

Gestión del talento humano centrada en las personas: bienestar laboral, experiencia del empleado y compromiso organizacional

People-centered human talent management: workplace well-being, employee experience, and organizational commitment

Gestão de talentos humanos centrada nas pessoas: bem-estar no trabalho, experiência do colaborador e comprometimento organizacional

Tenelema Jiménez, Inés Elizabeth
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
itenelemaj@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-0836-7965>



Vinza Coronel, Cristina Guadalupe
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
cvinzac@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0000-1927-2637>



Castro Guevara, Jesús Estuardo
Universidad Técnica Estatal de Quevedo
jcastrog7@uteq.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3249-0353>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v7/n1/1620>

Como citar:

Tenelema-Jiménez, I. E., Vinza-Coronel, C. G., & Castro-Guevara, J. E. (2026). Gestión del talento humano centrada en las personas: bienestar laboral, experiencia del empleado y compromiso organizacional. *Código Científico Revista De Investigación*, 7(1), 3396–3420.

Recibido: 30/05/2026

Aceptado: 25/06/2026

Publicado: 30/06/2026

Resumen

Las transformaciones del trabajo exigen modelos de gestión del talento humano que articulen los resultados organizacionales con la dignidad, la salud y el desarrollo de los colaboradores. El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión centrada en las personas, examinando las relaciones entre bienestar laboral, experiencia del empleado y compromiso organizacional. Se desarrolló una investigación cualitativa, documental, no experimental y de alcance exploratorio mediante la revisión de fuentes académicas localizadas en bases de datos especializadas. La información se organizó en una matriz documental y se examinó mediante síntesis temática y narrativa. Los resultados evidenciaron que el bienestar y la experiencia del empleado son dimensiones interdependientes, aunque conceptualmente distintas, fortalecidas por condiciones laborales justas, autonomía, reconocimiento, seguridad psicológica, liderazgo sensible y oportunidades de desarrollo. Asimismo, una experiencia favorable promovió la satisfacción, el bienestar y el vínculo con la organización. El compromiso afectivo presentó resultados más saludables que la permanencia sustentada en obligación o costos de salida. Se concluye que una gestión genuinamente centrada en las personas requiere políticas articuladas, participación efectiva y evaluación continua de las condiciones de trabajo.

Palabras clave: gestión del talento humano; bienestar laboral; experiencia del empleado; compromiso organizacional; gestión centrada en las personas.

Abstract

Transformations in the world of work demand human talent management models that integrate organizational outcomes with employees' dignity, health, and development. The study aimed to analyze people-centered management by examining the relationships among workplace well-being, employee experience, and organizational commitment. A qualitative, documentary, non-experimental, and exploratory study was conducted through the review of academic sources retrieved from specialized databases. The information was organized in a documentary matrix and analyzed through thematic and narrative synthesis. The results showed that workplace well-being and employee experience are interdependent, although conceptually distinct, dimensions strengthened by fair working conditions, autonomy, recognition, psychological safety, supportive leadership, and development opportunities. Likewise, a positive employee experience fostered satisfaction, well-being, and a stronger connection with the organization. Affective commitment produced healthier outcomes than continuance based on obligation or perceived costs of leaving. It is concluded that genuinely people-centered management requires integrated policies, effective participation, and continuous evaluation of working conditions.

Keywords: human talent management; workplace well-being; employee experience; organizational commitment; people-centered management.

Resumo

As transformações no mundo do trabalho exigem modelos de gestão de talentos humanos que articulem os resultados organizacionais com a dignidade, a saúde e o desenvolvimento dos colaboradores. O estudo teve como objetivo analisar a gestão centrada nas pessoas, examinando as relações entre bem-estar no trabalho, experiência do colaborador e comprometimento organizacional. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, documental, não experimental e de caráter exploratório, por meio da revisão de fontes acadêmicas localizadas em bases de dados especializadas. As informações foram organizadas em uma matriz documental e analisadas mediante síntese temática e narrativa. Os resultados evidenciaram que

o bem-estar no trabalho e a experiência do colaborador são dimensões interdependentes, embora conceitualmente distintas, fortalecidas por condições de trabalho justas, autonomia, reconhecimento, segurança psicológica, liderança sensível e oportunidades de desenvolvimento. Da mesma forma, uma experiência favorável promoveu satisfação, bem-estar e maior vínculo com a organização. O comprometimento afetivo apresentou resultados mais saudáveis do que a permanência sustentada por obrigação ou pelos custos associados à saída. Conclui-se que uma gestão genuinamente centrada nas pessoas requer políticas articuladas, participação efetiva e avaliação contínua das condições de trabalho.

Palavras-chave: gestão de talentos humanos; bem-estar no trabalho; experiência do colaborador; comprometimento organizacional; gestão centrada nas pessoas.

Introducción

Las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales experimentadas en el mundo del trabajo han modificado las expectativas de los colaboradores y las condiciones mediante las cuales las organizaciones gestionan su talento humano. En este escenario, los modelos tradicionales, centrados principalmente en el control administrativo, la productividad y el cumplimiento de funciones, resultan insuficientes para responder a necesidades relacionadas con la salud integral, el desarrollo profesional, la conciliación entre la vida laboral y personal y la construcción de vínculos significativos con la organización. En consecuencia, la gestión del talento humano requiere evolucionar hacia un enfoque centrado en las personas, en el que el bienestar laboral, la experiencia del empleado y el compromiso organizacional sean considerados componentes articulados de una relación laboral sostenible (Guest, 2017; Bhoir & Sinha, 2024).

