

ECONOMIA DEL COMPORTAMIENTO Y SUS APLICACIONES EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LA SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA

Rafael Tomás Cardoso

Escuela STEAM (UEM) y Dpto. de Biodiversidad, Ecología y Evolución. UCM

RESUMEN

La transición hacia modelos de gestión de las organizaciones basados en criterios de responsabilidad social y de sostenibilidad es un tema de amplia relevancia socioeconómica. En el camino a esta transición a la sostenibilidad corporativa resulta fundamental considerar el comportamiento pro-sostenibilidad en las personas y las prácticas organizacionales, y los factores implicados en la adhesión individual al comportamiento organizacional sostenible. En este ámbito, resulta muy productivo el abordaje teórico de la economía del comportamiento y su consideración conjunta de los factores económicos y los psico-socio-cognitivos en la toma de decisiones dentro del comportamiento económico y organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

El camino hacia la incorporación de la sostenibilidad, no solo en el propósito y en la estrategia de las organizaciones sino y, fundamentalmente, en la toma de decisiones de los niveles directivos y, de manera generalizada, en las prácticas cotidianas de la gestión y la operativa ordinaria, requiere de un importante cambio en los comportamientos de las personas y en el desempeño de sus funciones y puestos. Lo cual, implica la incorporación y la adhesión a nuevas prácticas, conocimientos, actitudes y convicciones sobre los modos de formas de trabajo y desarrollo de la actividad corporativa. La percepción y experiencia por parte de los empleados y directivos de las organizaciones, respecto a los modelos emergentes de gestión de la responsabilidad social y la sostenibilidad corporativa juega un papel fundamental en el camino a la transformación de las organizaciones y sus modelos de gestión.

El enfoque de la psicología económica y la economía del comportamiento (López-Pita y López-Pérez, 2024; Thaler, 2016 y 2018) ha mostrado su productividad con relación al estudio del comportamiento del consumidor, de los inversores y los mercados financieros. Y comienza a incorporarse como marco de análisis al estudio de los comportamientos en campos como las Políticas Públicas o la Economía de la salud. Adicionalmente, nuestro propósito es poner en valor su potencialidad como marco de análisis e intervención (a través sus propuestas *nudges*, a modo de empujones hacia el cambio) en el tránsito de las organizaciones hacia los modelos de gestión sostenible y socialmente responsable (Thaler, 2009).

2. ANTECEDENTES

Con respecto al estudio del comportamiento organizacional, en relación con los nuevos modelos de gestión responsable y sostenible, existe ya amplia literatura académica que muestra la relevancia e impacto de las nuevas prácticas de gestión sostenible y socialmente responsable sobre el compromiso y adhesión de las personas empleadas con la estrategia y cultura organizacional (Ahmed, 2010; Gomes et al., 2023). El impacto sobre el compromiso y la adhesión al proyecto corporativo de las nuevas prácticas

de organizaciones sostenibles ha demostrado destacables efectos sobre los resultados y el desempeño de las personas (Klaro & Veselova, 2024; Yilmaz, 2025) y en la mejora del clima organizacional (Swathi & Johnpaul, 2025). Los estudios disponibles destacan el papel de las dimensiones psicológicas y psicosociales en estos procesos de adhesión al cambio hacia modelos de organizaciones sostenibles y responsables, así como en los afectos hacia estas ideas y prácticas (Abdulwali et al. 2018), en su percepción y grado de satisfacción generada por éstas (Ahmed & Suziwana, 2019).

2.1. Gestión sostenible de personas en organización con propósito

Las culturas organizacionales de sostenibilidad y, en particular, los modelos de “Gestión Verde de Recursos Humanos” o *Green HRM* (Chakraborty & Ahmed, 2022) y su perspectiva integradora de la Gestión Sostenible de Personas (Ehnert, 2009) están contribuyendo a incorporar la sostenibilidad como parte de la estrategia de gestión de personas en las organizaciones (Papademetriou et al., 2025). Todo lo cual, vendría a producir impactos relevantes y registrados sobre el bienestar laboral y el *engagement* (Lulewicz-Sas et al., 2022), así como en el desempeño y en los resultados corporativos, de manera general y, en particular, sobre su “Triple Resultado” (*Triple Bottom Line*) con efectos sobre las personas, el medio ambiente y los resultados financieros (Longoni, 2014).

