Núñez-Barriopedro et al., 2021).

### ***5.2. Implicaciones gerenciales***

Dado que el entorno está en constante cambio, debe revisarse con frecuencia para adaptarse mejor al entorno, mediante la creación de valor añadido para la gestión empresarial y el desarrollo sostenible. Para ofrecer valor a los clientes, es conveniente crear nuevas ideas que sean únicas para obtener una ventaja competitiva y ganar valor de marca. Sólo a través de la capacidad y habilidad para conseguir una orientación a la marca que influya en la felicidad corporativa, las empresas logran el éxito en su negocio (Mackerron, 2012).

Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es entender cómo las organizaciones, a través de la orientación a la marca, promueven la creación de nuevos modelos sostenibles que les permiten tener ventajas competitivas sobre sus competidores (Piha y Avlonitis, 2018) y así ocupar una posición favorable en el mercado (Ravina-Ripoll et al., 2021; Sattar et al., 2015).

La orientación a la marca es también un componente fundamental en la construcción de los actuales modelos sostenibles ya que se basa en que sólo generará valor si tiene un elemento diferenciador dentro del mercado (Napoli, 2006) sino que también permite fortalecer la identidad corporativa y ganar valor de marca.

Los resultados muestran un modelo de orientación a la marca a partir de cuatro factores clave que pueden servir de estrategia de diferenciación y valor de marca. La primera dimensión "valor", permite a la alta dirección adoptar estrategias de marketing dirigidas hacia el incremento de valor responsable y sostenible (Cuesta-Valiño et al., 2019). Asimismo, se

satisfacen las necesidades de los *stakeholders* (Hankinson, 2002). La segunda dimensión la "norma", los gerentes de marketing pueden diseñar unas estrategias que conecten directamente con la misión, la visión y los valores de sus marcas corporativas (Foroudi, 2020). La tercera dimensión "artefacto", las identidades de las marcas (misión, visión y valores) deben estar significativamente relacionadas con la cultura organizativa y los planes estratégicos de las empresas (Urde et al., 2013). Respecto a la cuarta dimensión, "comportamiento " implica que los clientes internos incrementan de forma considerable su creatividad, su efectividad productiva, su motivación, en organizaciones responsablemente sostenibles que velan por la felicidad de sus empleados para incrementar la satisfacción laboral de su capital humano (Suzete et al., 2019).

En el presente trabajo se entiende la felicidad corporativa como un factor estratégico diferencial que permite motivar el intraemprendimiento, la innovación tecnológica, la inclusión organizacional y la inteligencia emocional (Casaqui y Riegel, 2016).

No hay un único modelo de negocio que sea competitivo, porque tienen sistemas de modelos de negocio de diferente capacidad siempre que haya un punto de conexión entre la formulación de una idea y la puesta en marcha de una estrategia real sostenible. Actualmente, además de tener infinidad de modelos, cada organización debe preocuparse por diseñar su modelo de negocio sostenible con elementos que le permitan diferenciarse (Alonso-García et al., 2021).

Además, la forma en que las empresas producen y lanzan sus productos más allá de las fronteras está cambiando radicalmente debido al nacimiento y rápido desarrollo de la economía (Santos-Vijande et al., 2013). En este nuevo contexto, las marcas de las organizaciones juegan un papel clave en la sostenibilidad de las organizaciones asegurando así la fidelización de sus clientes a medio y largo plazo.

Los resultados alcanzados en la presente investigación dejan entrever la existencia un amplio número de cuestiones por discernir en futuros debates académicos de organización de empresa. Entre ellas, una de carácter genérica, como es que este trabajo científico no está exento de sus correspondientes limitaciones metodológicas y teóricas. Y otra de carácter específica, ello es, que la variable orientación a la marca se encuentra directamente ligada a la dimensión del *happiness management* en la actual sociedad digital (Sheth, 2021). Quizás,

dicho hallazgo sirva para que las organizaciones implementen modelos integrales de gobernanza corporativos que pivoten su crecimiento económico y mercantil bajo los criterios del interés general, el consumo de productos sostenibles y la felicidad de su capital humano (Nogueria-Kamel et al., 2017). Sobre esta premisa epistémica, las empresas pueden contribuir significativamente en construir ecosistemas destinados a fortalecer la responsabilidad social, el respeto al medio ambiente y la economía verde en estos tiempos de crisis sanitaria (Shah et al., 2016).

