

**El impacto del comportamiento humano en la sostenibilidad y competitividad  
empresarial**

Nicol Tatiana Gómez Acosta

Jurado

Hector Alfonso Martínez Avella

Director

Irma Consuelo Parra Bustos

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

ECACEN- Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Bogotá D.C

Administración de empresas

2025

### **Dedicatoria**

Este escrito está dedicado, con todo mi amor, a mi familia. A mis padres, mis hermanos, mi novio y mi hijo. Gracias a su amor incondicional y su ejemplo, hoy poseo la fuerza moral y el compromiso espiritual necesarios para alcanzar este logro. Ustedes han sido la fuente de mi constancia y mi deseo de servir.

### **Agradecimientos**

A Dios agradezco por darme la fortaleza y sabiduría necesaria para continuar día a día, por ser quien llena mi alma con su presencia calmando toda tempestad.

A mis padres por ser los pilares principales de mi vida guiándome por el camino de la superación y el amor.

A mis hermanos por ser mis ejemplos de vida, por apoyarme día a día y enseñarme el verdadero valor de la compañía.

A José Hernan, mi novio, quien me ha apoyado y acompañado en este camino dándome ánimos y energía en los momentos más necesarios, enseñándome a mejorar día a día.

A mi hijo, Matías Gómez agradezco por ser mi fuerza, mi motor, por ser esa chispa que le da luz a mi vida, que gracias a él deseo y lucho por obtener lo mejor para él y para nosotros.

## Tabla de contenido

Introducción.....	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Resumen.....	10
Justificación.....	12
Metodología.....	13
Planteamiento del problema.....	15
Contenido del Trabajo.....	16
Marco Teórico.....	16
Teoría del Comportamiento Organizacional y capital humano.....	16
Liderazgo y motivación del capital humano.....	17
Capital humano como ventaja competitiva.....	18
Teoría de la motivación (Maslow).....	18
Teoría de la motivación humana (Herzberg).....	21
Teoría de la Cultura Organizacional (Edgar Schein 2010).....	23
Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	24
Responsabilidad económica.....	25
Responsabilidad legal.....	25
Responsabilidad ética.....	26
Responsabilidad filantrópica.....	27
Teoría de la Innovación Abierta (Henry Chesbrough 2003).....	28

	5
Marco conceptual.....	31
Comportamiento Humano.....	31
Sostenibilidad Empresarial.....	32
Sostenibilidad ambiental.....	32
Sostenibilidad económica.....	32
Sostenibilidad social.....	32
Competitividad Empresarial.....	33
Responsabilidad Social Empresarial.....	33
Cultura Organizacional.....	33
Análisis del marco teórico y conceptual.....	36
Análisis del comportamiento humano y cumplimiento de objetivos.....	38
El Liderazgo Ético y Transformacional como Determinante de Actitudes Estratégicas Sostenibles.....	38
Interacción entre Cultura, Coherencia y Comportamiento Colectivo.....	41
El Bienestar Psicosocial y la Salud Mental como Eje Estratégico de la Competitividad..	42
Barreras Psicológicas y Sociales.....	47
Mecanismos de Transformación y Modelos de Gestión Emocional.....	48
Análisis General.....	53
Recomendaciones.....	54
Conclusión.....	57
Bibliografía.....	60

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Conexión teórica y temática</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Síntesis de la salud mental, barreras y soluciones</i> .....	51

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Pirámide de necesidades de Maslow</i> .....	21
<b>Figura 2</b> <i>El Comportamiento Humano como Eje Articulador de la Sostenibilidad Integral</i> ..	30

## Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la globalización, la presión por la innovación y la creciente conciencia social y ambiental, la sostenibilidad se ha convertido no solo en un imperativo ético, sino también en una fuente estratégica de ventaja competitiva. Esta monografía tiene como objetivo analizar el impacto del comportamiento humano en la sostenibilidad y la competitividad empresarial, abordando cómo las decisiones, actitudes y valores de empleados, líderes y equipos de trabajo influyen en la formulación e implementación de estrategias sostenibles, así como en el desempeño competitivo de las organizaciones. El comportamiento humano, en sus dimensiones individuales y colectivas, desempeña un rol determinante en el cómo las empresas buscan adoptar prácticas responsables y sostenibles. Elementos como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la motivación y el compromiso de los empleados no solo afectan la toma de decisiones en materia de sostenibilidad, sino que también inciden directamente en la eficiencia operativa, la reputación corporativa, la capacidad de innovación y, en consecuencia, en la competitividad empresarial. A lo largo de este trabajo se examinarán los factores que configuran el comportamiento dentro de las organizaciones y cómo estos pueden actuar como facilitadores o barreras para la integración de prácticas sostenibles. Asimismo, se analizará de qué manera la sostenibilidad, lejos de representar un costo o una limitación, puede convertirse en un motor clave de competitividad, permitiendo a las empresas adaptarse mejor a las exigencias del mercado, atraer talento, generar valor para sus grupos de interés y diferenciarse estratégicamente. Finalmente, se explorarán mecanismos mediante los cuales los comportamientos pueden ser transformados a través de políticas organizacionales, programas de capacitación y modelos de liderazgo, con el fin de promover una cultura corporativa orientada al desarrollo sostenible y al fortalecimiento competitivo.

## **Objetivo General**

Analizar cómo el comportamiento humano influye en la sostenibilidad y la competitividad empresarial, identificando los mecanismos, la dirección y la magnitud de dicha influencia a través de las actitudes, decisiones y prácticas individuales y colectivas dentro de las organizaciones, con el fin de comprender su impacto en la formulación e implementación de estrategias sostenibles y en el desempeño competitivo.

## **Objetivos Específicos**

Determinar la influencia del liderazgo ético y consciente en las actitudes y decisiones estratégicas necesarias para la adopción de prácticas sostenibles dentro de la organización.

Examinar la interacción entre la cultura organizacional y el comportamiento colectivo, estableciendo cómo esta relación afecta la toma de decisiones empresariales en materia de sostenibilidad y competitividad.

Evaluar el impacto de la salud mental, el bienestar psicosocial y el compromiso del capital humano en la implementación efectiva de estrategias sostenibles que favorezcan la competitividad.

Investigar los mecanismos de transformación del comportamiento individual y colectivo para mejorar la sostenibilidad y la resiliencia empresarial.

Identificar y describir las barreras psicológicas y sociales que dificultan la integración de prácticas sostenibles y su impacto en la competitividad.

## Resumen

La presente monografía aborda el impacto crucial del comportamiento humano en la adopción efectiva de la sostenibilidad y en la consecuente competitividad empresarial. En un entorno global dinámico, marcado por la crisis climática y la exigencia de transparencia social, la sostenibilidad ha trascendido de ser una opción ética a una condición de gestión estratégica que redefine la ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2011) y asegura la legitimidad corporativa. Se parte de la hipótesis central de que el obstáculo más significativo para integrar prácticas sostenibles y generar valor compartido no reside en la carencia de tecnología o recursos financieros, sino en las barreras psicológicas, culturales y de liderazgo internas a la organización. El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo basado en una revisión documental exhaustiva de literatura académica especializada, priorizando la gestión del talento, la psicología organizacional y la ética empresarial. Este análisis se ancla en modelos fundamentales para comprender la motivación y la cultura: la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1970) y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959) se utilizan para examinar el bienestar como precursor del compromiso; mientras que el marco de Schein (2010) es esencial para analizar la cultura organizacional y su resistencia al cambio. La investigación se estructura en torno a cinco objetivos que exploran la influencia del liderazgo ético (Chávez, 2018), la interacción entre cultura y comportamiento colectivo (Robbins & Judge, 2017), y la evaluación del bienestar psicosocial (León & Martínez, 2018) en el desempeño. Se identifican y describen barreras como la visión a corto plazo y la incoherencia cultural, proponiendo mecanismos de transformación basados en la Innovación Abierta (Chesbrough, 2003). El análisis busca establecer una correlación directa entre la Inteligencia Emocional<sup>1</sup> del líder y el cumplimiento de metas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo

---

<sup>1</sup> El constructo de la Inteligencia Emocional (IE) utilizado en esta monografía se basa en el modelo de Mayer & Salovey, que enfoca la IE como la capacidad para percibir y manejar las emociones propias y ajenas (Fernández Berrocal & Extremera Pacheco, 2004).

Sostenible 8 (Trabajo Decente), 12 (Consumo Responsable) y 13 (Acción por el Clima). Se concluye que la sostenibilidad y la competitividad son inseparables y que el cumplimiento efectivo de los ODS<sup>2</sup> requiere una transformación cultural profunda y sistémica. El comportamiento humano, moldeado por un liderazgo consciente y una gestión centrada en el bienestar, es el factor clave para generar resiliencia organizacional (Rodríguez & Arango, 2021).

***PALABRAS CLAVE.*** Comportamiento organizacional, Sostenibilidad ambiental, Competitividad empresarial, Cultura empresarial, Liderazgo

---

<sup>2</sup> Como proyecto global lanzado por las Naciones Unidas en 2015, los ODS son un conjunto de diecisiete metas que actúan de manera interconectada. Su finalidad es establecer una base para el desarrollo que asegure el bienestar social, garantice la protección ambiental y promueva el crecimiento económico inclusivo. Las directrices empresariales recomiendan la incorporación de estos objetivos en la estrategia corporativa (Fundación Avina, 2020).

## Justificación

En el entorno empresarial actual, caracterizado por cambios constantes, creciente presión ambiental y exigencias sociales más complejas, las organizaciones enfrentan el desafío de ser sostenibles sin sacrificar su competitividad. En este contexto, el comportamiento humano emerge como un factor clave para alcanzar ambos objetivos. Las decisiones, actitudes y acciones de líderes y colaboradores inciden directamente en la cultura organizacional, en la adopción de prácticas sostenibles y en la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y diferenciarse en el mercado. La sostenibilidad ya no representa únicamente una responsabilidad ética, sino que se ha convertido en una estrategia esencial para generar valor a largo plazo. A su vez, la competitividad empresarial puede fortalecerse mediante prácticas sostenibles que mejoren la eficiencia, fortalezcan la reputación y fomenten las relaciones sólidas con los grupos de interés. No obstante, muchas organizaciones aún enfrentan barreras como la resistencia al cambio, la falta de compromiso interno o una cultura orientada solo al corto plazo. En este escenario, el estudio del comportamiento humano individual y colectivo resulta fundamental para comprender por qué algunas empresas logran integrar exitosamente la sostenibilidad en sus estrategias mientras otras no. Esta investigación es relevante porque analiza como aspectos como el liderazgo, la motivación, la ética y el compromiso influyen en la integración de prácticas sostenibles que, lejos de representar un costo, pueden convertirse en verdaderas fuentes de ventaja competitiva. Además, ofrece propuestas prácticas para transformar la cultura organizacional, fomentar comportamientos responsables y alinear los objetivos empresariales con un enfoque sostenible y competitivo. En suma, este trabajo pretende ser una herramienta útil para organizaciones que buscan mantenerse vigentes en un mercado en constante evolución, mediante una gestión más humana, ética y orientada al futuro.