El impacto y efecto de las nuevas prácticas de gestión sostenible y responsable en el marco de la transformación general de las organizaciones y sus modos de hacer y trabajar está siendo evaluado y reportado en una cada vez mayor literatura académica, que aborda esta transformación de los modelos de gestión. Este cambio en las nuevas técnicas de gestión de personas y RRHH constituye un motor clave, por su efecto y amplio impacto, en el contexto de la transición a modelos de sostenibilidad social en la actividad y el desempeño de las organizaciones. Y de manera relacionada con ello y, como elemento fundamental en la consolidación dentro de las organizaciones de una transición efectiva hacia nuevos modelos de gestión sostenible, por su papel de promoción e implantación exitosa de una cultura corporativa de sostenibilidad y responsabilidad social (Habisch & Schmidpeter, 2016).

2.2. Sostenibilidad y propósito social en organizaciones del Sector Público

Estos procesos de cambio en los modelos de gestión hacia la sostenibilidad y responsabilidad corporativa cobran especial interés y relevancia en el marco del Sector Público. Por las características y particularidades en sus modelos de gestión y gobernanza, así como por su función y propósito, la transición hacia modelos de gestión sostenibles y socialmente responsables en el marco del Sector Público constituye un ámbito de especial relevancia (Kariithi, F. & Wangari, 2024). Y en este ámbito particular, hay que resaltar la relevancia de las nuevas orientaciones en las prácticas de gestión sostenibles y socialmente responsables, por el impacto que estos cambios puedan generar en el funcionamiento y los servicios de las entidades públicas. Los estudios y revisiones disponibles en estos procesos de cambio dentro del Sector Público han destacado como elementos centrales en este camino, el alineamiento de las organizaciones con los valores de propósito social y ambiental, de responsabilidad y sostenibilidad en sus prácticas y, de manera fundamental, el papel de un liderazgo claramente posicionado y que actúe como catalizador del compromiso creciente con este proceso de cambio (Tran, 2023).

3. ECONOMIA DEL COMPORTAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA: ABORDANDO LOS FACTORES ECONÓMICOS Y PSICOLÓGICOS EN LA ADHESIÓN AL CAMBIO

3.1. Integrando la psicología y economía del comportamiento organizacional sostenible

Los procesos de transformación de las organizaciones y en el comportamiento de las personas que las componen (en sus distintas posiciones y funciones) hacia la sostenibilidad corporativa constituye un elemento vital en el camino de cambio a un paradigma de *management* sostenible. La contribución fundamental de la integración de las aproximaciones económicas y psicológicas al estudio de transición

hacia organizaciones sostenibles y socialmente responsables es su aportación a la capacidad de aunar distintos niveles y aproximaciones al comportamiento humano. Y así, vincular los elementos de análisis desde la lógica de la racionalidad económica (optimización, rentabilidad, eficiencia) junto a los variables psicosociales y psicológicas moduladoras del comportamiento (percepción, cognición, experiencia, afectos y emociones) y de cambio en las prácticas de las personas en las organizaciones. Este modelo conjunto de aproximación al comportamiento organizacional supone un marco de abordaje multidimensional de los factores y contextos de aceptación y de adhesión a los principios y nuevas prácticas, ligadas al modelo de gestión de la sostenibilidad corporativa.

De manera complementaria, la comprensión de los procesos del comportamiento organizacional puede verse aumentada con la consideración de la variabilidad y las particularidades y características diferenciadas respecto los niveles organizativos (posiciones directivas, mandos medios, técnicos y especialistas, personal auxiliar y administrativo, etc.), la edad, el género, la antigüedad en la organización u otras variantes en los perfiles individuales, los cuales, puedan modular el conocimiento y el grado de cercanía con estos nuevos ámbitos, sus sesgos cognitivos y atajos heurísticos en las representaciones que tengan de ellos, en las actitudes y los afectos o desafectos hacia los principios de la sostenibilidad y en su aplicación en las organizaciones. Todo ello, nos configura un amplio y complejo paisaje de elementos y factores moduladores de las actitudes y conductas de adhesión hacia la transformación de las organizaciones a prácticas de sostenibilidad.