De ahí, la necesidad de que en el futuro emerjan una amplia literatura sobre la cultura del *happiness management* (Chen et al., 2019). Tal hecho permitirá, por un lado, a que el constructo orientación a la marca-*happiness management* sea de gran utilidad empresarial para aquellas corporaciones que quieran consolidar su imagen corporativa en el mercado (Urde, 1994) y busquen en el bienestar de los consumidores (Vega et al., 2020). Siempre que se vinculen voluntariamente a los valores éticos de los ODS en pos de la felicidad prosocial y ciudadana (Helliwell y Aknin, 2018). Y por otro, a poder responder a las siguientes preguntas: ¿las marcas están orientadas a la felicidad de la sociedad?, ¿Por qué las empresas no fabrican en masas productos ecológicos y sostenibles en búsqueda del bienestar saludable de los consumidores y el cumplimiento de los ODS? y ¿El *happiness management* constituye una verdadera marca de innovación, progreso tecnológico, transformación ecológica y prosperidad? Los autores de este trabajo científico estamos verdaderamente interesados en conocer las respuestas a dichas preguntas y a otras muchas más. Siendo conscientes de que las cuales tienes muchas aristas poliédricas y de trampantojo pictórico, pues algunas de ellas son de naturaleza política, gubernamental, administrativa o empresarial (Ravina-Ripoll et al., 2019a).

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2012), *Building strong brands*, Simon & Schuster Inc., New York.
- AECA (2005), *Estrategia e Innovación de la Pyme Industrial en España*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- Alonso-García, J., Pablo-Martí, F. & Núñez-Barriopedro, E. (2021), “Omnichannel Management in B2B. Complexity-based model. Empirical evidence from a panel of experts based on Fuzzy Cognitive Maps”, *Industrial Marketing Management*, 95, 99-113.
- Arias, X. C., y Costas, A. (2021), *Laberintos de prosperidad ¿Hacia una nueva Gran Transformación?*, Galaxia Gutenberg, Barcelona.
- Avlonitis, G. J., and Salavou, H. E. (2007). “Entrepreneurial orientation of S.M.E.s, product entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance”. *J. Bus. Res.* 60, 566–575.
- Baker, D., Greenberg, C. Hemingway, C. (2006), *What Happy Companies Know*, Pearson, New York.
- Basinska, B.A. & Rozkwitalska, M. (2020), “Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations”, *Current Psychology*, 1-14.