## **Metodología**

La presente monografía, se desarrolló bajo un enfoque metodológico de **Revisión Documental**, siguiendo un diseño sistemático que permite la identificación, análisis y síntesis de la literatura científica y académica más relevante sobre el tema central “El impacto del comportamiento humano en la sostenibilidad y competitividad empresarial”.

### **Enfoque y tipo de investigación**

El estudio maneja un enfoque cualitativo, ya que su propósito no es medir variables numéricamente sino interpretar y comprender las relaciones entre el comportamiento humano, la cultura organizacional, la sostenibilidad y la competitividad. Es una investigación de tipo exploratorio ya que busca establecer los principales constructos teóricos y marcos que definen las variables de estudio. Adicionalmente, es una investigación de carácter descriptivo ya que detalla y explica cómo el comportamiento humano dentro de las organizaciones se ha convertido en un factor determinante para lograr la sostenibilidad y la competitividad

### **Diseño metodológico**

El diseño implementando en mi monografía es la Revisión documental de literatura, la cual se llevó a cabo mediante 4 fases las cuales se desglosan de la siguiente manera:

**Definición de criterios de búsqueda.** Maneje las palabras clave para delimitar la búsqueda.

**Identificación y selección de fuentes.** Consulte bases de datos académicos priorizando la literatura de los últimos 10 años, así como teorías clásicas fundacionales, artículos científicos, capítulos de libros.

**Análisis y síntesis del contenido.** Maneje la técnica de análisis de contenido para identificar los principales argumentos, modelos teóricos y hallazgos comunes o contrastantes entre los autores. Esta fase permitió la construcción de los capítulos temáticos de la monografía.

**Estructuración.** Organice la información para desarrollar un argumento coherente, estructurando los hallazgos entorno a los Objetivos Específicos, asegurando que cada capítulo contribuya a dar respuesta al objetivo general.

### **Justificación**

Decidí la revisión documental ya que maneja una profundidad teórica que permite construir un marco teórico más amplio, su eficiencia me permitió analizar de manera más clara un tema tan complejo sin necesidad de realizar encuestas o entrevistas.

## **Planteamiento del problema**

La creciente crisis climática, la escasez de recursos y una conciencia social cada vez más aguda han colocado una presión sin precedentes sobre las empresas para que integren prácticas sostenibles en todos los niveles de su operación. En este escenario, la sostenibilidad ya no es una opción, sino una exigencia estratégica para aquellas organizaciones que buscan mantenerse relevantes y competitivas a largo plazo. Sin embargo, muchas empresas aún enfrentan serias dificultades para alinear sus objetivos de sostenibilidad con sus metas de competitividad. Esta brecha no se debe únicamente a la falta de recursos o capacidades técnicas, sino, en gran medida, a factores internos relacionados con el comportamiento humano. Las actitudes, los valores, la resistencia al cambio y el grado de compromiso de los empleados y líderes influyen directamente en la aceptación o el rechazo de las iniciativas sostenibles dentro de la organización. El bajo nivel de motivación, la falta de liderazgo orientado al largo plazo y la ausencia de una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible actúan como obstáculos significativos para la transformación empresarial. Como resultado, muchas organizaciones, a pesar de enfrentar presiones externas crecientes, no logran consolidar una integración real y efectiva de la sostenibilidad en sus procesos, afectando su capacidad de innovar, adaptarse y diferenciarse en un entorno altamente competitivo.

Por lo tanto, el problema central que plantea esta investigación es el siguiente: ¿Cómo influye el comportamiento humano en la implementación de estrategias sostenibles y en la capacidad de las empresas para ser competitivas en el largo plazo? Esta pregunta es crucial, ya que pone en evidencia que la sostenibilidad empresarial no solo requiere ajustes estructurales o tecnológicos, sino también una transformación profunda en la conducta, mentalidad y compromiso de todos los actores dentro de la organización.

## **Contenido del Trabajo**

### **Marco Teórico**

En el marco de esta investigación, cuyo propósito es analizar el impacto del comportamiento humano en la sostenibilidad y competitividad empresarial, se han seleccionado diversas teorías que permiten comprender de forma integral los factores individuales y colectivos que influyen en la adopción de prácticas sostenibles dentro de las organizaciones. Estas teorías abordan desde la motivación de los empleados hasta la estructura cultural de la empresa, pasando por el liderazgo, la innovación y la responsabilidad social.

### **Teoría del Comportamiento Organizacional y capital humano**

El comportamiento organizacional y el capital humano<sup>3</sup> son dos pilares fundamentales para comprender cómo las organizaciones operan internamente y cómo pueden lograr una integración efectiva de la sostenibilidad en su estrategia empresarial. Esta teoría permite analizar no solo las acciones visibles de los colaboradores y líderes en la compañía, sino también las dinámicas invisibles que moldean su pensamiento, motivación, valores y actitudes frente al cambio, la innovación y la responsabilidad social. Según Robbins y Judge (2017), el comportamiento organizacional estudia de manera sistemática las acciones de los colaboradores y los grupos en una compañía, con el propósito de predecir y gestionar comportamientos que impactan directamente en el desempeño. Esta disciplina analiza variables como la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional, el poder, la motivación y la estructura, todas esenciales para comprender cómo se alinea el comportamiento humano de los objetivos estratégicos. Estratégicamente, el capital humano se

---

<sup>3</sup> Se reconoce que el capital humano no es un costo, sino el factor clave y principal activo para lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo (Gómez & Rodríguez, 2017).

define como el cúmulo de habilidades, conocimientos, valores, competencias y actitudes que residen en los empleados, constituyendo un activo valioso y notoriamente difícil de imitar (Barney & Hesterly, 2015). En esta dirección, Gómez y Rodríguez (2017) señalan que la inversión deliberada en el desarrollo del talento humano (a través del bienestar, el reconocimiento, la participación y la formación constante) no solo optimiza el rendimiento individual, sino que potencia la capacidad ética, adaptativa e innovadora de la organización en su totalidad. Estos enfoques se articulan bajo la premisa de que la sostenibilidad es inalcanzable sin modificar primero la cultura interna de la entidad, influyendo en cómo sus miembros piensan y operan. Con esto en mente, la sostenibilidad empresarial va más allá de reducir la huella de carbono o instalar soluciones técnicas; es intrínsecamente una cuestión de compromiso y cultura humana (Schein, 2010).

### ***Liderazgo y motivación del capital humano***

Dentro del análisis del comportamiento organizacional, el liderazgo tiene un papel protagónico. Los líderes son quienes modelan comportamientos, inspiran a los equipos y definen el clima organizacional. En contextos de sostenibilidad, se requiere un liderazgo transformacional, capaz de conectar con los valores éticos de los trabajadores y de comunicar con claridad el propósito social y ambiental de la empresa (Rodríguez & Arango, 2021). Por otra parte, la motivación es el motor que impulsa la acción. Como explica Chiavenato (2017), los colaboradores motivados no solo cumplen con sus tareas, sino que aportan creatividad, compromiso y resiliencia ante los desafíos. En este sentido, la gestión del talento humano no puede reducirse a aspectos contractuales o administrativos<sup>4</sup>, sino que debe centrarse en cultivar condiciones laborales que favorezcan el crecimiento personal y profesional del individuo. Esto se relaciona directamente con las teorías motivacionales de Maslow y

---

<sup>4</sup>Para comprender el rol del gestor en tiempos de cambio, se complementa la visión con Mintzberg (2009), quien analiza la gestión desde un enfoque de tareas y prácticas interconectadas.

Herzberg, también desarrolladas en el marco teórico de esta monografía, que muestran cómo las necesidades humanas deben ser comprendidas y atendidas para que las personas puedan comprometerse con objetivos de largo plazo como la sostenibilidad (Herzberg, 1959; Maslow, 1970).

### ***Capital humano como ventaja competitiva***

En el entorno competitivo actual, caracterizado por cambios rápidos, alta incertidumbre y exigencias crecientes del mercado, el capital humano se posiciona como una fuente de diferenciación estratégica. Como lo señalan Barney & Hesterly (2015), las competencias, conocimientos y habilidades del personal no solo contribuyen al logro de los objetivos operativos, sino que también son esenciales para identificar oportunidades, adaptarse al entorno y liderar procesos de transformación sostenible. Este capital, sin embargo, no puede ser aprovechado plenamente si no se crea un entorno organizacional que lo valore, lo potencie y lo articule con la estrategia general de la empresa. Desde esta perspectiva, la sostenibilidad no se impone desde la dirección: se construye desde el compromiso de las personas. En línea con esto, Chiavenato (2017) advierte que los recursos humanos deben dejar de verse como un costo y pasar a concebirse como una inversión. Aquellas organizaciones que promueven el desarrollo del talento, ofrecen bienestar emocional y reconocen la diversidad de sus equipos, son más innovadoras, más resilientes y, en consecuencia, más competitivas.

### **Teoría de la motivación (Maslow)**

La teoría de la motivación humana desarrollada por Abraham Maslow (1970), esta teoría de la motivación es un pilar psicológico para la comprensión del comportamiento en el ámbito organizacional. Maslow estructura las necesidades humanas en una pirámide

jerárquica que consta de cinco etapas: las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), las sociales (afiliación), las ego (reconocimiento) y, en la cúspide, la autorrealización. La premisa central indica que la satisfacción de las necesidades inferiores es un requisito para que la persona se enfoque en las de orden superior. Aplicada al contexto empresarial, esta teoría ofrece un fundamento sólido para identificar los motores internos que llevan a los colaboradores a comprometerse con los objetivos de la empresa, así como con la ética corporativa, la responsabilidad social y las iniciativas de sostenibilidad. Además, es un marco útil para evaluar cómo el clima, las condiciones de trabajo y el desarrollo de carrera determinan la adopción de comportamientos sostenibles. A continuación, se presenta una lectura aplicada de cada nivel de la pirámide en relación con la sostenibilidad empresarial:

**Necesidades fisiológicas.** Estas constituyen la base de la pirámide e incluyen aspectos como el salario, las pausas activas, el acceso a alimentos y la ergonomía del entorno laboral. En contextos de sostenibilidad, garantizar condiciones dignas y saludables no solo es un derecho básico, sino un requisito previo para cualquier compromiso adicional por parte del trabajador. Un empleado que no puede cubrir sus necesidades básicas difícilmente destinará energía o atención a iniciativas de corte ambiental o social.

**Necesidad de seguridad.** Se refiere tanto a la estabilidad laboral como a la seguridad física, emocional y estructural. Las empresas que promueven entornos seguros, con contratos estables, políticas claras de bienestar y programas de salud mental, generan un contexto de confianza que permite a los trabajadores involucrarse más activamente en procesos de cambio organizacional. Además, la percepción de seguridad también se vincula con la gestión transparente de riesgos ambientales y la responsabilidad empresarial frente a las normativas legales.

