



**Autor de Correspondencia**

Erika János Uribe  
ejanos@pucp.pe  
Grupo de Psicología Política y Social  
Facultad de Psicología  
Pontificia Universidad Católica del Perú

 [orcid.org/0000-0003-4273-7396](https://orcid.org/0000-0003-4273-7396)

---

János, E., & Espinosa<sup>1</sup>, A. (2025).  
Redefiniendo lo normativo para la Acción  
Proambiental: El rol de las Normas  
dinámicas en la promoción de una  
Ciudadanía Organizacional Proambiental  
en trabajadores de Lima Metropolitana.  
*Palimpsesto*, 15(26), 19-39.  
<https://doi.org/10.35588/x92egf55>

<sup>1</sup> Agustín Espinosa Pezzia  
agustin.espinosa@pucp.pe  
Grupo de Psicología Política y Social  
Facultad de Psicología  
Pontificia Universidad Católica del Perú

 [orcid.org/0000-0002-2275-5792](https://orcid.org/0000-0002-2275-5792)

---

Artículo recibido: 1 de mayo, 2025  
Artículo aceptado: 5 de junio, 2025  
Artículo publicado: 30 de junio, 2025

---



# Redefiniendo lo normativo para la Acción Proambiental: El rol de las Normas dinámicas en la promoción de una Ciudadanía Organizacional Proambiental en trabajadores de Lima Metropolitana

## Redefining the Normative for Pro- Environmental Action: The Role of Dynamic Norms in Promoting Pro- Environmental Organizational Citizenship among Workers in Metropolitan Lima

### Resumen

Este estudio cualitativo explora creencias y actitudes sobre contaminación ambiental y plásticos, investigando el rol de organizaciones y colaboradores mediante 22 entrevistas a trabajadores limeños. Los resultados revelan paradojas entre conocimiento ambiental, respuestas emocionales y acciones concretas. Se identifican patrones como la "parálisis por análisis" en organizaciones con alta conciencia ambiental, y el "pragmatismo transformacional" en organizaciones tradicionales, donde normas dinámicas generan mayor compromiso ambiental individual. La investigación sugiere que estas normas funcionan mejor cuando los comportamientos proambientales emergen como tendencias espontáneas, no como imperativos morales, aportando un nuevo enfoque para fomentar una ciudadanía organizacional proambiental.

**Palabras claves:** Comportamiento proambiental, Ciudadanía Organizacional, Normas dinámicas.

## Abstract

This qualitative study explores beliefs and attitudes about environmental pollution and plastics, investigating the role of organizations and collaborators through 22 interviews with workers in Lima. The results reveal paradoxes between environmental knowledge, emotional responses and concrete actions. Patterns such as “paralysis by analysis” are identified in organizations with high environmental awareness, and “transformational pragmatism” in traditional organizations, where dynamic norms generate greater individual environmental commitment. The research suggests that these norms work best when pro-environmental behaviors emerge as spontaneous tendencies, not as moral imperatives, providing a new approach to fostering pro-environmental organizational citizenship.

**Keywords:** Pro-environmental behavior, Organizational citizenship, Dynamic norms.

## Introducción

---

La preocupación por el impacto de la actividad humana en el planeta ha alcanzado niveles sin precedentes. La comunidad científica ha enviado constantes alertas sobre el devastador futuro que le espera al planeta, si la negligencia con el cuidado ambiental no se revierte significativamente (Fuller *et al.*, 2022). La crisis ambiental es resultado de la interacción de diversos aspectos; sin embargo, la mayoría de estos se vinculan, en forma directa, con los patrones de consumo y producción humanos (National Geographic, 2020; UNEP, 2021).

Uno de los aspectos de contaminación ambiental más relevante de la actualidad, es la contaminación por plásticos. La contaminación por plásticos es una amenaza reciente en términos históricos, si se considera que el uso

generalizado del plástico se remonta hasta después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, la escala del consumo y desecho de plásticos ha alcanzado proporciones alarmantes. El último reporte del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, da cuenta que un nivel de producción de 430 millones de toneladas de plástico anuales, siendo la masa total de plástico producido hasta la fecha, dos veces más grande que la suma de la biomasa de todos los animales terrestres y marinos (WWF, 2020).