- Batista-Foguet, J. M., Coenders, G. & Alonso, J. (2004), “Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad validación de cuestionarios relacionados con la salud”, *Medicina Clínica*, 122, 21–27.
- Baumgarth, C. (2010), “Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector”, *European Journal of Marketing*, 44 (5), 653-671.
- Casaqui, V. & Riegel, V. (2016), “Management of happiness, production of affects and the spirit of capitalism: international narratives of transformation from Coca-Cola brand”, *The Journal of International Communication*, 22(2), 293-314.
- Castro-Martínez, A., Morilla, P. D. y Ordóñez, C. P. (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.
- Chang, Y., Wang, X. & Arnett, D.B. (2018), “Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing”, *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25.
- Chen, M.H., Krishna, S.M., & Yu, C.Y. (2019), “Work-life support: the key to managers’ happiness”, *Management Research Review*, 43 (2), 66-184.
- Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G. & Núñez-Barriopedro, E. (2019), “The impact of corporate social responsibility on customer loyalty in hypermarkets: A new socially responsible strategy”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 761-769.
- Cuesta-Valiño, P., Rodríguez, P. G. & Núñez-Barriopedro, E. (2020), “Perception of advertisements for healthy food on social media: effect of attitude on consumers’ response”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6463.
- Dash, G., Kiefer, K. & Paul, J. (2021), “Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention”, *Journal of Business Research*, 122, 608-620.
- Datu, J.A.D. & Restubog, S.L.D. (2020), “The emotional pay-off of staying gritty: Linking grit with social-emotional learning and emotional well-being”, *British Journal of Guidance & Counselling*, 48 (5), 697-708.
- Dechawatanapaisal, D. (2018), “Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organisations”, *Personnel Review*, 47, 675–693.
- Foncubierta-Rodríguez, M. J., Ravina-Ripoll, R., Ahumada-Tello, E. & Tobar-Pesantez, L. B. (2020), “Are Spanish public employees happier in their work performance in the Industry 4.0 era?”, *Polish Journal of Management Studies*, 22 (1) ,103-116
- Foroudi, P., Cuomo, M.T., Foroudi, M.M., Katsikeas, C.S. & Gupta, S. (2020a), “Linking identity and heritage with image and a reputation for competition”, *Journal of Business Research*, 113, 317-325.
- Foroudi, P. (2020b), “Corporate brand strategy: drivers and outcomes of hotel industry’s brand orientation”, *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102519.
- Gromark, J. & Melin, F. (2011), “The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance”, *Journal of Brand Management*, 18 (6), 394– 410.
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J. & Foroudi, P. (2020), “The impact of brand value on brand competitiveness”, *Journal of Business Research*, 112, 210-222.
- Gupta, S., Grant, S. & Melewar, T.C. (2008), “The expanding role of intangible assets of the brand”, *Management Decision*, 46 (6), 948-960.
- Guzmán-Maldonado, G., Reyes-Ruiz, E. & Mellado-Siller, J. F. (2019). “Brand management and growth in small Mexican businesses”, *International Journal of Business and Social Science*, 10, 82–90.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Prentice-Hall, New York.
- Hankinson, P. (2002), “The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7 (1), 30-44.
- Helliwell, J.F. & Aknin, L.B. (2018), “Expanding the social science of happiness”, *Nature Human Behaviour*, 2 (4), 248-252.
- Jiménez-Marín, G., Elías Zambrano, R., Galiano-Coronil, A. & Ravina-Ripoll, R. (2020), “Food and beverage advertising aimed at Spanish children issued through mobile devices: a study from a social marketing and happiness management perspective”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 5056.
- Khan, I. & Bashir, T. (2020), “The role of brand orientation in developing a learning culture and achieving performance goals in the third sector organisations”, *International Journal of Public Administration*, 43, 804–817.
- Khattak, A. & Yousaf, Z. (2022), “Digital Social Responsibility towards Corporate Social Responsibility and Strategic Performance of Hi-Tech SMEs: Customer Engagement as a Mediator”, *Sustainability*, 14(1), 131.