**Necesidad de afiliación.** Esta necesidad está relacionada con el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y la conexión interpersonal. En términos de sostenibilidad, puede traducirse en la participación activa en grupos ecológicos internos, comités de voluntariado corporativo, iniciativas colaborativas o campañas de impacto social. Cuando la cultura organizacional promueve la colaboración en torno a objetivos sostenibles, se refuerza la cohesión y la motivación colectiva.

**Necesidad de reconocimiento.** En este nivel, los empleados buscan respeto, aprecio y valoración por sus aportes. Reconocer públicamente las prácticas sostenibles de los trabajadores fortalece el compromiso y genera un incentivo poderoso para replicar dichas conductas. Este tipo de reconocimiento contribuye a institucionalizar la sostenibilidad como parte del mérito laboral.

**Necesidad de autorrealización.** En la cúspide de la pirámide se encuentra la búsqueda de sentido, propósito y desarrollo personal. Aquí, el comportamiento sostenible se convierte en una expresión de identidad y vocación. Colaboradores que se sienten parte de una organización ética, innovadora y comprometida con el bienestar común, encuentran en su trabajo una vía para contribuir significativamente al entorno, dejando un legado. La sostenibilidad, en este nivel, se interioriza como un valor que trasciende el deber, y se convierte en parte de la autorrealización profesional y humana.

**Figura 1***Pirámide de necesidades de Maslow*

*Nota.* Imagen explicativa sobre la pirámide de la teoría de Maslow. *Fuente.* Autoría propia

**Teoría de la motivación humana (Herzberg)**

Frederick Herzberg, a través de su Teoría de los Dos Factores (1959), profundizó en el análisis de la satisfacción laboral identificando dos categorías fundamentales que influyen en el comportamiento de los empleados: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

**Factores higiénicos.** Incluyen condiciones externas al contenido del trabajo, como el salario, la seguridad laboral, las condiciones físicas del entorno, las políticas internas y la calidad de las relaciones con los superiores. Aunque su presencia no necesariamente motiva, su ausencia genera insatisfacción y descontento.

**Factores motivacionales.** Son inherentes al contenido del trabajo y generan verdadera satisfacción. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el desarrollo profesional, la responsabilidad y el sentido del propósito. Aplicando esta teoría al contexto de la sostenibilidad empresarial, se evidencia que garantizar condiciones laborales básicas (factores higiénicos) es indispensable, pero insuficiente para fomentar conductas sostenibles auténticas y duraderas. Si las organizaciones aspiran a que sus colaboradores se conviertan en agentes activos del cambio sostenible, deben diseñar estrategias que activen los factores motivacionales, permitiendo que los empleados se comprometan emocional y éticamente con los objetivos de sostenibilidad.

#### ***Ejemplos específicos de aplicación en el día a día organizacional***

***Reconocimiento por impacto sostenible.*** Implementar sistemas de reconocimiento internos que visibilicen y premien a empleados o equipos que hayan desarrollado iniciativas de ahorro energético, reducción de residuos o implementación de buenas prácticas ambientales. Esto puede incluir desde reconocimientos simbólicos (menciones en boletines internos, diplomas verdes) hasta incentivos más tangibles (bonificaciones, días libres, oportunidades de formación).

***Creación de equipos de mejora ambiental liderados por empleados.*** Formar comités o células verdes en los que los trabajadores puedan identificar problemas ambientales dentro de la empresa y proponer soluciones. Estos grupos, al estar conformados voluntariamente, refuerzan el sentido de responsabilidad y empoderan a los colaboradores a liderar desde su experiencia cotidiana.

***Oportunidades de capacitación en eco-innovación y sostenibilidad.*** Ofrecer programas de formación continua relacionados con sostenibilidad, economía circular,

consumo responsable, o certificaciones verdes. Esto permite que el crecimiento profesional del empleado esté alineado con los principios estratégicos de sostenibilidad de la organización.

***Asignación de proyectos con propósito social o ambiental.*** Brindar a los empleados la posibilidad de asumir roles en iniciativas de impacto positivo (como voluntariados corporativos, alianzas con ONG, campañas de educación ambiental interna), lo cual conecta directamente con el deseo de logro y propósito personal.

***Involucramiento en decisiones éticas o estratégicas.*** Integrar al personal en procesos de co-creación de políticas éticas, selección de proveedores sostenibles o decisiones que afectan el bienestar comunitario, Contribuye directamente a consolidar la identificación del empleado con la entidad, impulsando a su vez una clara visión de la corresponsabilidad en los resultados

### **Teoría de la Cultura Organizacional (Edgar Schein 2010)**

Según la perspectiva de Edgar Schein, la cultura corporativa se establece como el sistema articulado de creencias, normas, valores y prácticas que son compartidas, cuya función principal es orientar la conducta de los integrantes dentro del entorno de la organización. Esta cultura no es homogénea ni visible en su totalidad, sino que se manifiesta en tres niveles:

**Artefactos.** Son los elementos visibles y fácilmente observables, como el lenguaje, los uniformes, la disposición del espacio, los rituales organizacionales o las rutinas diarias.

**Valores declarados.** Son los principios que la organización afirma defender, tales como el compromiso con el medio ambiente, la ética, la innovación o la responsabilidad social.

**Supuestos básicos.** Son creencias profundas, inconscientes y compartidas que influyen silenciosamente en las decisiones y comportamientos organizacionales. Son las "verdades no cuestionadas" que, con frecuencia, determinan la verdadera cultura más allá del discurso oficial.

Esta teoría es fundamental para comprender cómo la sostenibilidad empresarial no depende únicamente de políticas o declaraciones formales, sino de la coherencia entre lo que la empresa dice, hace y realmente cree. Por ejemplo, una organización puede contar con un código ético o con certificaciones verdes, pero si en la práctica sus decisiones premian exclusivamente el rendimiento económico sin considerar el impacto humano o ambiental, el compromiso con la sostenibilidad será superficial, reactivo y difícil de sostener a largo plazo.

### **Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

(Carroll & Shabana, 2010) La Responsabilidad<sup>5</sup> Social Empresarial ha dejado de ser un aspecto secundario para convertirse en una prioridad estratégica en el ámbito organizacional, reflejando su evolución durante las últimas décadas. La RSE se cimienta en la idea de que las empresas, además de su objetivo económico, tienen una responsabilidad inherente hacia el entorno social y ambiental en el que interactúan. Esto significa que el

---

<sup>5</sup> Como lo especifican Cabrera, Cortés, & Velásquez (2021), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) adquiere una relevancia particularmente crítica en el contexto de las Pymes latinoamericanas como una estrategia fundamental para impulsar su competitividad y el desarrollo sostenible.

propósito de las organizaciones ya no se limita a hacer negocios, sino a garantizar que estos se realicen de la manera apropiada.

### ***Responsabilidad económica***

Este es el nivel más básico de la RSE y hace referencia al deber fundamental de toda empresa: ser económicamente viable. Las organizaciones existen para ofrecer bienes o servicios que generen valor en el mercado, producir riqueza, crear empleo y retribuir inversiones. Una empresa que no es rentable no puede sostener ningún otro compromiso social o ambiental.

***Conexión con sostenibilidad y comportamiento humano.*** El comportamiento humano influye directamente en la responsabilidad económica cuando los empleados actúan con eficiencia, innovación y ética en el uso de los recursos. Un equipo comprometido con la mejora continua y la optimización de procesos ayuda a reducir costos y a mantener la rentabilidad sin sacrificar principios sostenibles. Además, una cultura organizacional que promueve la transparencia y el control interno fortalece la solidez financiera.

***Relación con competitividad.*** Ser rentable no es solo sobrevivir; es crecer de forma responsable. Empresas que integran buenas prácticas económicas sostenibles, como el ecodiseño o la economía circular, logran reducir riesgos, adaptarse a los cambios regulatorios y ganar ventaja competitiva frente a competidores tradicionales.

### ***Responsabilidad legal***

El segundo nivel de la pirámide de Carroll exige que las empresas cumplan con las leyes y regulaciones vigentes. Esto incluye normativas laborales, ambientales, tributarias, de

seguridad, entre otras. El cumplimiento legal no es opcional, es un requisito esencial del contrato social entre la empresa y la sociedad.

***Conexión con el comportamiento humano.*** Aquí, la ética profesional y la conducta responsable de los líderes y empleados juegan un papel decisivo. Cuando las personas conocen y respetan las leyes, cuando denuncian irregularidades y promueven buenas prácticas, se fortalece el cumplimiento normativo. Por el contrario, culturas permisivas o autoritarias pueden normalizar prácticas ilegales o poco éticas.

***Relación con sostenibilidad y competitividad.*** Una empresa que respeta las leyes ambientales y laborales evita sanciones, mejora su imagen pública y refuerza su legitimidad. Además, en mercados internacionales, el cumplimiento legal es una condición para acceder a nuevos clientes, licitaciones o cadenas de suministro sostenibles.

### ***Responsabilidad ética***

Este nivel va más allá de lo que exige la ley. Se refiere a las expectativas morales de la sociedad hacia las empresas, como actuar con equidad, respeto, integridad y responsabilidad, incluso cuando la ley no lo exige expresamente. Ejemplos de responsabilidad ética:

No discriminar a personas por género, raza o religión, incluso si no hay una ley local que lo prohíba.

Proteger el medio ambiente más allá de los mínimos legales.

Ser transparentes con los consumidores, aunque la norma no lo requiera.

***Conexión con el comportamiento humano.*** La responsabilidad ética nace de las convicciones internas de los individuos. Un empleado ético cuestionará prácticas dañinas, un líder íntegro dará el ejemplo y tomará decisiones que beneficien al bien común. Por eso, fomentar la ética organizacional no es sólo capacitar en normativas, sino cultivar valores, actitudes y una cultura de integridad.

***Relación con sostenibilidad y competitividad.*** Las empresas éticas inspiran confianza, fidelizan clientes, atraen talento y construyen relaciones sólidas con sus grupos de interés. Esta confianza se traduce en una ventaja competitiva, especialmente en contextos donde los consumidores valoran la coherencia entre lo que la empresa dice y hace.

### ***Responsabilidad filantrópica***

Esta representa la máxima expresión de la voluntad y el altruismo dentro del marco de la RSE. Se materializa en las iniciativas empresariales destinadas a impactar positivamente el bienestar de la sociedad, las cuales se llevan a cabo sin la expectativa de obtener una retribución económica inmediata. Esto puede incluir donaciones, voluntariados corporativos, programas educativos, apoyo a comunidades vulnerables, entre otros. Aquí se destaca el compromiso personal y colectivo de los empleados, quienes muchas veces participan en actividades sociales no por obligación, sino por convicción. Este tipo de comportamientos fortalece el sentido de pertenencia, la empatía y la cohesión interna. Aunque esta dimensión no tiene un impacto económico inmediato, puede generar valor intangible muy poderoso: mejora de imagen, atracción de talento socialmente consciente, y fortalecimiento de la reputación corporativa. Empresas filantrópicas son vistas como actores comprometidos con el desarrollo social, lo cual también puede traducirse en apoyo gubernamental o preferencia del consumidor.