En esta dirección de análisis, el encuadre y planteamientos de la economía conductual ofrece un amplio marco de aproximación al estudio del comportamiento y las decisiones humanas, en los contextos económicos y organizacionales (Thaler, 2018; Urbietta et al., 2011). La particularidad del enfoque de la economía del comportamiento reside en el planteamiento de base desde el que aborda estos fenómenos, no únicamente desde parámetros económico-formalistas (de racionalidad instrumental y optimización práctica) sino también, como realidades influenciadas por factores psicológicos, sociales y emocionales. Tal enfoque parte de la ruptura con el modelo referencial del “hombre económico” (centrado en la maximización de utilidad y la racionalidad instrumental perfecta) y del avance a un modelo de elección y preferencias basado en elementos múltiples, que presenta modelos más completos y realistas del comportamiento económico, incorporando ideas y conceptos de otras disciplinas (sociología, psicología, antropología, biología evolutiva...), que contribuyen a entender la multidimensionalidad de los comportamientos económicos y organizacionales (Thaler, 2018). Dentro de este enfoque integrador, la perspectiva de la economía del comportamiento incorpora la atención a aspectos complementarios a los tradicionalmente considerados, como es la consideración de componentes ligados con los aspectos de la irracionalidad (intuición, emoción, afectos...) en el comportamiento humano, conjuntamente con los procesos de optimización y elección de opciones de conducta, que pueden ser abordados tanto desde la óptica de la racionalidad instrumental como desde los enfoques evolucionistas del comportamiento social (modelos de cálculo social, cooperación, etc). Dentro de los desarrollos teóricos en la economía del comportamiento destaca el uso de herramientas conceptuales habituales en sus investigaciones, tal como son los sesgos y heurísticos, que sirven como fundamento para la toma de decisiones, durante la actividad cotidiana y, de modo más particular, en las prácticas de gestión y dirección de las organizaciones (Urbietta et al., 2011), en el comportamiento de los empleados (Pérez & Ibañez, 2020) y en las decisiones gerenciales (Baron & Zapata, 2018; Kohan & Macbeth, 2006).

De manera particular, la evidencia disponible en la investigación en economía del comportamiento ha comenzado a acumular registros empíricos sobre el papel de los sesgos cognitivos y heurísticos con relación a la adhesión y el compromiso en el comportamiento organizacional con la responsabilidad social y la sostenibilidad corporativa (Erdiaw-Kwasie et al., 2023; Korteling et al., 2023; Oberoi et al., 2026). La principal herramienta teórica y conceptual con la que operan los análisis en economía del comportamiento son los heurísticos y sesgos cognitivos, como elementos mediadores en la toma de decisiones y la optimización del comportamiento. De una parte, los “heurísticos” o atajos mentales constituyen mecanismos que nuestro cerebro emplea para simplificar los procesos de evaluación y toma de decisiones. De manera que, en lugar de analizar todas las opciones, nuestro cerebro recurre a los heurísticos que nos permiten llegar a conclusiones rápidas y con un alto grado de eficiencia.

El empleo de los mecanismos heurísticos resulta especialmente útil frente a contextos en los que la información es limitada o cuando se precisa tomar decisiones en el corto plazo. Y, de otra parte, el otro mecanismo señalado es el de los “sesgos cognitivos”; los cuales, operan como desviaciones predecibles en los juicios y que afectan a como realizamos la toma de decisiones, de acuerdo a procedimientos de distorsión en el pensamiento y la evaluación cognitiva, como atajos mentales inconscientes y automáticos, que el cerebro emplea para operar rápidamente. Sin embargo, ambos mecanismos (heurísticos y sesgos) constituyen esquemas de simplificación de la situación, para hacerla predecible y definido por aprendizajes previos, que generalizados y aplicados a situaciones particulares pueden conducir a interpretaciones erróneas o distorsionadas de la realidad, así como a decisiones no siempre adecuadas a los contextos particulares (López-Pita y López-Pérez, 2024).