El bienestar laboral comprende las condiciones físicas, psicológicas y sociales que permiten a los trabajadores desempeñar sus funciones de manera saludable, satisfactoria y significativa. La experiencia del empleado, por su parte, engloba las percepciones, emociones e interacciones que se producen durante todo su recorrido dentro de la organización, desde el reclutamiento y la incorporación hasta el desarrollo, la permanencia y la desvinculación. El compromiso organizacional se relaciona con el vínculo psicológico, la identificación y el sentido de pertenencia que influyen en la disposición de las personas para contribuir a los

objetivos institucionales. Aunque estos conceptos poseen particularidades, su interacción configura la calidad de la relación entre el trabajador y la organización (Batat, 2022; Andrés Reina et al., 2024).

La relevancia del problema se evidencia en la persistencia de condiciones laborales que afectan la salud y el desempeño de los trabajadores. La World Health Organization (WHO, 2022) estima que aproximadamente el 15 % de los adultos en edad de trabajar presenta algún trastorno mental y que la depresión y la ansiedad generan pérdidas cercanas a un billón de dólares anuales para la economía mundial, principalmente por disminución de la productividad. Estos datos demuestran que el bienestar no constituye únicamente una responsabilidad individual ni un beneficio complementario, sino un desafío organizacional que exige intervenir sobre las condiciones de trabajo, la cultura, el liderazgo y los sistemas de gestión.

Entre los factores que pueden deteriorar el bienestar y la experiencia del empleado se encuentran la sobrecarga laboral, la presión por resultados, la inseguridad contractual, la escasa autonomía, la falta de reconocimiento, las oportunidades limitadas de crecimiento, los estilos de liderazgo poco sensibles y la ausencia de mecanismos efectivos de participación. También influyen la desigualdad, la comunicación deficiente, los conflictos interpersonales y la dificultad para desconectarse del trabajo en entornos digitales o híbridos. Las prácticas de alto desempeño pueden favorecer el compromiso y la satisfacción cuando proporcionan recursos y apoyo; sin embargo, también pueden intensificar el trabajo si se orientan exclusivamente a los resultados organizacionales y descuidan la salud de los colaboradores (Hauff et al., 2022).

Estas condiciones pueden provocar estrés, agotamiento, insatisfacción, reducción de la motivación y dificultades para conciliar las responsabilidades laborales y personales. En el ámbito organizacional, sus efectos pueden expresarse mediante ausentismo, intención de renuncia, rotación, menor cooperación y debilitamiento de la confianza. En contraste, los recursos laborales vinculados con la autonomía, el apoyo social, la retroalimentación, el

aprendizaje y el desarrollo presentan asociaciones importantes con el compromiso y la satisfacción. El metaanálisis de Mazzetti et al. (2023), basado en 113 muestras independientes y 119 420 participantes, identificó una asociación elevada entre el compromiso laboral y el compromiso organizacional, lo que confirma la conexión entre las condiciones motivacionales del trabajo y las actitudes hacia la organización.

La evidencia también muestra que una experiencia positiva puede fortalecer el compromiso mediante el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Lee y Kim (2023), en un estudio realizado con 534 trabajadores, encontraron que las experiencias culturales y físicas influyen en el compromiso organizacional y que esta relación se encuentra mediada por la satisfacción y el bienestar psicológico. De manera complementaria, Özçınar et al. (2024) comprobaron que el bienestar desempeña un papel mediador entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral. Asimismo, el compromiso afectivo puede reducir el agotamiento y proporcionar recursos psicológicos para afrontar las demandas del trabajo, lo cual evidencia una relación potencialmente recíproca entre compromiso y bienestar (Chambel & Carvalho, 2022).

El análisis de estas relaciones se justifica porque permite superar una visión instrumental del talento humano y comprender que la sostenibilidad organizacional depende de la capacidad para equilibrar los resultados empresariales con las necesidades legítimas de las personas. Las revisiones recientes señalan que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar favorecen entornos de trabajo saludables, mientras que la gestión sostenible puede generar beneficios para los empleados y para la viabilidad de las organizaciones (Madero-Gómez et al., 2023; Bhoir & Sinha, 2024). No obstante, la literatura mantiene diferencias conceptuales y metodológicas, especialmente porque la experiencia del empleado constituye un campo emergente relacionado con el bienestar, el compromiso, la cultura y la gestión de recursos humanos (Andrés Reina et al., 2024).

La realización de una revisión bibliográfica resulta viable debido a la disponibilidad de artículos científicos, revisiones sistemáticas, metaanálisis y documentos institucionales que permiten integrar enfoques psicológicos, administrativos y organizacionales. Su desarrollo facilita identificar coincidencias, contradicciones, factores explicativos y vacíos de conocimiento sin intervenir directamente sobre una población laboral. En este contexto, el objetivo del artículo es analizar, mediante una revisión de la literatura científica, la gestión del talento humano centrada en las personas, examinando las relaciones entre bienestar laboral, experiencia del empleado y compromiso organizacional, así como los factores que favorecen o limitan su integración en las prácticas organizacionales.

Metodología

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y diseño documental, orientado a examinar la producción científica relacionada con la gestión del talento humano centrada en las personas, el bienestar laboral, la experiencia del empleado y el compromiso organizacional. Se adoptó un diseño no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas y el análisis se concentró en interpretar conocimientos, enfoques teóricos y resultados previamente publicados. Su carácter exploratorio permitió aproximarse de manera integral a un campo en desarrollo, identificar las principales categorías conceptuales y reconocer las relaciones planteadas entre los componentes estudiados.

La búsqueda bibliográfica se efectuó en bases de datos y motores académicos como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SciELO, Redalyc y Google Académico. Para localizar las publicaciones se utilizaron términos en español e inglés, entre ellos: “gestión del talento humano”, “gestión de recursos humanos centrada en las personas”, “bienestar laboral”, “bienestar del empleado”, “experiencia del empleado”, “compromiso organizacional”, “employee well-being”, “employee experience”, “organizational commitment”, “people-

centered human resource management” y “sustainable human resource management”. Los términos fueron combinados mediante los operadores booleanos AND y OR, con la finalidad de ampliar o delimitar los resultados según la relación entre las categorías de interés.