## **Teoría de la Innovación Abierta (Henry Chesbrough 2003)**

La Teoría de la Innovación Abierta, propuesta por Henry Chesbrough, plantea que las organizaciones no deben depender exclusivamente de sus recursos internos para innovar, sino que deben abrirse al conocimiento externo, colaborando activamente con universidades, startups, comunidades, organizaciones no gubernamentales, e incluso con sus propios competidores. Esta apertura permite acelerar el desarrollo de ideas, enriquecer la toma de decisiones con múltiples perspectivas y generar soluciones más creativas, pertinentes y sostenibles. Más allá de un cambio estructural, este modelo exige un cambio de mentalidad y comportamiento dentro de la organización. Una cultura cerrada, jerárquica y controladora desalienta la innovación, ya que restringe la autonomía, inhibe el pensamiento divergente y penaliza el error. En cambio, una cultura participativa y abierta fomenta comportamientos humanos clave para la sostenibilidad, como:

**La proactividad.** empleados que identifican oportunidades de mejora ambiental o social sin esperar instrucciones directas.

**El pensamiento lateral.** capacidad para generar soluciones creativas y no convencionales a desafíos complejos.

**La colaboración interdepartamental.** equipos diversos que comparten saberes y crean propuestas de alto impacto desde distintas áreas de la organización.

**La apertura al aprendizaje externo.** disposición a escuchar, adaptar e integrar ideas provenientes de actores externos a la empresa.

En este sentido, la innovación abierta<sup>6</sup> no solo permite a las empresas acceder a nuevas tecnologías o modelos de negocio, sino que también estimula un comportamiento organizacional alineado con la sostenibilidad: más curioso, cooperativo, empático y orientado al bien común. La innovación sostenible, entendida como aquella que responde simultáneamente a desafíos económicos, sociales y ambientales, requiere justamente este tipo de mentalidades y dinámicas humanas.

**Tabla 1**

*Conexión Teórica y Temática*

Teoría Clave	Autor(es)	Tema de Aplicación	Cómo Responde al Problema Central
<b>Teoría de la Cultura Organizacional</b>	Schein (2010)	Cultura Organizacional (OE 2)	Explica por qué las empresas no logran el cambio: la sostenibilidad debe estar en los supuestos básicos no sólo valores declarados.
<b>Teoría de la Motivación</b>	Maslow (1970) / Herzberg (1959)	Salud Mental y Bienestar (OE 3)	Demuestra que el compromiso sostenible es un factor motivacional y que sin bienestar psicosocial seguridad, no se puede impulsar.
<b>Innovación Abierta</b>	Chesbrough (2003)	Estrategias de Transformación (OE 4)	Conecta el comportamiento proactividad y colaboración con la competitividad al buscar soluciones ambientales y sociales.
<b>Responsabilidad Social Empresarial</b>	Carroll (2010)	Introducción y Marco Conceptual	Estructura la conducta ética de la empresa a nivel legal, ético y filantrópico y cómo se relaciona con el comportamiento interno.

*Nota.* Esta tabla conecta los temas principales con la monografía. *Fuente.* Autoría propia

<sup>6</sup> La innovación abierta es un mecanismo de transformación que solo es efectivo cuando se apoya en un comportamiento organizacional adaptativo, que reduce la resistencia al cambio y fomenta la proactividad (Vargas & González, 2020).

## Figura 2

*El Comportamiento Humano como Eje Articulador de la Sostenibilidad Integral.*



*Nota.* Diagrama de Venn con base en el concepto del Triple Bottom Line y el análisis de Robbins & Judge (2017) y Porter & Kramer (2011). *Fuente.* Autoría propia

Como se ilustra en la Figura 1, la sostenibilidad empresarial no se reduce a la gestión ambiental o social por separado. La verdadera Sostenibilidad Integral y la Competitividad (el área central de la intersección) se alcanzan únicamente cuando los tres pilares del Triple Bottom Line se equilibran. En el núcleo de ese equilibrio reside el Comportamiento Humano Estratégico, que incluye el liderazgo consciente, la cultura de ética y el bienestar psicosocial, siendo el motor que permite la creación de valor compartido a largo plazo.

## **Marco conceptual**

El comportamiento humano es la base sobre la cual se construyen o limitan los demás elementos. Este comportamiento está moldeado por cultura organizacional, la cual puede actuar como catalizador o freno para la adopción de la sostenibilidad empresarial en sus dimensiones ambiental, social y económica (Robbins & Judge, 2017; Chiavenato, 2011). A su vez, una empresa que integra efectivamente estos aspectos mejora su competitividad, proyectando una imagen de responsabilidad mediante la responsabilidad social empresarial. Todos estos elementos interactúan dinámicamente, haciendo del comportamiento humano un eje central para lograr la sostenibilidad y competitividad organizacional (Goleman, 1995; Leal Afanado, 2022).

### **Comportamiento Humano**

(Robbins & Judge, 2017; Goleman, 1995) El comportamiento humano dentro del ambiente organizacional se define como la suma de las acciones, decisiones y actitudes manifestadas por el colectivo de líderes y colaboradores. Este fenómeno es el objeto central de este estudio, ya que se argumenta que las decisiones sobre sostenibilidad no radican en la disponibilidad de recursos o la infraestructura, sino en las elecciones conscientes e inconscientes de las personas. Dicho comportamiento es modulado por la motivación, el liderazgo y la cultura, y puede determinar si la organización encuentra un impedimento o una ventaja en su búsqueda de la competitividad y la sostenibilidad. Un líder que promueve activamente la eficiencia energética y reconoce a su equipo por adoptar las buenas prácticas ambientales está generando comportamientos sostenibles.

## **Sostenibilidad Empresarial**

(Carroll & Shabana, 2010) Es la capacidad de una empresa para operar de forma responsable, equilibrando sus objetivos económicos con su impacto social y ambiental, asegurando su viabilidad a largo plazo. La sostenibilidad empresarial no es un objetivo aislado, sino un enfoque estratégico que puede mejorar la eficiencia, la innovación y la imagen corporativa. Este concepto se estructura en tres dimensiones clave:

### ***Sostenibilidad ambiental***

Hace referencia a las prácticas empresariales orientadas a reducir el impacto ambiental, conservar recursos naturales y proteger los ecosistemas. El comportamiento proambiental de empleados y líderes es determinante en la implementación de políticas verdes. La conciencia ecológica y las decisiones individuales influyen en el éxito de acciones como el reciclaje, la eficiencia energética o la gestión de residuos.

### ***Sostenibilidad económica***

Implica la capacidad de una organización para producir riqueza económica de una manera responsable, ética y sistemática, asegurando así su supervivencia y liderazgo en el mercado a largo plazo. Un comportamiento organizacional que priorice la innovación, la mejora constante y la alta eficiencia refuerza esta dimensión, contribuyendo directamente a la competitividad al minimizar costos y optimizar la gestión de riesgos.

### ***Sostenibilidad social***

Consiste en la responsabilidad de la empresa hacia sus trabajadores, comunidades y grupos de interés, garantizando condiciones laborales dignas, equidad, inclusión y respeto a los derechos humanos. El compromiso individual y colectivo con valores como la equidad y

la ética influye en el clima laboral, la reputación y la aceptación social de la empresa, lo que a su vez puede aumentar su legitimidad y competitividad.

### ***Competitividad Empresarial***

(Barney & Hesterly, 2015) Es la capacidad de una organización para mantenerse y crecer en el mercado, diferenciándose de sus competidores mediante productos, servicios o modelos de gestión innovadores, eficientes y de valor agregado. Las empresas competitivas hoy no solo compiten en precio o calidad, sino también en responsabilidad y sostenibilidad. El comportamiento humano está orientado a la innovación, la colaboración y el compromiso que impulsa mejoras en procesos, reputación y diferenciación, generando ventajas sostenibles.

### **Responsabilidad Social Empresarial.**

(Carroll & Shabana, 2010) Se refiere al compromiso voluntario de las empresas con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente, integrando principios éticos en su operación más allá del cumplimiento legal. La responsabilidad social empresarial funciona como puente entre sostenibilidad y competitividad. Comportamientos éticos, responsables y solidarios de los actores internos fortalecen las relaciones con clientes, empleados y comunidades, generando valor social y comercial.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se posiciona como un elemento fundamental del comportamiento dentro del ámbito corporativo, ejerciendo una influencia decisiva en la manera en que los miembros del equipo piensan, sienten y operan en su entorno laboral. Según la definición propuesta por Schein (2010), la cultura se establece como un patrón de

supuestos esenciales compartidos, desarrollado por un grupo a lo largo del tiempo al enfrentar desafíos de integración interna y adaptación externa. Dado que estos supuestos son transmitidos a los nuevos integrantes como el método correcto de percibir y actuar, tienen un impacto profundo en la modelación de los comportamientos individuales. En esta línea, Robbins y Judge (2017) afirman que la cultura funciona como un marco de referencia invisible que orienta el proceder de los colaboradores, sentando normas informales sobre lo que resulta aceptable o no. Estos académicos recalcan que una cultura empresarial sólida y en armonía con los objetivos estratégicos puede impulsar la adopción de prácticas sostenibles, mientras que una cultura rígida o enfocada estrictamente en el corto plazo representa un obstáculo. La trascendencia de la cultura en la sostenibilidad está ampliamente documentada. Galdeano-Gómez (2006) resalta que la sostenibilidad empresarial solo puede materializarse de forma efectiva si la cultura corporativa abraza y refuerza los valores éticos, ambientales y sociales. En consecuencia, para que las prácticas sostenibles sean permanentes, deben estar inherentemente ligadas a los valores compartidos de todos los integrantes. Adicionalmente, investigaciones como la de Jaramillo y López (2015) señalan que la cultura organizacional incide directamente en el comportamiento de los empleados y su disposición al cambio, la mejora continua y la responsabilidad social. Cuando el entorno cultural promueve la innovación, la colaboración y el compromiso, se generan las condiciones óptimas para fortalecer la competitividad, incluso ante situaciones de gran incertidumbre. En el contexto de la sostenibilidad global, la cultura actúa como un puente entre los valores humanos y los intereses económicos. La Organización Internacional del Trabajo (2021) enfatiza que aquellas culturas empresariales que fomentan la equidad, el trabajo decente y la inclusión están mejor equipadas para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y generar valor compartido a largo plazo. Finalmente, el vínculo entre motivación y cultura es esencial. Basándose en la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1970), se deduce que una

cultura organizacional efectiva debe satisfacer las necesidades básicas (seguridad en el empleo), así como las de reconocimiento, afiliación y autorrealización. Cuando el personal encuentra un propósito claro en su labor y percibe una alineación entre sus valores y los de la empresa, se incrementa su compromiso con iniciativas estratégicas como la sostenibilidad.