En nuestro ámbito de interés, la información de mayor relevancia se orienta a obtener referencias con las que entender el comportamiento organizacional y, con un carácter más particular, de los procesos de transición de las organizaciones hacia modelos de sostenibilidad corporativa. En esta dirección de los estudios sobre la economía del comportamiento pro-sostenibilidad, resulta relevante considerar las relaciones de variables sociodemográficas y diferencias individuales con la variabilidad en las creencias, percepciones y actitudes hacia la sostenibilidad (Sierra-Barón & Meneses-Baéz, 2025). Así como evaluar de qué manera los sesgos cognitivos influyen sobre la variabilidad en las creencias, percepciones y actitudes hacia la sostenibilidad (Baron & Zapata, 2018; Kohan & Macbeth, 2006; Pérez & Ibañez, 2020; Urbietta et al., 2011); o como las distintas creencias, percepciones y actitudes hacia la sostenibilidad correlacionan y se vinculan entre sí (Oberoi et al., 2026; Sierra-Barón y Meneses-Baéz, 2025). Pero, en particular, en estos planteamientos del análisis de la economía del comportamiento, destaca el interés de identificar aquellos elementos que contribuyan a entender los comportamientos y actitudes en relación con la adhesión a las prácticas de sostenibilidad en el marco de estudio de las organizaciones.

La cuestión de cuál es el papel que juegan los distintos factores psico-socio-cognitivos en la adhesión al cambio hacia la sostenibilidad en las organizaciones, por parte de sus plantillas, supone entender que la sostenibilidad no es solo un cambio de procesos técnicos y operativos, sino una transformación cultural profunda y transversal en los comportamientos de las personas. Para abordar estos aspectos de del comportamiento humano, en sus múltiples dimensiones interconectadas. Es decir, considerar lo que conocemos y como lo pensamos (dimensiones cognitivas, sistema de creencias, sesgos y heurísticos), lo que percibimos y cuáles son nuestros afectos y motivaciones en torno a ello (dimensiones psicológicas, afectivas y motivacionales) (Ahmed & Suziwana, 2019; Pinzone et al., 2019). Y, adicionalmente, cómo pueden influir sobre ello las características y variables sociodemográficas (edad, género) y diferencias individuales (posición, educación) de las personas empleadas en las organizaciones (Sierra-Barón & Meneses-Baéz, 2025). El efecto de estos factores sociales sociodemográficos o socio-organizativos, tales como la edad, generación, género, educación o posición profesional, ha sido relacionado con la experiencia y actitudes frente a la Sostenibilidad y la RSC en varios estudios (Klaro & Veselova, 2024; Sierra-Barón & Meneses-Baéz, 2025; Swathi & Johnpaul, 2025; Yilmaz, 2025). Otro bloque de componentes considerados de amplia relevancia y presencia en la literatura de referencia, son los elementos psicológicos, son las actitudes personales, la motivación o las emociones y afectos vinculados con el ámbito de estudio (Albinger & Freeman, 2000; Pinzone et al., 2019). Y muy ligado a ello, consideramos, como un elemento de central interés dentro del enfoque teórico de la economía del comportamiento, a aquellos elementos cognitivos, en los que incluimos a conocimientos y creencias, errores sistemáticos de concepto y, de manera fundamental, sesgos y los atajos mentales (heurísticos), comúnmente empleados para simplificar la toma de decisiones (Baron & Zapata, 2018; Kohan & Macbeth, 2006; Pérez & Ibañez, 2020; Urbietta et al., 2011).

Con carácter complementario, el enfoque de la economía del comportamiento incorpora en su enfoque la realización de una propuesta de intervención aplicada. Tras buscar e identificar los elementos para diseñar acciones eficaces sobre el comportamiento de las personas, se definen los denominados "empujones" (*nudges*) (Miller, 2021; Thaler, 2009), que puedan orientar o facilitar conductas y

decisiones, más deseables y mejores opciones, en nuestro caso concreto, en el camino hacia la sostenibilidad.