Se priorizaron artículos científicos, revisiones bibliográficas, revisiones sistemáticas, metaanálisis y documentos técnicos publicados durante los últimos diez años. También se consideraron trabajos anteriores cuando presentaban fundamentos teóricos necesarios para comprender la evolución de la gestión del talento humano y sus enfoques orientados al bienestar. Los criterios de inclusión comprendieron publicaciones en español o inglés, documentos con acceso al texto completo, estudios sometidos a revisión académica y trabajos que abordaran directamente al menos dos de las categorías analizadas. Se incluyeron investigaciones desarrolladas en diferentes sectores y contextos organizacionales para obtener una perspectiva amplia del fenómeno.

Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones sin información metodológica suficiente, contenidos de carácter exclusivamente comercial, notas de opinión, materiales sin respaldo académico y estudios cuyo tema principal no guardaba relación directa con el objetivo de la investigación. La selección se realizó mediante una revisión inicial de los títulos y palabras clave, seguida de la lectura de los resúmenes. Posteriormente, los documentos considerados pertinentes fueron examinados a texto completo para comprobar su aporte conceptual o empírico. Debido al alcance exploratorio del estudio, la selección no pretendió agotar la totalidad de las publicaciones existentes, sino reunir evidencia relevante y diversa que permitiera comprender el estado del conocimiento.

La información obtenida se organizó en una matriz documental que incluyó autor, año de publicación, contexto del estudio, objetivo, enfoque metodológico, conceptos principales, factores analizados, resultados y conclusiones. Esta organización facilitó la comparación entre las fuentes y permitió identificar coincidencias, diferencias, tendencias y vacíos investigativos.

El análisis se efectuó mediante una síntesis temática y narrativa, agrupando los hallazgos en tres ejes: prácticas de gestión del talento humano orientadas a las personas, factores vinculados con el bienestar y la experiencia del empleado, y relaciones entre estas dimensiones y el compromiso organizacional.

Finalmente, se realizó una interpretación integradora de la evidencia, considerando tanto los beneficios atribuidos a las prácticas centradas en las personas como las tensiones derivadas de la intensificación del trabajo, las condiciones organizacionales y las diferencias contextuales. Para fortalecer la consistencia del análisis, se contrastaron los resultados de investigaciones empíricas con revisiones de literatura y documentos de organismos reconocidos. Este procedimiento permitió construir una visión crítica sobre la forma en que el bienestar laboral y la experiencia del empleado pueden incorporarse a la gestión del talento humano para favorecer relaciones laborales saludables, sostenibles y vinculadas con el compromiso organizacional.

Resultados

Gestión del talento humano centrada en las personas

La gestión del talento humano centrada en las personas representa una reconfiguración sustantiva de la función tradicional de recursos humanos. Su propósito trasciende la administración contractual, el control del desempeño y la cobertura de necesidades operativas, para reconocer al trabajador como sujeto integral, portador de expectativas, emociones, conocimientos, derechos y aspiraciones de desarrollo. Desde esta perspectiva, las prácticas organizacionales deben generar simultáneamente valor económico, bienestar humano y sostenibilidad laboral. La revisión sistemática de Pandey y Mahesh (2025), integrada por 227 estudios, evidencia que la investigación contemporánea ha evolucionado desde una orientación transaccional hacia una gestión más estratégica e interdisciplinaria, en la cual adquieren

especial relevancia el bienestar, la voz del empleado, el equilibrio entre trabajo y familia, la inclusión y la calidad de las relaciones laborales.

Este enfoque implica que las decisiones relacionadas con selección, incorporación, capacitación, evaluación, compensación, promoción y desvinculación no pueden analizarse como procedimientos aislados. En conjunto, configuran una arquitectura organizacional que comunica cuánto valora la institución a sus colaboradores y determina la calidad de su experiencia cotidiana. Bhoir y Sinha (2024) sostienen que las prácticas de recursos humanos orientadas al bienestar constituyen una manifestación del cuidado organizacional, especialmente cuando incorporan seguridad, desarrollo, participación, flexibilidad, reconocimiento y apoyo. En consonancia con esta postura, Aldabbas y Blaique (2025), mediante un estudio con 245 trabajadores, comprobaron que las prácticas de gestión basadas en el cuidado favorecen el compromiso laboral tanto de forma directa como por medio de la construcción de un clima organizacional de atención y reciprocidad. No obstante, los resultados también mostraron que la actuación individual de los directivos no reemplaza la necesidad de políticas institucionales consistentes, lo cual confirma que una gestión centrada en las personas debe estar incorporada en los sistemas, procesos y valores de la organización.

Bienestar laboral y experiencia del empleado

El bienestar laboral es un constructo multidimensional que comprende la valoración que realizan las personas sobre su funcionamiento físico, psicológico y social dentro del trabajo. No se limita a la ausencia de enfermedad, estrés o agotamiento, sino que incluye satisfacción, emociones positivas, relaciones interpersonales saludables, sentido de propósito, posibilidades de desarrollo y capacidad para desempeñar las funciones sin comprometer la salud. En este sentido, el bienestar posee dimensiones hedónicas, asociadas con la satisfacción y el afecto positivo, y dimensiones eudaimónicas relacionadas con la autonomía, el crecimiento, la realización personal y el significado atribuido al trabajo. Por ello, una persona

puede expresar satisfacción con determinadas condiciones contractuales y, al mismo tiempo, experimentar agotamiento, falta de sentido o deterioro de sus relaciones sociales.