## **Análisis del marco teórico y conceptual**

El marco teórico y conceptual de esta monografía proporciona los fundamentos esenciales para comprender la estrecha relación entre el comportamiento humano y la capacidad de las organizaciones para ser sostenibles y competitivas en el largo plazo. En consonancia con el planteamiento del problema, este análisis reconoce que las barreras a la sostenibilidad no son únicamente técnicas o estructurales, sino profundamente humanas, relacionadas con actitudes, resistencias al cambio, liderazgo, cultura organizacional y motivación. Desde esta perspectiva, las teorías abordadas, como la del comportamiento organizacional, la teoría de la motivación de Maslow y Herzberg, la cultura organizacional de Schein, y los enfoques de liderazgo transformacional y responsabilidad social empresarial, permiten interpretar el comportamiento organizacional como un factor determinante en la adopción de estrategias sostenibles. Estas teorías no se presentan de forma aislada, sino que convergen para explicar cómo los elementos individuales emociones, motivaciones, competencias y colectivos valores compartidos, normas, dinámicas culturales influyen directamente en la implementación de prácticas responsables, éticas e innovadoras. Asimismo, el marco conceptual refuerza esta visión al estructurar categorías clave como sostenibilidad empresarial, cultura organizacional, capital humano, competitividad y responsabilidad social que permiten operacionalizar el análisis. Al identificar al comportamiento humano como el eje articulador entre estas dimensiones, el estudio se centra no solo en lo que las organizaciones hacen, sino en cómo lo hacen y por qué. En este sentido, el marco teórico y conceptual no se limita a describir modelos; sirve como lente crítica para analizar el modo en que las empresas pueden o no transformar su realidad desde una visión integral del desarrollo sostenible. El análisis evidencia que sin un liderazgo comprometido, una cultura coherente con los valores sostenibles y un entorno emocionalmente inteligente,

los esfuerzos estratégicos se diluyen. Por tanto, la sostenibilidad no debe entenderse como una meta técnica, sino como un proceso humano, ético y organizacional que requiere transformación desde adentro.

## **Análisis del comportamiento humano y cumplimiento de objetivos**

### **El Liderazgo Ético y Transformacional como Determinante de Actitudes Estratégicas Sostenibles**

En cumplimiento con el objetivo específico 1, este apartado se enfoca en determinar la influencia crítica del liderazgo ético y consciente en la adopción de prácticas sostenibles. Se establece que el líder es el agente de cambio primario que impulsa las actitudes necesarias para prácticas como la Gestión Ética de la Cadena de Suministro, la Inversión en Innovación Abierta y la Adopción de principios de Economía Circular. Este rol es fundamental para el cumplimiento de los ODS 8 (Trabajo Decente), a través del fomento del bienestar, y el ODS 13 (Acción por el Clima), mediante la resiliencia al cambio. Al operar bajo un enfoque transformacional (Rodríguez & Arango, 2021), el líder<sup>7</sup> conecta los valores individuales con el propósito social y ambiental de la organización, promoviendo las actitudes proactivas y las decisiones estratégicas que exige el modelo de valor compartido. Este análisis se fundamenta en la capacidad del liderazgo para infundir Inteligencia Emocional Colectiva, asegurando que el compromiso se base en la convicción ética y no meramente en el cumplimiento transaccional.

**Liderazgo transformacional y sostenibilidad.** El liderazgo transformacional se ha consolidado como un modelo de gestión que trasciende las estructuras jerárquicas tradicionales para enfocarse en la inspiración, la innovación y el empoderamiento de los equipos. Este tipo de liderazgo es especialmente pertinente en escenarios donde las empresas buscan avanzar hacia la sostenibilidad, ya que impulsa cambios de mentalidad y comportamientos orientados al propósito colectivo. El comportamiento humano, al ser moldeado por diferentes motivaciones y emociones, encuentra en el liderazgo

---

<sup>7</sup> El impacto de la inteligencia emocional del líder es bidireccional: no solo afecta las actitudes individuales, sino que influye directamente en la creación de una cultura organizacional resiliente (Delgado & García, 2019).

transformacional un canal legítimo para movilizar acciones responsables, éticas y sostenibles. A diferencia del liderazgo transaccional, centrado en recompensas y cumplimiento, el liderazgo transformacional eleva la conciencia organizacional y conecta a los colaboradores con una visión compartida de largo plazo. Este enfoque promueve el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y potencia capacidades como la empatía, la resiliencia y la autorregulación emocional, claves en tiempos de incertidumbre. Así, el líder transformacional no solo guía procesos productivos, sino que facilita transiciones culturales en las que la sostenibilidad deja de ser un proyecto ajeno y se convierte en parte del ADN organizacional. Empresas como Bancolombia, Natura o Alpina han integrado este modelo en su estrategia, con resultados evidentes en términos de legitimidad social, innovación sostenible y fidelización del talento. Estos casos demuestran que la transformación cultural sólo es posible si se parte de una comprensión profunda del comportamiento humano y de la manera en que este responde ante los cambios sociales, ambientales y económicos.

**Inteligencia emocional colectiva.** Para que el liderazgo transformacional tenga impacto, debe operar sobre un terreno fértil: la inteligencia emocional colectiva. Este concepto alude a la capacidad de una organización para identificar, gestionar y aprovechar las emociones compartidas por sus miembros, creando una cultura que facilite la cooperación, el aprendizaje y la adaptación. A nivel organizacional, no basta con tener líderes emocionalmente inteligentes; es necesario fomentar estructuras, rutinas y espacios que legitimen la expresión emocional y fortalezcan el bienestar colectivo. En momentos de transformación como los que implica avanzar hacia la sostenibilidad la inteligencia emocional colectiva permite gestionar adecuadamente la incertidumbre, los miedos al cambio y las tensiones internas. A través de la escucha activa, el reconocimiento emocional y la comunicación empática, las organizaciones pueden construir climas laborales positivos que favorezcan la innovación, la responsabilidad compartida y el compromiso con metas

superiores. Esto requiere diseñar estrategias transversales que incluyan programas de formación emocional, políticas de bienestar psicosocial, sistemas de retroalimentación constructiva y dinámicas que fomenten el sentido de comunidad. Además, el fortalecimiento de esta inteligencia colectiva reduce la rotación, mejora la reputación institucional y multiplica la capacidad de respuesta ante retos emergentes. En síntesis, la inteligencia emocional colectiva convierte al comportamiento humano en un activo estratégico de primer orden.

**Liderazgo femenino y emociones en la gestión empresarial.** En el camino hacia una sostenibilidad integral, el liderazgo femenino aporta una mirada transformadora que articula emociones, ética y gestión. Más allá de los discursos de equidad, las mujeres líderes han demostrado poseer habilidades especialmente relevantes para los entornos empresariales contemporáneos: empatía, sensibilidad interpersonal, escucha activa, resiliencia y pensamiento sistémico. Estas capacidades no son casuales ni biológicas; responden a trayectorias vitales en las que muchas mujeres han debido integrar el mundo emocional como recurso para liderar, negociar y resolver conflictos. El liderazgo femenino tiende a favorecer estilos colaborativos, inclusivos y centrados en el desarrollo del talento. En el contexto de sostenibilidad empresarial, estas formas de liderazgo son particularmente valiosas, pues fomentan relaciones más humanas, decisiones más éticas y un mayor compromiso con la equidad y la responsabilidad social. La inteligencia emocional se convierte en el puente que conecta la gestión con los valores, posibilitando una forma de liderazgo que genera confianza, cohesión y propósito. Sin embargo, persisten barreras estructurales como el techo de cristal, la brecha salarial, los estereotipos de género y la doble carga laboral, que limitan el acceso y la permanencia de mujeres en cargos estratégicos. Superar estas barreras no solo es un acto de justicia social, sino una apuesta por la competitividad, ya que las organizaciones más diversas son también las más adaptables y sostenibles. Integrar el liderazgo femenino en

la estructura organizacional es, por tanto, una decisión empresarial inteligente y una estrategia coherente con la transformación cultural que exigen los desafíos globales.

### **Interacción entre Cultura, Coherencia y Comportamiento Colectivo**

En cumplimiento del objetivo específico 2, este apartado se enfoca en examinar cómo la interacción crítica entre la cultura organizacional<sup>8</sup> y el comportamiento colectivo, estableciendo cómo esta relación afecta directamente la toma de decisiones sobre sostenibilidad y competitividad. Esta interacción se examina aplicando y contrastando la Teoría de la Cultura Organizacional de Schein (2010) con el marco del Comportamiento Organizacional de Robbins & Judge (2017).

Como aporte central de este análisis, se especifica que la principal barrera y fuente de conflicto reside en la incoherencia cultural: la fricción que surge cuando los valores de sostenibilidad declarados por la empresa chocan con los supuestos básicos inconscientes de la operación diaria (por ejemplo, la prioridad absoluta al rendimiento económico a corto plazo). Se demuestra que este choque genera un comportamiento colectivo de cinismo y resistencia que impide la Innovación Abierta y frena la competitividad. Solo una cultura que promueva la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace facilita el compromiso genuino y las decisiones empresariales sostenibles. A continuación, se profundiza en cómo esta interacción genera la resistencia al cambio, la visión a corto plazo y la incoherencia cultural que comprometen la competitividad a largo plazo.

#### ***Cultura organizacional y cambio sostenible***

Uno de los factores más influyentes en el comportamiento organizacional es la cultura, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que orientan el actuar de los miembros de una organización. Schein (2010) destaca que la

---

<sup>8</sup> La relación tripartita entre cultura organizacional, motivación del capital humano y competitividad empresarial es fundamental, siendo un área de estudio constante en la gerencia moderna (Soto, 2019)

cultura organizacional puede ser una palanca o una barrera para el cambio. En contextos donde la cultura es autoritaria, jerárquica o centrada únicamente en el rendimiento económico, resulta difícil incorporar valores como la sostenibilidad, la cooperación y la responsabilidad social. Por el contrario, una cultura participativa, inclusiva y orientada al bien común facilita el compromiso de los trabajadores con iniciativas sostenibles. Como señalan Jaramillo y López (2015), la cultura influye en el nivel de implicación de los empleados en procesos de mejora continua, así como en su disposición para innovar, colaborar y asumir responsabilidades frente al entorno. Esta conexión entre cultura organizacional y sostenibilidad se convierte en un eje clave de análisis para entender por qué algunas empresas logran implementar con éxito prácticas responsables, mientras otras fracasan.

### **El Bienestar Psicosocial y la Salud Mental como Eje Estratégico de la Competitividad**

En cumplimiento del objetivo específico 3, este apartado se dedica a evaluar el impacto directo de la salud mental, el bienestar psicosocial y el compromiso del capital humano, concluyendo que estos son pilares estratégicos para la implementación efectiva de estrategias sostenibles.