- Llorente, M. A., Lara, E. R., Olarte-Pascual, C. & Borondo, J. P. (2021), “Mobile-assisted-showroomer: modelo cognitivo–afectivo–normativo–conativo de comportamiento en la tienda física de moda” (No. 2101), Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- Mackerron, G. (2012), “Happiness economics from 35000 feet”, *Journal of Economic Surveys*, 26, 705–735.
- Napoli, J. (2006), “The impact of non-profit brand orientation on organizational performance”, *Journal of Marketing Management*, 22 (3), 673-694.
- Nogueira-Kamel, J.A., Varela-Martins, C., Batista-Pessanha, M. & Weila-De Andrade, M. (2017), “Creativity and innovation for corporate happiness management” *Brazilian Journal of Science and Technology*, 41, 1.
- Núñez-Barriopedro, E., Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P. & Ravina-Ripoll, R. (2021), “How does happiness influence the loyalty of karate athletes? A model of structural equations from the constructs: consumer satisfaction, engagement, and meaningful”. *Frontiers in Psychology*, 12,794.
- 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(3), 761-779.
- Oishi, S. (2012). *The Psychological Wealth of Nations: Do Happy People Make a Happy Society?* Massachusetts, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. L. (2005), “Clarifying business models: origins, present and future of the concept”. *Communications of the association for Information Systems*, 16, 1–25.
- Piha, L.P. & Avlonitis, G.J. (2018), “Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation”, *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 370-394.
- Ravina-Ripoll, R., Nunez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. & Tobar-Pesantez, L. B. (2021), “Happiness Management: A Culture to Explore from Brand Orientation as a Sign of Responsible and Sustainable Production”, *Frontiers in Psychology*, 12,727845.
- Ravina-Ripoll, R., Marchena Domínguez, J. y Montañez Del Rio, M.A. (2019a), “Happiness Management en la época de la Industria 4.0”, *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9 (18), 189-202.
- Ravina-Ripoll, R., Tobar-Pesantez, L.B. & Marchena-Domínguez, J. (Eds) (2019b), *Happiness Management. A lighthouse for social wellbeing, creativity and sustainability*, Editorial Peter Lang, Bern.
- Sánchez-Vázquez, J.F. y Sánchez-Ordóñez, R. (2019), “Gestión de la felicidad: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo”, *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9 (18), 259-271.
- Sattar, T., Ahmad, K. & Hassan, S.M. (2015), “Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement”, *Pakistan Economic and Social Review*, 53 (1), 81-96.
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L. & Díaz-Martín, A. M. (2013), “The brand management system and service firm competitiveness”. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- Schöler, G. (2019). “Happiness Management: Nachhaltig erfolgreich durch Glückskompetenz,” in *Nachhaltiges Management*. eds. A. Englert and A. Ternès (Berlin, Heidelberg: Springer Gabler), 129–152.
- Seligman, M. (2016). *Florecer: La Nueva Psicología Positiva y la Búsqueda Del Bienestar*. México: Editorial Océano.
- Sepulcri, L.M. C.B., Mainardes, E.W. & Marchiori, D.M. (2020), “Brand orientation: a systematic literature review and research agenda”, *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 24 (1), 97-114.
- Shah, K. U., Arjoon, S. & Rambocas, M. (2016), “Aligning corporate social responsibility with green economy development pathways in developing countries”, *Sustainable Development*, 24(4), 237-253.
- Sheth, J. (2021), “New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-10.
- Singh, S. & Aggarwal, Y. (2018), “Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach”, *Journal Happiness Studies*, 19, 1439–1463.
- Sudha, K.S., Shahnawaz, M.G. & Farhat, A. (2016), “Leadership styles, leader’s effectiveness and well-being: Exploring collective efficacy as a mediator”, *Vision*, 20 (2), 111-120.
- Suzete, A., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2019) “Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde”, *European Business Review*, 31 (3), 337-351
- Tafolli, F. & Grabner-Kräuter, S. (2020), “Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: empirical evidence from Kosovo”, *Corporate Governance*, 20 (7), 1349-1370.
- Tajeddini, K. & Ratten, V. (2020), “The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance”, *Journal of Strategic Marketing*, 28,194–224
- Tari, J.J., Molina, J.F. & Castejón, J.L. (2007), “The Relationship Between Quality Management Practices and Their Effects on Quality Outcomes”, *European Journal of Operational Research*, 183 (2), 483-501.
- Tirole, J. (2017), *La economía del bien común*, Taurus, Madrid.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H. & Welpe, I.M. (2020), “Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate” *Human Resource Management*, 59 (1), 83-99.

- Urde, M. (1994), “Brand orientation: A strategy for survival”, *Journal of Consumer Marketing*, 11 (3), 18-32.
- Urde, M. (1999), “Brand orientation a mindset for building brands into strategic resources”, *Journal of Marketing Management*, 15(1), 117-133.
- Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2013), “Brand orientation and market orientation-From alternatives to synergy”, *Journal of Business Research*, 66 (1), 13-20.
- Vallester, C. & De Chernatony, L. (2006), “Internal brand building and structuration: The role of leadership”. *European Journal of Marketing*, 40, 761–784.
- Vega, J. P. A., Suárez, M. G. & Rozano, M. (2020), “Estudio comparativo del efecto de los fallos en el servicio sobre el bienestar del consumidor y sus emociones” (No. 2003), *Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial*.
- Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van de Klundert, J., et al. (2013), “Managing brands and customer engagement in online brand communities”, *Journal of Service Management*, 24, 223–244.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2007), “Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation”, *Journal of Strategic Marketing*, 15, 387–402.
- Yori-Conill, L., Hernández de Velazco, J. y Chumaceiro-Hernández, A. (2011), “Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno”, *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (54), 274-290.
- Yue, W. & Cowling, M. (2021), “The Covid-19 lockdown in the United Kingdom and subjective well-being: Have the self-employed suffered more due to hours and income reductions?”, *International Small Business Journal*, 39(2), 93-108.
- Zengin, Y., Naktiyok, S., Kaygın, E., Kavak, O. & Topçuoğlu, E. (2021), “An investigation upon industry 4.0 and society 5.0 within the context of sustainable development goals”, *Sustainability* 13, 2682.