La experiencia del empleado, aunque se encuentra estrechamente vinculada con el bienestar, posee un alcance diferente. Este concepto reúne las percepciones, emociones e interpretaciones que el colaborador construye a partir de sus interacciones con la organización durante todo el ciclo laboral, desde el primer contacto con la marca empleadora hasta su eventual desvinculación. Comprende experiencias físicas, culturales, sociales, profesionales y tecnológicas, así como la relación con los directivos, compañeros, herramientas, normas y oportunidades de crecimiento. Batat (2022) plantea que la experiencia del empleado debe entenderse de manera holística, debido a que integra componentes personales, sociales y culturales que influyen en el bienestar general. En consecuencia, no consiste únicamente en ofrecer beneficios o ambientes agradables, sino en diseñar interacciones laborales coherentes con las necesidades humanas y con los valores comunicados por la organización.

La revisión sistemática de Andrés Reina et al. (2024), basada en 97 artículos indexados en Scopus, muestra que la experiencia del empleado constituye un campo emergente articulado alrededor de cinco núcleos: salud y seguridad ocupacional, bienestar, compromiso laboral, gestión de recursos humanos y cultura organizacional. Este hallazgo permite advertir que la experiencia no debe ser reducida a la satisfacción ni confundida con el compromiso, pues funciona como un constructo integrador de las distintas vivencias producidas por el entorno organizacional. Sin embargo, la literatura todavía presenta heterogeneidad conceptual y diversidad de instrumentos de medición, lo que dificulta establecer delimitaciones definitivas.

La proximidad entre bienestar y experiencia también fue corroborada por Molek-Winiarska et al. (2025). En su investigación con profesionales de recursos humanos, los autores encontraron que, aunque los especialistas reconocen diferencias conceptuales entre ambos constructos, las intervenciones organizacionales suelen perseguir objetivos similares y se

concentran principalmente en el desarrollo de competencias, la salud física y la comodidad de las condiciones laborales. Este resultado evidencia una limitación frecuente: las organizaciones tienden a priorizar acciones visibles o individuales, pero prestan menor atención a factores estructurales como carga de trabajo, justicia organizacional, seguridad psicológica, autonomía, participación en las decisiones y calidad del liderazgo. En consecuencia, una intervención puede mejorar temporalmente la percepción del empleado sin transformar las causas organizacionales que deterioran su bienestar.

Las condiciones que fortalecen simultáneamente el bienestar y la experiencia comprenden el trabajo significativo, la comunicación transparente, el reconocimiento, el trato justo, la flexibilidad, el apoyo de los supervisores, la autonomía y las oportunidades de aprendizaje. A estas condiciones se añaden la seguridad física y psicológica, la inclusión, el equilibrio entre las exigencias y los recursos disponibles, así como la posibilidad de expresar opiniones sin temor a represalias. Daniels et al. (2022) señalan que el bienestar sostenible no depende de programas aislados, sino de procesos continuos de aprendizaje, adaptación e institucionalización. Por tanto, las iniciativas deben ser evaluadas, ajustadas a las necesidades de los trabajadores y respaldadas por la dirección para evitar que se conviertan en acciones simbólicas sin repercusiones duraderas.

La evidencia empírica demuestra, además, que no todas las dimensiones de la experiencia producen el mismo efecto. Lee y Kim (2023), en una muestra de 534 trabajadores surcoreanos, identificaron que las experiencias culturales y físicas influyeron significativamente en la satisfacción, el bienestar psicológico y el compromiso organizacional; en cambio, la experiencia tecnológica no presentó un efecto directo significativo sobre este último. Este hallazgo sugiere que la incorporación de plataformas digitales, sistemas automatizados o herramientas colaborativas no garantiza por sí misma una experiencia positiva. La tecnología genera valor humano cuando facilita el trabajo, reduce cargas

innecesarias, mejora la comunicación y respeta la autonomía, pero puede convertirse en una fuente de vigilancia, fragmentación o sobrecarga cuando se implementa sin considerar las necesidades de sus usuarios.

Başar (2024) encontró igualmente una relación positiva entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral en el sector financiero, especialmente cuando las personas percibían apoyo directivo, significado en sus actividades y oportunidades de desarrollo profesional. El afecto positivo fortaleció esta relación, lo que indica que las emociones experimentadas en el trabajo intervienen en la manera en que los colaboradores interpretan las prácticas organizacionales. De manera convergente, Özçinar et al. (2024), en un estudio con 308 trabajadores del sector asegurador, determinaron que el bienestar actuaba como mediador parcial entre la experiencia del empleado y el compromiso laboral. En términos interpretativos, una experiencia favorable no se traduce automáticamente en mayor implicación; parte de su efecto ocurre porque contribuye a que las personas se sientan saludables, valoradas y satisfechas.

En conjunto, los resultados permiten establecer que el bienestar constituye tanto un resultado como un mecanismo explicativo de la experiencia del empleado. Una cultura inclusiva, un liderazgo sensible, un diseño de trabajo razonable y oportunidades auténticas de desarrollo producen experiencias favorables que fortalecen el bienestar. A su vez, los trabajadores con mayores niveles de bienestar disponen de más recursos emocionales y cognitivos para afrontar las demandas, colaborar, aprender y atribuir significado positivo a sus interacciones. Esta relación recíproca exige superar las políticas centradas exclusivamente en beneficios periféricos y avanzar hacia intervenciones sobre la organización del trabajo, la cultura y las relaciones de poder.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional expresa la naturaleza del vínculo psicológico entre el trabajador y la institución. De acuerdo con el modelo tridimensional consolidado por Meyer et al. (2002), este vínculo puede ser afectivo, cuando la persona permanece porque desea identificarse y participar en la organización; normativo, cuando experimenta una obligación moral de continuar; o de continuidad, cuando considera que abandonar el puesto implicaría costos económicos, profesionales o personales elevados. Estas dimensiones pueden coexistir, pero no poseen los mismos antecedentes ni producen consecuencias equivalentes. Por ello, evaluar el compromiso únicamente mediante la intención de permanencia puede conducir a interpretaciones erróneas, debido a que un trabajador puede conservar su empleo sin sentirse emocionalmente vinculado con la organización.