Las implicancias de este nivel de producción son múltiples, ya que la degradación del plástico puede tomar cientos de años, por lo que se acumula en el medio ambiente afectando a la fauna marina, deteriorando el suelo, envenenando aguas subterráneas, contribuyendo al cambio climático e impactando en la salud humana (PNUMA, 2023).

En Lima Metropolitana, capital del Perú y ciudad costera del Pacífico Sur, la situación es particularmente alarmante. La ciudad genera alrededor de 886 toneladas de residuos plásticos al día, lo que corresponde al 46% del total nacional (MINAM, 2016). Dado este contexto, desde el 2016 existe un marco legal y un plan integral de gestión de residuos sólidos; sin embargo, la implementación efectiva se ve obstaculizada por la falta de control y fiscalización, la limitada conciencia proambiental y las, casi inexistentes, prácticas sostenibles entre la ciudadanía (MINAM, 2024).

Como respuesta a esta crisis, diversos sectores han reclamado la necesidad de dar pie a profundas transformaciones en nuestros patrones de consumo (Cristóbal *et al.*, 2022; Gifford, 2007, 2008, 2009). En este panorama, el comportamiento proambiental (PEB, por sus siglas en inglés) ha ganado espacio como área de investigación, desde la que se han generado múltiples propuestas teóricas y estrategias prácticas orientadas al cambio comportamental. Dentro de este campo se abarcan desde intervenciones específicas hasta marcos teóricos comprensivos (Fielding *et al.*, 2014; Perry *et al.*, 2021; Swim *et al.*, 2012), que intentan clasificar y entender los factores que propician comportamientos proambientales, siendo estos de naturaleza macrosocial, demográfica, social o psicológica (Gifford, 2007, 2008, 2009).

Desde un enfoque psicosocial, la literatura especializada ha reportado, de manera consistente, una brecha entre el conocimiento y la acción (Kollmuss &

Agyeman, 2022), fenómeno donde mayores niveles de conocimiento ambiental no necesariamente generan comportamientos proambientales, lo cual resulta relevante cuando las intervenciones se centran en educación ambiental. En paralelo, el concepto de comportamiento proambiental ha evolucionado hacia miradas más integradoras, que consideran tanto la intencionalidad como el impacto efectivo, permitiendo diferenciar entre los comportamientos con intención explícita de reducir impactos negativos, y aquellos que, logrando consecuencias positivas, surgen como subproducto de otras motivaciones (Tian & Liu, 2022).

Como resultado de la tarea de identificar espacios de promoción del comportamiento proambiental, surgen los contextos organizacionales como entornos particularmente prometedores. Una serie de condiciones son las que parecen convertir a las organizaciones laborales, en espacios de encuentro para la promoción de comportamientos proambientales por: (1) su relativa estabilidad como contexto, (2) la presencia diaria o constante de los miembros en un entorno delimitado y, 3) la exposición pública del comportamiento (Michalek *et al.*, 2019; Fritsche *et al.*, 2017).

Desde la Psicología Social, las organizaciones se definen como sistemas complejos de, mínimo, dos personas interdependientes que colaboran para alcanzar un bien u objetivo común (Robbins & Judge, 2021; Tajfel & Turner, 1979). Así, las organizaciones se convierten en una especie de

microcosmos donde su naturaleza estructurada y su capacidad de establecer normas y expectativas claras, las convierten en laboratorios ideales para la implementación de iniciativas proambientales.

Empero, a pesar de su potencial, existe un vacío significativo en la comprensión de cómo operan en la realidad las dinámicas de comportamiento proambiental en estos espacios. Parte importante de la literatura se ha enfocado en evaluar intervenciones formales impuestas desde las posiciones o cargos directivos, dejando en el aire a aquellos procesos emergentes y dinámicas sociales que podrían estar facilitando o inhibiendo comportamientos proambientales en diversos contextos organizacionales (Dumitri *et al.*, 2016).