Como principales referencias a destacar, por sus aportaciones en las líneas de trabajo descritas, dentro de este ámbito de estudio del comportamiento, hay que mencionar la contribución a la medida del comportamiento proambiental en las organizaciones de Wesselink y cols. (2017), donde describen los grados de adhesión a las directrices medioambientales en las plantillas, y la variabilidad de ésta entre las distintas posiciones operativas y gerenciales. Así como el análisis predictivo del comportamiento proambiental en el trabajo realizado en base a ecuaciones estructurales por Sierra-Barón y Meneses-Baéz (2025). Y, con especial relevancia, por tratarse de un trabajo centrado en la conducta de pro-sostenibilidad en el comportamiento organizacional, destaca la investigación de Oberoi y cols. (2026). En la que se otorga un papel clave dentro del comportamiento organizacional pro-sostenible al papel mediador de los sesgos cognitivos. Desde este enfoque de la “economía del comportamiento” y su abordaje de los sesgos cognitivos, como mediadores de comportamiento pro-sostenibilidad en las organizaciones, Oberoi y cols. (2026) señala la relevancia operativa de varios sesgos y heurísticos (atajos) de pensamiento, tales como serían el “optimismo irreal” (un sobreoptimismo que puede conducir a conductas poco responsables), el “enfoque limitado” (como un encuadre o mirada estrecha a la hora de considerar las opciones posibles o interpretar los posibles riesgos) y el denominado “descuento hiperbólico” (que conduciría a preferir recompensas menores o inmediatas sobre las recompensas mayores y postergadas).

3.2. Observaciones empíricas en un caso de estudio

La línea de estudio que hemos iniciado en torno al comportamiento de adhesión a la sostenibilidad organizacional en el contexto de organizaciones españolas y, en particular, en el ámbito particular de las entidades y empresas públicas, se ha interesado por el comportamiento individual e institucional de adhesión a las políticas y prácticas de sostenibilidad en el contexto de estas organizaciones y sus ámbitos de actividad. Dentro del encuadre de la economía del comportamiento, en su aplicación a este caso de estudio se plantea, como líneas clave de trabajo, observar y valorar las relaciones entre los sesgos cognitivos, las actitudes y percepciones hacia la sostenibilidad corporativa; así como los posibles efectos y variaciones en estos procesos, de acuerdo con las características y posiciones de las personas en el entorno organizacional.

Así, esta línea de estudio sobre los factores psico-socio-cognitivos y el grado de adhesión y orientación hacia las prácticas de sostenibilidad y responsabilidad corporativa, aborda dimensiones como el efecto de los perfiles personales y organizativos, pero también la presencia (y frecuencia) de errores de concepto (*misconceptions*) y las falsas creencias con relación a la idea de sostenibilidad, como modelo de gestión de organizaciones y proyectos; la presencia de heurísticos o atajos mentales y de simplificación en la toma de decisiones en torno al comportamiento organizacional y/o individual pro-sostenibilidad y las posibles disonancias en las respuestas y/o la presencia de sesgos cognitivos vinculados al comportamiento pro-sostenibilidad: sesgo de optimismo irreal (conozco los riesgos, pero los efectos negativos no me afectarán); descuento hiperbólico (preferir ventaja a corto plazo a beneficios al largo); sesgo de conformidad y enfoque limitado o mirada estrecha (seleccionar la información que valide nuestras creencias).

Los resultados fundamentales en este estudio particular destacan la tendencia, con especial relevancia entre los perfiles de personas con posiciones organizativas de mandos y directivos, a una adhesión media-alta con los comportamientos organizacionales sostenibles, aunque asumidos de una manera instrumentalista y, conjuntamente, con una apreciación práctica de las utilidades percibidas de los comportamientos de *greenwashing*. Y de acuerdo con ello, se pone de manifiesto la conveniencia de promover acciones corporativas a modo de empujones (*nudges*), dirigidas a consolidar comportamientos, prácticas y modelos de gestión sostenibles (Miller, 2021; Thaler, 2009), que contribuyan a frenar las prácticas de *greenwashing* y, de manera más importante, a implantar prácticas y culturas corporativas sostenibles y socialmente responsables.