Mercurio (2015) sostiene que el compromiso afectivo constituye la esencia del compromiso organizacional, dado que representa la identificación, el involucramiento y el deseo genuino de mantener la relación laboral. Esta forma de compromiso presenta una conexión más consistente con la cooperación, el desempeño contextual, la ciudadanía organizacional y la intención de permanencia. En contraste, el compromiso de continuidad puede mantener al trabajador en la institución, pero no necesariamente genera entusiasmo, confianza ni disposición para realizar esfuerzos adicionales. Desde una gestión centrada en las personas, el desafío no consiste simplemente en retener empleados, sino en construir condiciones que les permitan elegir permanecer debido a la congruencia entre sus valores, expectativas y experiencias.

Los hallazgos de Lee y Kim (2023) muestran que la experiencia del empleado fortalece el compromiso organizacional mediante dos vías principales: la satisfacción laboral y el bienestar psicológico. Las prácticas de gestión no crean compromiso solamente por su existencia formal, sino por la interpretación que realiza el trabajador acerca de su justicia,

utilidad y coherencia. Cuando las políticas son percibidas como señales auténticas de apoyo, se activa una relación de reciprocidad mediante la cual el colaborador responde con identificación, confianza y disposición para contribuir. Por el contrario, cuando existe una brecha entre el discurso institucional y las prácticas reales, puede desarrollarse cinismo, desconfianza y distanciamiento psicológico.

La relación entre compromiso y bienestar también puede operar en sentido inverso. En un estudio longitudinal de dos momentos con 483 trabajadores, Chambel y Carvalho (2022) comprobaron que el compromiso afectivo contribuía a disminuir el agotamiento y a incrementar el compromiso laboral, al proporcionar recursos psicológicos asociados con pertenencia, propósito y apoyo. Estos resultados indican que un vínculo afectivo saludable puede funcionar como factor protector frente a determinadas demandas laborales. No obstante, esta capacidad no debe utilizarse para legitimar cargas excesivas ni para trasladar al trabajador la responsabilidad de soportar condiciones adversas, pues el compromiso no sustituye una adecuada gestión de los riesgos psicosociales.

El metaanálisis de Mazzetti et al. (2023), que integró 533 correlaciones procedentes de 113 muestras independientes y 119 420 participantes, encontró que los recursos personales, laborales y de desarrollo se relacionaban positivamente con el compromiso laboral. Entre los resultados examinados, las asociaciones más elevadas se observaron con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Esto demuestra que la autonomía, la retroalimentación, el aprendizaje, el apoyo social y las oportunidades de crecimiento no son elementos secundarios, sino recursos estratégicos para fortalecer el vínculo con la organización. Sin embargo, los autores también identificaron variaciones según la ocupación y el contexto cultural, por lo que las prácticas de compromiso deben adaptarse a las características de cada población laboral.

Una comprensión más matizada fue aportada por Stark et al. (2025), quienes analizaron perfiles de compromiso en dos muestras de 512 y 342 trabajadores. Los perfiles dominados por

el compromiso afectivo presentaron menores niveles de estrés laboral, ansiedad y conflicto entre trabajo y familia que aquellos sustentados principalmente en el compromiso normativo o de continuidad. Este resultado evidencia que no todo compromiso es beneficioso: permanecer por obligación, culpa, dependencia económica o ausencia de alternativas puede coexistir con un deterioro significativo del bienestar. Por consiguiente, una organización no debería interpretar la baja rotación como prueba automática de compromiso saludable.

Los resultados revisados permiten concluir que el compromiso organizacional sostenible surge cuando la experiencia laboral satisface necesidades de autonomía, competencia, pertenencia, justicia y reconocimiento. Las políticas de bienestar, el liderazgo respetuoso, la voz del empleado, el desarrollo profesional y la congruencia entre valores institucionales y prácticas cotidianas constituyen antecedentes decisivos del compromiso afectivo. De esta forma, el bienestar laboral, la experiencia del empleado y el compromiso organizacional conforman un sistema de relaciones recíprocas: las prácticas centradas en las personas producen experiencias significativas; estas favorecen el bienestar y la confianza; y ambos elementos fortalecen un compromiso basado en la identificación, no en la dependencia o la obligación.

Discusión

Los hallazgos examinados permiten sostener que la gestión del talento humano centrada en las personas representa una transformación paradigmática respecto de los modelos tradicionales de administración de recursos humanos. Esta perspectiva desplaza el énfasis exclusivo en la eficiencia, la productividad y el control hacia una concepción que reconoce el bienestar, la dignidad, la participación y el desarrollo de los colaboradores como finalidades organizacionales legítimas. La revisión de Pandey y Mahesh (2025) confirma esta evolución al identificar que la investigación contemporánea se orienta progresivamente hacia el bienestar,

la voz del empleado, el equilibrio entre el trabajo y la familia y la calidad de las relaciones laborales. No obstante, este desplazamiento no implica abandonar los objetivos de desempeño, sino reconsiderar las condiciones bajo las cuales se alcanzan, evitando que los resultados económicos se obtengan mediante la intensificación laboral o el deterioro de la salud de los trabajadores. En este sentido, la gestión centrada en las personas se aproxima a una lógica de beneficios recíprocos, en la cual el bienestar y la sostenibilidad organizacional se fortalecen mutuamente.