De lo anterior surge el concepto de Ciudadanía Organizacional Proambiental (COP), la cual representa una evolución significativa en la comprensión de cómo los entornos organizacionales pueden ser espacios de promoción del comportamiento proambiental. Daily *et al.* (2009) definen la ciudadanía organizacional proambiental como el conjunto de acciones de carácter voluntario que son realizadas por los empleados, con el fin de contribuir a la mejora del desempeño ambiental de la organización. El enfoque de este concepto, implica centrarse en aquellas acciones que van más allá de las responsabilidades laborales formales, y que, por ende, reflejan un compromiso personal con el cuidado del medio ambiente.

Sobre esta misma línea resulta útil la comprensión de las dimensiones de ciudadanía organizacional planteadas por Podsakoff *et al.*, (2000), las cuales pueden ser fácilmente adaptables al comportamiento proambiental, con el fin de sistematizar las posibles acciones de ciudadanía organizacional proambiental (COP), y que se definen a continuación:

**1. Conducta de Ayuda y Apoyo Ambiental:** Los empleados asisten a sus colegas en la implementación de prácticas proambientales, comparten recursos relacionados con la sostenibilidad y brindan apoyo emocional para fomentar la sensibilización ambiental en el lugar de trabajo.

**2. Deportividad Ambiental:** Implica mantener una actitud positiva y constructiva hacia las iniciativas ambientales dentro de la organización, incluso en situaciones de conflicto o resistencia al cambio.

**3. Lealtad Ambiental Organizacional:** Los empleados representan positivamente los esfuerzos ambientales de la organización, promoviendo su reputación como actores comprometidos con la protección del medio ambiente.

**4. Conformidad Ambiental Organizativa:** Se refiere al cumplimiento voluntario con las normas sociales y políticas ambientales establecidas por la organización, yendo más allá de los requisitos mínimos.

**5. Iniciativa Individual Ambiental:** Los colaboradores toman la iniciativa para proponer y liderar proyectos de mejora ambiental dentro de la organización, buscando oportunidades para implementar cambios positivos y fomentar una cultura de sostenibilidad.

**6. Virtud Cívica Ambiental:** Refleja la preocupación por el bienestar ambiental más allá de los límites de la organización. Los empleados participan en actividades que benefician a la comunidad y al medio ambiente en general, demostrando un compromiso con la responsabilidad ambiental como parte integral de su ciudadanía organizacional.

**7. Autodesarrollo Ambiental:** Los empleados buscan activamente oportunidades de crecimiento personal y profesional relacionadas con la sostenibilidad, adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos que les permiten contribuir con mayor efectividad, a la protección del medio ambiente dentro y fuera de la organización.

Explorar espacios organizacionales y procesos de ciudadanía organizacional supone poner sobre la mesa algunas variables fundamentales relacionadas al comportamiento organizacional, entre las cuales destaca la cultura organizacional. Alvesson y Sveningsson (2015) definen la cultura organizacional como un conjunto integrado de valores, normas y creencias compartidas, que caracterizan a una organización y moldean el comportamiento de sus miembros. El enfoque cultural permite comprender que el potencial comportamiento proambiental dentro de las organizaciones no ocurre en el vacío, sino que surge de sistemas de significados compartidos.

En ese sentido, un elemento crítico de la cultura organizacional y de la configuración del comportamiento proambiental en las organizaciones, son las normas sociales. Las normas sociales pueden entenderse como aquellos

conjuntos de reglas o expectativas compartidas dentro de un grupo, que influyen en el comportamiento y las creencias de sus miembros. Estas normas pueden ser descriptivas, indicando lo que la mayoría hace (comportamientos comunes), o prescriptivas, indicando lo que se considera correcto o aceptable (comportamientos deseables) (Cialdini *et al.*, 1990). En relación con lo anterior, Sparkman y Walton (2017) introdujeron el concepto de normas dinámicas para reflejar que las personas no solo se ajustan a la información sobre comportamientos actuales (norma descriptiva), sino también, a cómo estos comportamientos cambian en el tiempo. Así, las normas dinámicas enfatizan el hecho de que una minoría creciente está cambiando o comenzando a cambiar su comportamiento.