4. CONCEPCIONES DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: EVIDENCIAS Y VALORACIONES

La revisión de los trabajos y estudios organizacionales en este ámbito están aportando evidencias e información relevante sobre el papel de la percepción, las actitudes y las creencias de las personas en la organización en torno a las prácticas de gestión de la sostenibilidad. Así como del papel de los sesgos cognitivos, creencias erróneas y disonancias cognitivas, en tanto que potenciales elementos mediadores de estas actitudes y conductas. Y de manera complementaria, valorando el efecto, según los casos, de las diferencias individuales y variables sociodemográficas, como posibles elementos diferenciadores en los procesos de compromiso y adhesión con las nuevas prácticas y valores de sostenibilidad corporativa.

En su conjunto, toda esta línea de investigaciones habría venido a apoyar la idea de cómo la presencia de errores de concepto (*misconceptions*) y falsas creencias con relación a la idea de sostenibilidad (como modelo de gestión de organizaciones y proyectos), junto con los sesgos y heurísticos (o atajos mentales) de simplificación en la toma de decisiones en torno a comportamiento organizacional y/o individual pro-sostenibilidad (optimismo irreal, enfoque limitado, descuento hiperbólico y otros), condicionan la percepción de la responsabilidad socioambiental corporativa, la autoexigencia de cumplimiento y de rigor en las auditorías internas, la percepción crítica del comportamiento pro-sostenibilidad y las actitudes de relativa aceptación instrumental de los comportamientos de *greenwashing* y *socialwashing*. De este modo, las visiones y heurísticos o atajos cortoplacistas, ayudarían a sostener la paradójica compatibilización de prácticas de sostenibilidad corporativa con la aceptación instrumental de las ventajas en las prácticas de enlucimiento cosmético de la actividad corporativa (*greenwashing*).

5. CONSIDERACIONES FINALES: REFLEXIONES EN TORNO AL CAMINO HACIA LA GESTIÓN CON PROPÓSITO, RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

En su conjunto, los trabajos revisados y los estudios organizacionales en curso apuntan a la idea de que las medidas de control y auditoría interna no disminuyen, por sí mismos, los niveles de indiferencia hacia el fraude por *greenwashing* y *socialwashing*; pudiendo actuar como un mero control de cumplimiento, pero no como elementos de incremento en la actitud hacia la pro-sostenibilidad. La presencia de sesgos y atajos cognitivos ayudaría a explicar como el control y auditoría interna y la reacción al fraude en la sostenibilidad corporativa, se presentan dentro de las prácticas corporativas con una frecuencia similar a la percepción de ganancia ligada al *greenwashing* y *socialwashing*. Y contribuiría a entender la paradoja de esta consideración conjunta de la preocupación por los propósitos socioambientales y una percepción (y práctica) instrumental y utilitarista de la sostenibilidad corporativa, con el riesgo de que ésta sea entendida y practicada como un mero cumplimiento de carácter normativo y/o de estrategia de imagen pública. Donde convergen las intenciones de adhesión a las prácticas de sostenibilidad corporativa, con la percepción y actitudes proclives a comportamientos de carácter instrumental, de cumplimiento y cosméticas de la sostenibilidad corporativa.

Sin embargo, la consideración conjunta de todos estos factores relacionados con las representaciones, actitudes y prácticas de sostenibilidad corporativa nos conduce a destacar, como conclusión principal, la evidencia de la naturaleza multifacética del comportamiento organizacional sostenible. Donde los factores psicosociales y los de racionalidad económica intervienen, de manera conjunta, en los comportamientos organizacional. De esta manera, abordar estas complejas realidades y conocer los elementos y variables vinculados a ellos son cruciales para mitigar los potenciales efectos negativos de una visión corta y limitada de la sostenibilidad corporativa, así como de las vías que ello puede abrir hacia prácticas de *greenwashing* y *socialwashing*.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed Y.H. (2010). Corporate social responsibility and its relation to organizational commitment. Problems and Perspectives in Management, 8(2): 76-83.