El bienestar psicosocial se define como el estado de equilibrio entre las demandas emocionales del entorno laboral y los recursos del individuo. Hoy día, este factor es percibido en las organizaciones como un elemento estratégico que influye directamente en la productividad y la resiliencia (León & Martínez, 2018). Autores fundamentales explican este impacto: Maslow (1970) establece que el compromiso sostenible solo es posible si se satisfacen las necesidades de seguridad, mientras que Herzberg (1959) demuestra que el bienestar activa los factores motivacionales intrínsecos.

Esta dimensión afecta negativamente a las organizaciones al incrementar la rotación y el ausentismo, pero actúa positivamente como un facilitador al impulsar la innovación y la

retención. La competitividad empresarial se define aquí como la capacidad de mantener y generar ventajas a largo plazo; por ello, la gestión del bienestar es crucial. Las organizaciones están realizando esfuerzos por medir este impacto mediante encuestas de clima laboral, índices de ausentismo y programas como el de Sigma RP. Se demuestra que los factores facilitadores del compromiso son la autonomía, el reconocimiento y la seguridad psicológica.

### **La salud mental como pilar estratégico para la sostenibilidad y competitividad empresarial**

La salud mental se ha consolidado como un elemento estratégico crucial en el entorno corporativo actual, el cual se caracteriza por una transformación constante de valores, presiones de mercado y crisis climáticas. Su relevancia va más allá del simple bienestar individual, estableciéndose como un factor esencial para la competitividad y la permanencia organizacional. Aunque históricamente se ubicó en un segundo plano dentro de la gestión laboral, hoy se admite ampliamente que el estado emocional y psicológico de los colaboradores impacta directamente la productividad, la capacidad innovadora, la cohesión interna y la habilidad para adaptarse al cambio (León & Martínez, 2018). Una cultura que promueve el bienestar mental no solo eleva la calidad de vida de su personal, sino que fomenta conductas responsables, un fuerte sentido de propósito y una motivación intrínseca, que son vitales para sostener y aplicar estrategias sostenibles. Desde la óptica de Carroll (2010), la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se considera incompleta si no incluye el bienestar psicológico de los empleados en sus dimensiones ética y filantrópica. De tal modo, ofrecer espacios seguros, combatir el estigma y promover el apoyo emocional ya no son solo prácticas positivas, sino manifestaciones de una gestión ética y preparada para los desafíos venideros. Según la Teoría de Maslow (1970), resulta imposible que los individuos alcancen su autorrealización o se involucren activamente en proyectos de impacto social o ambiental si sus necesidades fundamentales de seguridad y estabilidad psicológica siguen insatisfechas. Es

decir, una gestión que pasa por alto la sobrecarga, la ansiedad o el desequilibrio vida-trabajo está limitando directamente el potencial competitivo de la organización. Por su parte, Herzberg (1959) vincula la salud mental con los factores motivacionales directos. La autonomía, el desarrollo profesional, el reconocimiento y el sentido de pertenencia son aspectos que elevan la satisfacción laboral y disminuyen los riesgos psicosociales. Las empresas que valoran la estabilidad emocional de sus equipos fidelizan el talento y generan un compromiso profundo con su misión, requisito indispensable para la constancia y coherencia exigidas por la sostenibilidad. Además, la salud mental es una precondition necesaria para la Innovación Abierta, ya que la colaboración, la asunción de riesgos calculados y la generación de soluciones sostenibles sólo son posibles en entornos donde los colaboradores se sienten valorados, seguros y escuchados emocionalmente. El agotamiento mental, el miedo o la sobrecarga actúan como barreras invisibles que frenan la mejora continua y la creatividad. ¿De qué manera la promoción de la salud mental de los colaboradores fortalece la competitividad y la resiliencia organizacional en el largo plazo? El bienestar emocional es un factor clave porque define la forma en que el personal se involucra, toma decisiones, responde al cambio y se compromete con los valores. En un entorno donde la sostenibilidad exige responsabilidad social y eficiencia, los empleados resilientes, motivados y estables están mejor posicionados para impulsar estas prácticas. El impulso de la salud mental no solo protege al individuo, sino que también establece una cultura de trabajo ética, colaborativa e innovadora. Este ambiente impulsa la participación activa en iniciativas que requieren cooperación interdepartamental, visión a largo plazo y sentido de propósito, elementos vitales para el éxito de estrategias sostenibles. Además, el bienestar psicosocial se alinea con los preceptos de la responsabilidad social, fortaleciendo la reputación y legitimidad de la empresa ante sus grupos de interés. Una organización con alta salud mental es inherentemente más competitiva, pues logra reducir la rotación y el ausentismo, mientras

fomenta la productividad y la lealtad del talento. En consecuencia, la sostenibilidad y la salud mental son interdependientes: el cuidado del capital humano es el motor de la capacidad organizacional para prosperar y mantenerse. La salud emocional se transforma de una preocupación individual a una prioridad estratégica esencial para la competitividad a largo plazo. Un ejemplo relevante de este enfoque se observa en el contexto colombiano. La empresa bogotana Sigma RP, especializada en programas de bienestar emocional y salud mental laboral, ofrece un modelo integral denominado “Bienestar Consciente Empresarial”. Dicha propuesta ha logrado generar un impacto positivo tanto en la calidad de vida de los trabajadores como en el desempeño organizacional de sus clientes. El modelo de Sigma RP se fundamenta en entender el comportamiento humano como un eje de cambio. Mediante actividades como arteterapia, pausas activas, música institucional, espacios psicosociales y jornadas de reflexión, la empresa busca estimular la conciencia emocional, mitigar el estrés y promover actitudes cooperativas, responsables y empáticas. Estas intervenciones tienen un impacto directo en el compromiso y la motivación, aspectos centrales de las teorías de Maslow y Herzberg, e indispensables para la integración de prácticas sostenibles. Los resultados reportados por las empresas que adoptan estos programas incluyen una mayor retención de talento, menor ausentismo, mejoría en el clima laboral y una mayor disposición para participar en proyectos de innovación y mejora continua. Estos elementos, según la teoría del capital humano y la teoría de la innovación abierta, son cruciales para sostener la ventaja competitiva en mercados dinámicos. El caso Sigma RP demuestra que una gestión adecuada del bienestar emocional proporciona beneficios tangibles para la organización, consolidando una cultura interna fuerte, resiliente y alineada con los valores de la sostenibilidad. Algunos de los puntos a tener en cuenta para implementar la sostenibilidad, teniendo en cuenta el comportamiento humano y la competitividad empresarial, son:

### **Dimensiones Éticas y Filosóficas en la Conducta Organizacional**

(García-Marzá, 2004) La conducta organizacional sostenible no solo se fundamenta en prácticas operativas o estratégicas, sino que tiene una base ética y filosófica profunda. La ética organizacional es el conjunto de valores, principios y normas que guían el comportamiento de los miembros de una empresa y su interacción con los grupos de interés (stakeholders). En este sentido, las organizaciones que adoptan una perspectiva ética sólida no solo buscan cumplir con la normativa legal, sino que aspiran a generar un impacto positivo en la sociedad, promoviendo justicia, equidad y respeto por los derechos humanos.

### **Ética más allá de la filantropía**

Mientras que la responsabilidad filantrópica se manifiesta en acciones voluntarias para beneficiar a la comunidad, la ética organizacional va más allá y se integra en la toma de decisiones cotidianas. Esto incluye prácticas justas en la contratación, condiciones laborales dignas, transparencia en la gestión financiera, y la defensa de la diversidad e inclusión. Así, la ética se convierte en un pilar para construir confianza con empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

### **Influencia en la toma de decisiones sostenibles**

Cuando la ética está en el centro, las decisiones empresariales se evalúan no sólo en función de su rentabilidad económica, sino también por su impacto social y ambiental. Por ejemplo, una empresa ética rechazará oportunidades de negocio que generen daños ecológicos irreversibles o que vulneren los derechos de comunidades locales, incluso si representan beneficios económicos inmediatos. Esta visión integradora contribuye a la sostenibilidad integral, entendida como un equilibrio entre desarrollo económico, bienestar social y cuidado ambiental.

### **Ética y legitimidad social**

Las organizaciones éticas fortalecen su legitimidad social, que es la percepción colectiva de que la empresa actúa de manera responsable y confiable. Esta legitimidad es

fundamental en mercados globalizados, donde los consumidores, inversionistas y reguladores cada vez exigen mayor transparencia y compromiso social. Además, la ética organizacional fomenta una cultura interna coherente que alinea comportamientos individuales con los valores corporativos, reduciendo conductas corruptas o negligentes que puedan afectar la reputación y la sostenibilidad de la empresa.

### **Barreras Psicológicas y Sociales: El Obstáculo Humano a la Integración Sostenible**

En cumplimiento del objetivo específico 5, este apartado se enfoca en la identificación y descripción detallada de las barreras psicológicas y sociales, estableciendo su impacto en la competitividad. Se determina que estas barreras impiden la adopción de prácticas sostenibles clave, como la Economía Circular y el cumplimiento del ODS 12 (Consumo y Producción Responsables). Las barreras se clasifican en: Psicológicas, como la visión a corto plazo y la aversión al riesgo; y Sociales, como la resistencia cultural y la incoherencia entre los valores declarados y los supuestos básicos de la operación (Schein, 2010). Se argumenta que el impacto directo en la competitividad se manifiesta en el freno a la Innovación Abierta, el aumento del riesgo reputacional y la pérdida de eficiencia operativa. La superación de estas resistencias es fundamental para que la empresa pueda avanzar de la filantropía a una gestión estratégica, ética y sostenible.

#### **Resistencias culturales**

Una de las principales barreras es la cultura organizacional dominante, especialmente en empresas con estructuras jerárquicas rígidas o con una cultura orientada exclusivamente al corto plazo y a la rentabilidad financiera. En estos entornos, la sostenibilidad puede percibirse como un obstáculo o una carga adicional, más que como una oportunidad. La resistencia al

cambio se manifiesta en la falta de compromiso, la desconfianza frente a nuevas iniciativas y la preferencia por mantener prácticas tradicionales.

### **Posibles barreras para implementar la sostenibilidad**

#### **- Falta de conciencia y capacitación**

Muchas veces, los empleados y directivos no poseen el conocimiento o la sensibilidad suficiente para entender la importancia de la sostenibilidad y su impacto en la competitividad. La ausencia de formación específica y programas educativos sobre sostenibilidad limita la capacidad de los colaboradores para identificar oportunidades de mejora ambiental y social o para actuar de manera responsable en su día a día.

#### **- Miedo al cambio y aversión al riesgo**

El temor a lo desconocido o a perder beneficios económicos inmediatos genera una aversión natural al cambio. Implementar nuevas prácticas sostenibles puede requerir inversiones iniciales, modificar procesos establecidos o alterar roles y responsabilidades, lo que puede generar incertidumbre y resistencia en los equipos.

#### **- Presiones externas y limitaciones estructurales**

Factores como la legislación poco clara o débil, la competencia desleal, o la falta de incentivos gubernamentales también dificultan la adopción de comportamientos sostenibles. Además, en mercados con alta volatilidad o escasa estabilidad económica, las empresas pueden priorizar la supervivencia financiera a corto plazo por encima de estrategias sostenibles a largo plazo.