La literatura analizada también evidencia que el bienestar laboral y la experiencia del empleado son constructos interdependientes, pero conceptualmente diferenciados. El bienestar describe el estado físico, psicológico y social de la persona en relación con su trabajo, mientras que la experiencia comprende la interpretación acumulativa de las interacciones mantenidas con la organización durante el ciclo laboral. Esta distinción resulta relevante porque una experiencia aparentemente favorable, caracterizada por instalaciones adecuadas, tecnología avanzada o beneficios complementarios, no garantiza necesariamente autonomía, seguridad psicológica, sentido de propósito o relaciones saludables. Batat (2022) propone, por ello, una comprensión holística de la experiencia del empleado que incorpore dimensiones personales, sociales y culturales. De manera convergente, Andrés Reina et al. (2024) identifican que la experiencia se articula con la cultura organizacional, la salud ocupacional, el bienestar y el compromiso, aunque todavía existe heterogeneidad respecto de su delimitación y medición. Esta imprecisión puede conducir a que las organizaciones utilicen indistintamente términos como satisfacción, bienestar, experiencia y compromiso, aun cuando representan fenómenos diferentes.

Los resultados de Molek-Winiarska et al. (2025) refuerzan esta interpretación, puesto que los profesionales de recursos humanos reconocen diferencias teóricas entre bienestar y experiencia, pero suelen implementar acciones similares para ambos propósitos. Las

inversiones se concentran principalmente en el desarrollo de competencias, la salud física y la comodidad del entorno, mientras que reciben menor atención factores estructurales como la carga laboral, la justicia organizacional, la autonomía y la participación. Esta tendencia revela una posible instrumentalización del bienestar: las iniciativas pueden convertirse en prestaciones periféricas si no modifican las condiciones que originan el agotamiento, la insatisfacción o el conflicto entre trabajo y vida personal. En consecuencia, disponer de programas de salud, espacios recreativos o actividades motivacionales no constituye por sí solo una gestión centrada en las personas. Daniels et al. (2022) advierten que el bienestar sostenible exige continuidad, aprendizaje organizacional, adaptación y evaluación, por lo que su efectividad depende de la integración de las intervenciones en el diseño del trabajo y en la estrategia institucional.

La evidencia relacionada con las prácticas de cuidado permite profundizar esta discusión. Aldabbas y Blaique (2025) encontraron que las prácticas de recursos humanos orientadas al cuidado fortalecen el compromiso laboral mediante la construcción de un clima organizacional caracterizado por la atención y la reciprocidad. Sin embargo, la ausencia de un efecto moderador significativo del cuidado ejercido individualmente por los directivos sugiere que el liderazgo interpersonal, aunque necesario, no compensa las deficiencias de los sistemas organizacionales. Este hallazgo cuestiona la tendencia a responsabilizar exclusivamente a los mandos medios por el bienestar de sus equipos, cuando las decisiones sobre remuneración, carga laboral, seguridad contractual, flexibilidad y desarrollo dependen de políticas institucionales más amplias. La gestión centrada en las personas debe, por tanto, manifestarse de forma coherente en los procesos, los indicadores de desempeño, la distribución de los recursos y las prácticas de liderazgo; de lo contrario, el discurso humanista puede perder legitimidad ante los colaboradores.

En cuanto a la experiencia del empleado, los estudios revisados muestran que sus dimensiones no producen efectos homogéneos. Lee y Kim (2023) determinaron que las experiencias culturales y físicas incidían en la satisfacción laboral, el bienestar psicológico y el compromiso organizacional, mientras que la experiencia tecnológica no presentó un efecto directo significativo sobre este último. Este resultado adquiere especial relevancia en contextos de digitalización, debido a que la incorporación de plataformas, automatización o sistemas de monitoreo suele presentarse como una mejora automática de la experiencia. No obstante, la tecnología puede simplificar procesos y ampliar la autonomía, pero también puede aumentar la vigilancia, la disponibilidad permanente y la sobrecarga informativa. Su contribución depende de la forma en que se integre al trabajo y del grado en que responda a las necesidades reales de las personas. Por consiguiente, la calidad de la cultura, el trato interpersonal y la coherencia organizacional mantiene una influencia que no puede ser reemplazada exclusivamente por soluciones tecnológicas.

La relación entre experiencia, bienestar y compromiso se explica mediante mecanismos psicológicos y relacionales. Başar (2024) encontró que el apoyo directivo, el significado del trabajo y las oportunidades de carrera se relacionaban positivamente con el compromiso laboral, mientras que el afecto positivo intensificaba esta asociación. Asimismo, Özçinar et al. (2024) comprobaron que el bienestar mediaba parcialmente la relación entre experiencia y compromiso laboral. Estos resultados indican que las prácticas organizacionales no generan compromiso únicamente por su existencia formal, sino por los estados psicológicos y las interpretaciones que producen. Cuando los colaboradores perciben reconocimiento, justicia, apoyo y posibilidades de crecimiento, desarrollan emociones y valoraciones favorables que facilitan su implicación. Sin embargo, debe distinguirse el compromiso laboral —entendido como vigor, dedicación y absorción en las tareas— del compromiso organizacional, referido al vínculo con la institución. Aunque se encuentran relacionados, un trabajador puede sentirse

profundamente involucrado con su profesión o actividad sin identificarse necesariamente con la organización que lo emplea.