- Ahmed, N.; Suziwana, N. (2019). Employees' Perception on Corporate Social Responsibility Practices and Affective Commitment. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*. 2(1): 41-53.
- Albinger, H.S.; Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking population. *J. Bus. Ethics*: 28-243-253.
- Baron, L.; Zapata G.J. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43 (1): 31-48.
- Ehnert, I. (Ed.) (2009). *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. New York: Springer.
- Erdiaw-Kwasie M.O.; Abunyewah, M.; Baah, C. (2023). Corporate social responsibility (CSR) and cognitive bias: A systematic review and research direction *Resources Policy*, 86: 104201 (1-9).
- Gomes, S.; Lopes, J.M.; Travassos, M.; Paiva, M.; Cardoso, I.; Peixoto, B. et al. (2023). Strategic organizational sustainability in the age of sustainable development goals. *Sustainability*, 15:10053
- Klaro, P.M.; Veselova, A. (2024). Top management and employees' commitment to sustainability as internal drivers of a company's ESG performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(10): 7009
- Kohan, N.; Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3): 55-69
- Korteling, J.E.; Paradies, G.L. & Sassen-van Meer J.P. (2023). Cognitive bias and how to improve sustainable decision making. *Front. Psychol.* 14:1129835
- Longoni, A. (2014). *Sustainable Operations Strategies. The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line*. New York: Springer.
- López-Pita, I. Y López-Pérez, R. (Coord.) (2024). *Lecciones de economía de la conducta*. Madrid: Observatorio de Economía de la Conducta - Colegio de Economistas de Madrid.
- Lulewicz-Sas, A.; Kinowska, H. & Fryczyńska, M. (2022). How sustainable human resource management affects work engagement and perceived employability. *Economics and Sociology*, 15(4): 63-79.
- Miller, L. (2021). Economía del comportamiento, políticas conductuales y nudges. *GAPP. Nueva Época*, 25: 46-57
- Oberoi, S.S.; Chakraborty, D.; Appolloni, A.; Choubey, V. (2026). Cognitive biases and greenwashing in corporate sustainability: Biased to deceive. *Journal of Environmental Management*, 401: 128877
- Papademetriou, C.; Anastasiadou, S.; Belias, D.; Ragazou, K. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability*, 17: 1113
- Pérez, J. & Ibañez, N. (2020). Sesgos cognitivos y desempeño laboral: aspectos racionales y no racionales. *Revista Ingeniería Industrial*, 19 (3): 1-17
- Pinzone, M.; Guerci, M.; Lettieri, E. & Huisinghet, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, (226): 221-232.
- Pradhan, B.B. (2020). An Assessment in the Green HRM Practices and Environmental Sustainability- A Review of Literature. *TEST Engineering & Management*, 82: 2552 – 2555
- Sierra-Barón W.; Meneses-Baéz, A.L. (2025). Determinants of Pro-Environmental Behavior at Work in Organizations in Southern Colombia. *Revista Galega de Economía*. 34(2) 2255-5951: 1-30
- Swathi, A., & Johnpaul, M. (2025). Eco-Friendly Practices Impact on Organizational Climate: Fostering a Sustainable Work Culture. In *Green Management Approaches to Organizational Behavior* (pp. 145-174). IGI Global Scientific Publishing.
- Thaler, R.H. (2018) Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20 (38): 9-43 DOI:
- Thaler, R.H. (2016). *Todo lo que he aprendido con la Psicología Económica*. Barcelona: Deusto-Planeta
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.P. (2009). *Un pequeño empujón (Nudge)*. Madrid: Taurus.

- Tran, N.K.H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9 (11): e21018
- Urbieto, U.; Anastasio, J.; Medina, A.; Acosta, A. (2011). Heurísticos y sesgos cognitivos en la dirección de empresas: un metaanálisis. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (55): 390-419
- Wesselink, R.; Blok, V.; Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 0: 1-9
- Yilmaz, H. (2025). The influence of sustainability on employee's commitment, engagement, individual environmental behavior, wellbeing and performance. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (1), 233-256