### **Mecanismos de Transformación y Modelos de Gestión Emocional**

En cumplimiento del objetivo específico 4, este apartado se dedica a la investigación de los mecanismos de transformación del comportamiento individual y colectivo, esenciales

para superar las barreras psicológicas y sociales previamente identificadas. Se determina que los mecanismos de transformación clave son: el Liderazgo Transformacional, la Innovación Abierta (Chesbrough, 2003) y la Gestión Emocional a través de la Inteligencia Emocional Colectiva. Estos modelos tienen como función principal mejorar la sostenibilidad al activar los factores motivacionales intrínsecos (Herzberg, 1959) del capital humano, lo cual genera la resiliencia empresarial necesaria para afrontar la incertidumbre. El éxito de estos mecanismos impacta directamente en la capacidad de la organización para cumplir con el ODS 8 (Trabajo Decente), a través del bienestar, y el ODS 13 (Acción por el Clima), a través de la proactividad requerida para el cambio.

#### **Estrategias para superar estas barreras**

- Comunicación efectiva: Informar y sensibilizar a todos los niveles de la organización sobre los beneficios y la necesidad de la sostenibilidad.
- Liderazgo comprometido: Que los líderes actúen como agentes de cambio y promuevan una cultura abierta y participativa.
- Formación continua: Programas de capacitación en sostenibilidad, innovación y salud mental para empoderar a los colaboradores.
- Incentivos motivacionales: Reconocer y recompensar a quienes promueven prácticas sostenibles dentro de la organización.
- Alianzas estratégicas: Colaborar con actores externos para fortalecer recursos y capacidades.
- Medición y retroalimentación: Implementar indicadores para evaluar avances y ajustar estrategias.

**Tabla 2**

*Síntesis de la salud mental, barreras y soluciones*

Barrera Comportamental Identificada	Estrategia de Transformación Propuesta	Resultado Esperado
<b>Resistencia al Cambio</b>	Implementación de Liderazgo Transformacional y Comunicación efectiva.	Mayor aceptación de procesos de Innovación Sostenible.
<b>Enfoque de Corto Plazo</b>	Inclusión de la Sostenibilidad en el Modelo de Reconocimiento e Incentivos (Herzberg).	Fomento de la visión a largo plazo y el compromiso con los ODS.
<b>Baja Motivación / Estrés</b>	Programas de Bienestar Psicosocial (Salud Mental) y Desarrollo de la Inteligencia Emocional (Goleman).	Aumento del compromiso, la productividad y la retención de talento.

*Nota.* Esta tabla identifica las barreras que se pueden presentar al aplicar la sostenibilidad en una empresa. *Fuente.* Autoría propia

### **El comportamiento humano como fundamento para la sostenibilidad empresarial**

Valdés & Silva (2019). En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por la disrupción tecnológica, la creciente presión social por la ética corporativa, y la urgencia de asumir compromisos con la sostenibilidad, el comportamiento humano ha pasado de ser un componente implícito a convertirse en un eje estratégico. Las organizaciones no pueden alcanzar objetivos sostenibles ni competitivos si ignoran los factores emocionales, culturales y relacionales que configuran la experiencia laboral de las personas. Este título propone una revisión analítica del papel que juega el comportamiento humano en la sostenibilidad empresarial, centrándose en enfoques como la inteligencia emocional colectiva, el liderazgo transformacional, el liderazgo femenino y los modelos exitosos aplicados por empresas que han apostado por la gestión emocional como ventaja competitiva.

**Modelos y buenas prácticas de inteligencia emocional en empresas.** Las organizaciones que han comprendido el vínculo entre comportamiento humano e inteligencia

emocional han comenzado a aplicar modelos concretos que les permiten transformar su cultura organizacional. Estas prácticas no se limitan a cursos ocasionales, sino que implican una reconfiguración de los procesos de gestión del talento, liderazgo, comunicación y evaluación del desempeño. Una de las buenas prácticas más extendidas es el coaching organizacional, orientado al desarrollo de la autoconciencia, la empatía, la regulación emocional y la toma de decisiones éticas. Este proceso ha demostrado su eficacia para fortalecer el liderazgo consciente, mejorar el clima laboral y facilitar la adaptación al cambio. Empresas como Google o SAP han integrado metodologías de coaching emocional como parte central de su estrategia de bienestar y liderazgo. Otra práctica destacada es la implementación de programas de formación continua en habilidades emocionales, tanto para líderes como para equipos operativos. Estas formaciones suelen incluir dinámicas de conciencia, resolución de conflictos, comunicación no violenta y gestión del estrés. Cuando se aplican con consistencia, mejoran la productividad, reducen el ausentismo y fomentan un sentido de pertenencia que es fundamental para la sostenibilidad interna de la empresa. Finalmente, muchas organizaciones han comenzado a utilizar herramientas de medición del clima emocional, como encuestas de satisfacción, enfoques emocionales y evaluaciones 360°, para ajustar sus políticas internas en función de las necesidades reales del capital humano. Estas acciones refuerzan la idea de que la sostenibilidad no comienza en los balances financieros, sino en la manera en que una empresa cuida y comprende a sus colaboradores.

El recorrido por estos ejes temáticos demuestra que la sostenibilidad empresarial no puede ser reducida a indicadores ambientales o económicos. En el corazón de toda transformación organizacional está el comportamiento humano: las emociones, las creencias, las relaciones y las motivaciones que configuran la cultura laboral. Apostar por la sostenibilidad implica, por tanto, desarrollar modelos de liderazgo transformacional, fortalecer la inteligencia emocional colectiva, abrir espacio a liderazgos femeninos y aplicar

buenas prácticas que pongan a las personas en el centro. En un contexto global donde lo técnico y lo humano deben integrarse para enfrentar los desafíos del presente y el futuro, las empresas más exitosas serán aquellas que comprendan que sus activos más valiosos no son los recursos financieros ni tecnológicos, sino su capacidad para movilizar comportamientos éticos, colaborativos y emocionalmente inteligentes. Así, el comportamiento humano se reafirma como fundamento indispensable para alcanzar una sostenibilidad auténtica, duradera y competitiva.

## **Analisis General**

Los capítulos abordados reflejan una evolución conceptual coherente que integra el comportamiento humano como eje transversal de la sostenibilidad empresarial. La sección dedicada a la salud mental posiciona este tema no solo como una cuestión de bienestar individual, sino como un pilar estratégico que influye en la competitividad, la retención del talento, el clima organizacional y la innovación. A través de teorías como Maslow, Herzberg y la Responsabilidad Social Empresarial de Carroll, se evidencia cómo el equilibrio emocional de los trabajadores impacta directamente en la capacidad de las empresas para sostener sus compromisos éticos y ambientales.

Posteriormente, al abordar la inteligencia emocional, se fortalece la conexión entre emociones, toma de decisiones y cultura organizacional. Al integrar los aportes de Goleman y Schein, se logra mostrar cómo la inteligencia emocional no solo mejora las relaciones laborales, sino que permite construir culturas más resilientes, éticas y cohesionadas. Las secciones aplicadas a la transformación digital, la gestión del talento y la toma de decisiones evidencian una visión contemporánea, en la que el factor humano se convierte en ventaja competitiva y motor del cambio.

Finalmente, el liderazgo transformacional es tratado como una herramienta clave para movilizar comportamientos sostenibles desde lo colectivo. Se vincula de manera efectiva con la inteligencia emocional, mostrando cómo un liderazgo empático, inspirador y orientado al propósito puede generar entornos de innovación, compromiso ético y alineación con los ODS. En conjunto, estos capítulos fortalecen la tesis central de tu monografía: que la sostenibilidad empresarial no se logra sin una gestión estratégica del comportamiento humano.

## Recomendaciones

Las Organizaciones (especialmente aquellas con más de 100 empleados) deben establecer un Comité de Coherencia Ética de carácter multidisciplinario. Este comité, integrado por líderes de la Alta Dirección, Recursos Humanos y el área de Operaciones, debe reunirse trimestralmente para auditar las decisiones estratégicas a la luz del Código de Ética y los compromisos de sostenibilidad de la empresa. El CCE debe funcionar como un filtro que asegure que la Responsabilidad Ética (Carroll & Shabana, 2010) no se limite a una declaración, sino que se traduzca en supuestos básicos (Schein, 2010). Su propósito es combatir activamente la incoherencia cultural, que genera desconfianza y resistencia al cambio en la base de la pirámide. Se recomienda que este comité tenga la autoridad para solicitar la revisión de proyectos que generen conflicto de valor, garantizando que el liderazgo, como pilar del objetivo específico 1, dé el ejemplo y fortalezca la credibilidad interna.

El Departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), en colaboración con la Gerencia de Sostenibilidad, debe establecer una "Métrica de Comportamiento Sostenible". Esta métrica debe medir la proactividad de los equipos en prácticas relacionadas con los ODS 8 y 12, como la participación en programas de Economía Circular, propuestas de optimización de recursos, o liderazgo en voluntariados corporativos.

¿En dónde se establece la métrica? La métrica se establece en el sistema de Evaluación de Desempeño Anual (o Balanced Scorecard) y debe representar al menos el 15% de la evaluación total del colaborador.

¿De qué manera se vincula el reconocimiento? Los resultados obtenidos en esta métrica deben vincularse directamente con incentivos no financieros, reconocimiento público, días libres, desarrollo profesional y con el bono de desempeño variable.

Este mecanismo tiene el objetivo de transformar el comportamiento sostenible de una simple obligación factor higiénico a un logro factor motivacional (Herzberg, 1959), superando el enfoque de corto plazo al promover la Innovación Abierta (Chesbrough, 2003) y la apropiación de la sostenibilidad en el día a día operativo.

Se recomienda prioritariamente que la Alta Gerencia<sup>9</sup> invierta en programas de desarrollo de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1999) dirigidos específicamente al Mando Medio y Supervisores.

¿Por qué? Dado que la hipótesis se comprobó, identificando al comportamiento humano como la principal barrera, el mando medio es la barrera social más común para el cambio. Sus actitudes, miedo, falta de visión, generan las barreras psicológicas que bloquean la motivación de los equipos base.

¿Para qué? Al dotar a estos líderes de herramientas de autoconciencia y empatía, se busca que puedan gestionar el miedo de sus equipos, fomentar la seguridad psicológica (Maslow, 1970) y facilitar los mecanismos de transformación. Esta formación es crucial para crear un ambiente de bienestar psicosocial, que es indispensable para que los empleados se sientan seguros al proponer innovaciones y asumir riesgos inherentes a las prácticas sostenibles.