Esta distinción adquiere mayor profundidad al considerar la naturaleza multidimensional del compromiso organizacional. El modelo de Meyer et al. (2002) diferencia los componentes afectivo, normativo y de continuidad, cuyos efectos no son equivalentes. El compromiso afectivo implica permanecer por identificación y deseo; el normativo se fundamenta en el sentido de obligación; y el de continuidad responde a los costos percibidos de abandonar la organización. Mercurio (2015) plantea que el componente afectivo constituye la esencia del compromiso, debido a su asociación más consistente con la identificación, la cooperación y la permanencia voluntaria. En consecuencia, la retención no debe interpretarse automáticamente como evidencia de un vínculo saludable, pues una persona puede conservar su puesto por necesidad económica, falta de alternativas o presión moral, aun cuando experimente insatisfacción o desgaste psicológico. Desde esta perspectiva, el éxito de la gestión del talento humano no debería evaluarse solo mediante índices de rotación, sino también a través de la calidad motivacional del vínculo que sostiene la permanencia.

Los resultados de Stark et al. (2025) sustentan esta interpretación al demostrar que los perfiles dominados por el compromiso afectivo presentaban menores niveles de estrés, ansiedad laboral e interferencia del trabajo en la vida familiar. En contraste, los perfiles caracterizados por un compromiso normativo o de continuidad elevado, acompañado de escaso compromiso afectivo, mostraban resultados menos favorables. Este hallazgo revela un aspecto frecuentemente soslayado: el compromiso puede adquirir una configuración disfuncional cuando se sustenta en la dependencia, la obligación o el temor a perder beneficios. Por tanto, promover el compromiso no equivale a exigir lealtad incondicional ni disponibilidad permanente. Una gestión auténticamente centrada en las personas debe fomentar vínculos

basados en la autonomía, la confianza, la correspondencia de valores y la posibilidad de disentir sin que ello sea interpretado como falta de identificación institucional.

La relación entre bienestar y compromiso, además, parece poseer una naturaleza bidireccional. Chambel y Carvalho (2022), mediante un estudio longitudinal, encontraron que el compromiso afectivo podía reducir el agotamiento e incrementar el compromiso laboral al proporcionar recursos psicológicos vinculados con el sentido de pertenencia y propósito. A su vez, el modelo de demandas y recursos laborales sostiene que disponer de autonomía, apoyo, retroalimentación y oportunidades de desarrollo favorece estados positivos que posteriormente fortalecen el vínculo con la organización. El metaanálisis de Mazzetti et al. (2023), basado en 119 420 participantes, identificó asociaciones especialmente elevadas entre compromiso laboral, satisfacción y compromiso organizacional. En consecuencia, el bienestar puede actuar como antecedente del compromiso, mientras que un vínculo afectivo saludable puede convertirse en un recurso para afrontar las exigencias laborales. No obstante, esta reciprocidad no debe interpretarse como autorización para normalizar demandas excesivas bajo el supuesto de que los empleados comprometidos poseen mayor capacidad para tolerarlas.

En términos organizacionales, los hallazgos sugieren que las intervenciones más consistentes son aquellas que actúan simultáneamente sobre el diseño del trabajo, el liderazgo, la cultura y los procesos de recursos humanos. Las oportunidades de aprendizaje, la flexibilidad, el reconocimiento, la comunicación transparente, la participación y la justicia pueden mejorar la experiencia y fortalecer el bienestar; sin embargo, sus efectos disminuyen cuando coexisten con sobrecarga, inseguridad, inequidad o falta de coherencia directiva. Bhoir y Sinha (2024) señalan que las prácticas orientadas al bienestar deben organizarse como sistemas articulados y no como medidas independientes. Esta integración resulta indispensable para evitar contradicciones, como promover la salud mental mientras se mantienen metas

inalcanzables, ofrecer flexibilidad sin autonomía real o comunicar valores de cuidado mientras se recompensa exclusivamente la disponibilidad ilimitada.

Finalmente, los hallazgos deben interpretarse considerando las limitaciones de la evidencia revisada. Una proporción importante de los estudios utiliza diseños transversales, autoinformes y muestras pertenecientes a sectores o países específicos, lo que restringe la posibilidad de establecer causalidad y generalizar los resultados. Las diferencias culturales, ocupacionales y regulatorias pueden modificar la forma en que se experimentan el bienestar, el compromiso y las prácticas de gestión. Además, la revisión exploratoria desarrollada no pretende agotar la totalidad de la producción científica, sino integrar tendencias y relaciones conceptuales relevantes. Futuras investigaciones deberían emplear diseños longitudinales, multinivel y comparativos que permitan examinar cómo evolucionan las experiencias y los perfiles de compromiso, así como incorporar indicadores objetivos de salud, rotación y desempeño. A pesar de estas limitaciones, la convergencia de la evidencia respalda la necesidad de comprender el bienestar laboral, la experiencia del empleado y el compromiso organizacional como dimensiones interrelacionadas de una gestión del talento humano ética, sostenible y genuinamente centrada en las personas.

Conclusión

La revisión bibliográfica permitió concluir que la gestión del talento humano centrada en las personas constituye una evolución necesaria frente a los modelos tradicionales orientados principalmente al control, la eficiencia y el cumplimiento de objetivos. Este enfoque reconoce que la sostenibilidad organizacional depende de la capacidad institucional para articular los resultados económicos con la dignidad, la salud, el desarrollo y la participación de los colaboradores. Por consiguiente, el bienestar no debe considerarse un beneficio

complementario, sino un principio transversal que debe incorporarse en el diseño del trabajo, las políticas de recursos humanos, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional.

El bienestar laboral y la experiencia del empleado son dimensiones estrechamente relacionadas, aunque conceptualmente distintas. El bienestar expresa el estado físico, psicológico y social del trabajador, mientras que la experiencia comprende las percepciones y emociones construidas durante sus interacciones con la organización. Una experiencia positiva requiere coherencia entre el discurso institucional y las prácticas cotidianas, así como condiciones de trabajo justas, autonomía, reconocimiento, seguridad psicológica, comunicación transparente y oportunidades de desarrollo. Las actividades recreativas, los beneficios aislados o la incorporación de tecnología resultan insuficientes cuando persisten la sobrecarga, la inequidad, la inseguridad laboral o la ausencia de participación.