Las empresas deben redefinir la Competitividad Empresarial bajo el lente del Capital Humano (Barney & Hesterly, 2015). Se recomienda que la estrategia de talento se centre en medir la resiliencia organizacional y la capacidad de adaptación como indicadores clave de la competitividad sostenible. Esto implica: invertir en programas de Bienestar Psicosocial que excedan lo legalmente exigido, fortalecer el Liderazgo Sostenible (Rodríguez & Arango,

---

<sup>9</sup> El enfoque de este análisis sobre la gerencia como disciplina se fundamenta en los trabajos de Drucker (2014), quien establece que la tarea principal de los líderes es gestionar tanto la productividad como la responsabilidad social de la organización.

2021) y asegurar que los sistemas de recompensa valoren tanto los resultados económicos como el impacto en el Triple Bottom Line (Valdés & Silva, 2019). Solo así la organización podrá garantizar que el comportamiento humano se convierta en una ventaja competitiva difícil de imitar y no en una fuente constante de riesgo operativo y reputacional.

## Conclusión

El objetivo general de analizar el impacto del comportamiento humano en la sostenibilidad y competitividad empresarial fue cumplido a cabalidad. La revisión documental confirmó que el factor humano, entendido como el conjunto de actitudes, valores y decisiones individuales y colectivas, es el elemento estratégico central que facilita o, por el contrario, bloquea la integración efectiva de la sostenibilidad. La competitividad a largo plazo ya no depende únicamente de la eficiencia de los procesos técnicos, sino de la capacidad de la organización para gestionar y alinear la cultura interna y el bienestar psicosocial con los imperativos éticos y ambientales. En esencia, una empresa es sostenible y competitiva en la medida en que su capital humano actúa de manera consciente, comprometida y emocionalmente inteligente. La adopción de políticas ambientales sin una transformación profunda del comportamiento es, por lo tanto, superficial e insostenible en el tiempo.

La hipótesis de la monografía, que planteaba que el principal obstáculo para la integración de la sostenibilidad radica en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, ha sido comprobada y validada. El análisis demostró que las barreras psicológicas y las barreras sociales son más difíciles de superar que las barreras financieras o tecnológicas. La resistencia al cambio, fundamentada en el miedo a perder el statu quo o los beneficios inmediatos, impide la inversión en el largo plazo requerida para cumplir con ODS 8, 12 y 13. Por lo tanto, la verdadera transformación corporativa debe iniciar con la gestión de las emociones y la motivación, tal como lo sugieren las teorías de Maslow y Herzberg, antes de implementar cualquier política sostenible.

El objetivo de determinar la influencia del liderazgo ético y consciente en las actitudes y decisiones estratégicas fue plenamente cumplido. Se concluye que el liderazgo ético y consciente es el catalizador indispensable para la adopción de prácticas sostenibles

concretas, como la Economía Circular. Este tipo de líder, caracterizado por su Inteligencia Emocional (Goleman, 1999), es capaz de conectar el propósito individual del colaborador con el propósito social de la empresa, alineando la motivación intrínseca con metas colectivas. Esta influencia directa se manifiesta en una mayor transparencia en los Reportes GRI y en el compromiso con el ODS 8 (Trabajo Decente), lo cual se convierte en un diferenciador clave de la competitividad.

El objetivo de examinar la interacción entre la cultura organizacional y el comportamiento colectivo fue cumplido al contrastar los modelos teóricos. Se demostró que la cultura, especialmente en sus supuestos básicos (Schein, 2010), opera como un factor dual: puede ser el principal facilitador o una barrera infranqueable. Una cultura de la obediencia o de enfoque exclusivo en el beneficio a corto plazo perpetúa la incoherencia cultural, sabotando las iniciativas sostenibles que requieren Innovación Abierta (Chesbrough, 2003) y colaboración. Por el contrario, una cultura basada en la seguridad psicológica y el aprendizaje continuo promueve un comportamiento colectivo proactivo esencial para cumplir con el ODS 12 (Consumo Responsable) y sostener la competitividad a largo plazo.

El objetivo de evaluar el impacto de la salud mental, el bienestar psicosocial y el compromiso del capital humano fue satisfecho mediante la revisión de teorías motivacionales. Se concluye que el bienestar psicosocial es un pilar estratégico de la competitividad, no un beneficio discrecional. Un alto nivel de bienestar, sustentado en la satisfacción de los factores higiénicos (Herzberg, 1959) y la seguridad psicológica (Maslow, 1970), reduce el ausentismo y eleva el engagement laboral (Peiró & Ayuso, 2016). Este estado positivo del capital humano incrementa la resiliencia organizacional y la capacidad de innovar, facilitando la implementación efectiva de ODS 13 (Acción por el Clima) que requiere creatividad y adaptación constante ante la incertidumbre ambiental.

El objetivo de investigar los mecanismos de transformación del comportamiento individual y colectivo fue cumplido mediante la identificación de estrategias concretas. Se concluye que los mecanismos más efectivos son el Liderazgo Transformacional (Rodríguez & Arango, 2021), el diseño de incentivos no financieros y la educación en pensamiento sistémico. Estos mecanismos actúan directamente sobre las barreras cognitivas, reemplazando la visión fragmentada por una visión holística que integra el Triple Bottom Line (Valdés & Silva, 2019). El resultado es un comportamiento colectivo que asume la responsabilidad y se empodera para proponer soluciones, mejorando la sostenibilidad y la resiliencia empresarial ante shocks económicos o ambientales.

El objetivo de identificar y describir las barreras psicológicas y sociales que dificultan la integración de prácticas sostenibles fue cumplido a cabalidad. Se concluye que la principal barrera psicológica es el sesgo de presente, mientras que la barrera social más disruptiva es la resistencia del mando medio. Estas barreras impactan directamente en la competitividad al frenar la innovación y perpetuar el riesgo reputacional. Es imperativo que la gerencia reconozca estas barreras como problemas de gestión del comportamiento, y no solo de cumplimiento normativo, para poder aplicar soluciones basadas en el desarrollo de la Inteligencia Emocional y la alineación de los sistemas de recompensa con los resultados de sostenibilidad.

## Bibliografía

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Administración estratégica & ventaja competitiva: Conceptos & casos (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.  
<https://es.scribd.com/document/273740642/Administracion-Estrategica-y-Ventaja-Competitiva>
- Cabrera, K. S., Cortés, R., & Velásquez, M. A. (2021). La RSE como estrategia de competitividad y desarrollo sostenible en Pymes latinoamericanas. Revista Venezolana de Gerencia, 26(93), 54–75.  
<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=290&numero=63446>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). El caso empresarial de la responsabilidad social corporativa: Revisión de conceptos, investigaciones & prácticas. Revista Internacional de Revisión de la Gestión, 12(1), 85–105.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chávez, C. F. (2018). El liderazgo consciente en la era de la sostenibilidad. Editorial Cátedra.  
<https://www.harvard-deusto.com/un-liderazgo-consciente-y-sostenible>
- Chesbrough, H. (2003). Innovación abierta: Cómo crear & rentabilizar la tecnología. Harvard Business School Press.  
[https://www.researchgate.net/publication/289532367\\_Open\\_Innovation\\_Innovacion\\_Abierta](https://www.researchgate.net/publication/289532367_Open_Innovation_Innovacion_Abierta)
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana.  
<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

- Delgado, M., & García, I. (2019). El impacto de la inteligencia emocional del líder en la cultura organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 125–134.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/download/102592/94534/724472>
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Editorial Sudamericana.  
<https://es.scribd.com/document/340101920/318195533-La-Gerencia-Tareas-Responsabilidades-y-Practicas-Copia-pdf>
- Fernández Berrocal, P., & Extremera Pacheco, N. (2004). La inteligencia emocional & la educación de las emociones desde el modelo de Mayer & Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 49(18), 63–93.  
[https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/4980/ieimaci03.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/4980/ieimaci03.pdf)
- Fundación Avina. (2020). Guía práctica de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la estrategia empresarial. <https://www.avina.net/>
- Galdeano-Gómez, E. (2006). La sostenibilidad en las empresas: Modelos & estrategias. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(2), 110–127.  
[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP\\_TESIS.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/32219/LBP_TESIS.pdf)
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la acción*. Editorial Tecnos.  
<https://eticaydemocracia.uji.es/cvs/domingo/01.pdf>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Editorial Kairós.  
[http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia\\_emocional\\_daniel\\_goleman.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf)
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa: Cómo seleccionar, medir & mejorar la inteligencia emocional en individuos & organizaciones*. Editorial Vergara.

[http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia\\_emocional\\_daniel\\_goleman.pdf](http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf)

Gómez, C., & Rodríguez, J. (2017). El capital humano como factor clave en la sostenibilidad empresarial. *Revista de Gestión Empresarial*, 34(1), 75–90.

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/914/pdf/4027>

Herzberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. Editorial Grupo Norma.

<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>

Jaramillo, F., & López, L. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el comportamiento de los empleados & su relación con la competitividad. *Revista de Ciencias Empresariales*, 22(4), 35–50.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/e27c8c2c-cf4f-4a91-8b8e-9c7ece6ed0ad/content>

León, J. D., & Martínez, M. C. (2018). Bienestar psicológico & desempeño organizacional: Una mirada desde la psicología positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 4(2), 44–58.

<https://revistalatinamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/>

López, G., & Pérez, A. (2017). El rol de la cultura organizacional en la adopción de prácticas de sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 101–110.

[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2717](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2717)

Maslow, A. H. (1970). *Motivación & personalidad*. Harper & Row.

<https://bataloso.com/wp-content/uploads/2021/09/Maslow-Abraham-Motivacion-Y-Personalidad.pdf>

Mintzberg, H. (2009). *Managing: La gestión en tiempos de cambio*. Ediciones Granica.

[https://www.academia.edu/35582209/Managing\\_MINTZBERG\\_Henry\\_2010](https://www.academia.edu/35582209/Managing_MINTZBERG_Henry_2010)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una guía para líderes empresariales.

<https://www.ilo.org/es/temas-y-sectores/trabajo-decente-y-la-agenda-2030-de-desarrollo-sostenible>

Peiró, J. M., & Ayuso, C. (2016). Bienestar y engagement laboral: Retos para el capital humano en el siglo XXI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 26(1), 15–28.

<https://www.uv.es/belasos/publicaciones.html>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación de valor compartido. *Harvard Deusto Business Review*, 207, 42–56.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Rodríguez, M., & Arango, C. (2021). Liderazgo sostenible y resiliencia organizacional: Desafíos para el siglo XXI. *Revista de Administración y Negocios*, 14(2), 89–107.

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed.). Ediciones Granica.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Soto, J. L. (2019). Cultura organizacional, motivación y competitividad en las empresas.

*Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 367–384.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/44479>

Valdés, E., & Silva, C. (2019). Medición del triple bottom line (TBL) y su efecto en la reputación corporativa. *Revista Innovar*, 29(72), 33–48.

<https://www.scribd.com/document/646246205/Triple-Bottom-Line>

Vargas, G. F., & González, M. I. (2020). Innovación abierta y comportamiento organizacional: Factores clave para la adaptación empresarial. *Revista de Ciencias Empresariales*, 18(1), 50–65.

[https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)