El compromiso organizacional se fortalece cuando los trabajadores perciben que la organización reconoce sus necesidades, valora sus contribuciones y proporciona condiciones favorables para su desarrollo. Sin embargo, no todas las formas de compromiso producen resultados saludables. El compromiso afectivo, sustentado en la identificación, el sentido de pertenencia y el deseo voluntario de permanecer, presenta mayores beneficios para las personas y la organización. En contraste, la permanencia basada en la obligación, la dependencia económica o los costos asociados con abandonar el empleo puede coexistir con estrés, ansiedad e insatisfacción. Por ello, la retención del personal no debe interpretarse automáticamente como evidencia de una relación laboral positiva.

Finalmente, el bienestar laboral, la experiencia del empleado y el compromiso organizacional conforman un sistema de relaciones recíprocas. Las prácticas centradas en las personas generan experiencias significativas, estas favorecen el bienestar y la confianza, y ambos elementos fortalecen un vínculo organizacional más auténtico y sostenible. Su integración exige políticas articuladas, liderazgo sensible, mecanismos efectivos de

participación y procesos permanentes de evaluación y mejora. Debido al carácter exploratorio de la revisión y a la heterogeneidad de los estudios examinados, resulta necesario desarrollar investigaciones longitudinales y comparativas que permitan analizar estas relaciones en distintos sectores, culturas y modalidades de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Aldabbas, H., & Blaique, L. (2025). How can caring human resource management practices affect employee engagement? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(7), 2245–2268. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0500>
- Andrés Reina, M. P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398>
- Armendariz-Loor, N. A., Morales-Fonseca, C. F., Villacís-Jácome, . J. E., & Alquinga-Collaguazo, N. C. (2026). Perfiles de personalidad en trabajadores de una empresa privada: implicaciones para la adaptación en contextos organizacionales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 4(2), 305–317. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v4/n2/196>
- Başar, D. (2024). The relationship between employee experience and employee engagement with the moderating role of positive affect in finance sector. *Borsa Istanbul Review*, 24(5), 908–915. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.05.002>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee Relations*, 44(5), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, Article 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 227–239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 816240. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816240>
- Daniels, K., Tregaskis, O., Nayani, R., & Watson, D. (2022). *Achieving sustainable workplace wellbeing*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-00665-4>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hauff, S., Krick, A., Klebe, L., & Felfe, J. (2022). High-performance work practices and employee wellbeing—Does health-oriented leadership make a difference? *Frontiers in*

- Psychology*, 13, Article 833028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833028>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., Calahorrano-Zurita, L. J., & Romero-Reyes, H. D. (2025). Motivación laboral y compromiso organizacional en empresas del sector comercial. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 1-22. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/37>
- Inga-Aguagallo, C. F. (2023). Análisis del proceso de inducción del talento humano en las PYMES, Quindé, 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 30–44. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/66>
- Jacome-Vélez, T. G., Quiñonez-Cabeza, B. M., & Reyes-Lizana, J. T. (2026). Capacitación del talento humano y mejora del desempeño organizacional en empresas hoteleras. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 3(1), 71-89. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v3/n1/50>
- Jacome-Vélez, T. G., Salgado-Ortiz, P. J., & Paladines-Torres, L. K. (2025). Gestión por competencias y retención del talento humano en empresas de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(3), 23-48. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n3/38>
- Jara-Álvarez, G. X., Salgado-Ortiz, P. J., Santander-Salmon, E. S., & Quiñonez-Cabeza, B. M. (2024). Estrategias de diversidad e inclusión en procesos de reclutamiento asistidos por IA. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(4), 50-62. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n4/53>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), Article 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: A systematic review of sustainable human resource management. *Sustainability*, 15(6), Article 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Molek-Winiarska, D., Bereś, A., & Drzewiecki, J. (2025). Employee experience and well-being at work: From theoretical considerations to practical investigations. *Health Psychology Report*, 13(4), 303–316. <https://doi.org/10.5114/hpr/191898>
- Özçinar, B., Esen, E., Karaca Varinlioğlu, S., & Başar, D. (2024). How employee well-being mediates the relationship between employee experience and work engagement? *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*, 16(3), 352–374. <https://doi.org/10.18662/rrem/16.3/897>

- Pandey, S., & Mahesh, J. (2025). Emerging trends in people-centric human resource management: A systematic literature review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 29(4), 501–512. <https://doi.org/10.1177/09722629231182853>
- Quiñonez-Cabeza, B. M., Gonzales-Ticona, Y. B., & Casanova-Villalba, L. A. (2025). Liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas de nivel medio y superior. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 2(2), 45-63. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v2/n2/34>
- Rendon-Guerra, G. del P., Rodríguez-Angulo, D. E., Tenelema-Jimenez, I. E., & Sacon-Martines, E. E. (2025). Dimensiones de desempeño laboral en las agrícolas bananeras de la zona de Quevedo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v5/n2/185>
- Romero-Reyes, H. D., & Paladines-Torres, L. K. (2024). Análisis Comparativo entre Instrumentos de Evaluación de Clima Laboral y la Evaluación ECLO. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(2), 197–213. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n2/107>
- Santander-Salmon, E. S., Sandoval-Álvarez, C., & Isaza, J. D. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(1), 36-55. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n1/9>
- Stark, H. P., Smith, R. W., & Carter, N. T. (2025). Organizational commitment profiles and employee well-being: Exploratory and confirmatory latent profile analyses. *Occupational Health Science*, 9, 639–673. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00225-2>
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052>