Los estudios sobre normas dinámicas en el ámbito del comportamiento proambiental han mostrado resultados prometedores en los últimos años, desde intervenciones en el consumo de carne hasta en el uso de agua (Sparkman & Walton, 2017). Sin embargo, la literatura muestra que se ha prestado poca atención al rol de las normas dinámicas en la promoción de comportamientos proambientales voluntarios en espacios organizacionales.

De esta forma, el presente estudio busca llenar ese vacío conceptual y empírico al examinar las diferencias cualitativas, en cómo trabajadores de diversos tipos de organizaciones, conceptualizan, experimentan y actúan frente a los problemas ambientales, con especial foco en la contaminación por

Erika János Uribe & Agustín Espinosa

plásticos. Esta investigación adopta una perspectiva comparativa que permite reconocer en la diversidad organizacional, cómo diferentes culturas y objetivos organizacionales moldean la relación de los individuos con el comportamiento proambiental.

Este enfoque resulta relevante por tres razones. Primero, contribuye al fortalecimiento de la literatura sobre comportamiento proambiental, al problematizar la relación entre conocimiento, emociones y acción en espacios específicos como las organizaciones. Segundo, aporta a la teoría organizacional al profundizar en cómo las normas sociales, y en específico, las normas dinámicas, operan de manera diferenciada según la cultura y el objetivo organizacional. Tercero, se enfoca en las implicaciones prácticas que esta comprensión puede tener en intervenciones, con el fin de lograr que éstas tengan mayor efectividad al reconocer las particularidades contextuales y logren aprovechar las dinámicas sociales existentes, en lugar de imponer soluciones genéricas desconectadas de las realidades organizacionales específicas.

El presente estudio de carácter cualitativo y enfoque de la Teoría Fundamentada, tiene el objetivo de explorar las creencias y actitudes sobre la contaminación ambiental y por plásticos, y el rol que las organizaciones y sus colaboradores tienen en el origen y reducción de este tipo de contaminación; así como también, la identificación de comportamientos proambientales ya existentes en su entorno organizacional.

Este análisis busca tener una comprensión en profundidad de cómo las personas articulan su rol como ciudadanos y los espacios en los que se desenvuelven laboralmente, en relación a la creación y reducción de la contaminación ambiental en general, y por plástico en particular.

---

## Método

---

### Participantes

Las y los participantes del presente estudio fueron 22 ciudadanas y ciudadanos de Lima Metropolitana de entre 18 a 55 años que se encontraban trabajando de forma dependiente en alguna organización (Tabla 1). La muestra se distribuyó entre tres categorías de organizaciones:

**1. Organizaciones con objetivos ambientales:** Entidades cuya misión principal incluye explícitamente objetivos de conservación o protección ambiental (p.ej., fondos ambientales, ONGs ambientales).

**2. Organizaciones con obligaciones ambientales:** Empresas cuyo sector está sujeto a regulaciones ambientales significativas, pero cuyo propósito principal no es ambiental (p.ej., empresas mineras, industrias extractivas).

**3. Organizaciones tradicionales:** Empresas sin un enfoque ambiental explícito y con regulaciones ambientales mínimas (p. ej., *retail*, importadoras, servicios).

Para participar del estudio, se consideraron como variables de exclusión el que hayan trabajado menos de seis meses en la organización, que participen

activamente, o hayan participado activamente en los últimos seis meses en alguna iniciativa proambiental y el que pertenezcan a alguna organización proambiental fuera del espacio laboral.

La selección de los participantes se realizó por conveniencia a través de un proceso de reclutamiento abierto. En cuanto a los aspectos éticos, se hizo explícito en todo momento el carácter libre y voluntario de la participación, por lo que podrían retirarse en el momento que desearan, así como el anonimato de la información brindada. Se elaboró un consentimiento informado que fue entregado y posteriormente firmado por los participantes. En éste se expuso el objetivo del estudio y el procedimiento, enfatizando la confidencialidad de la información y especificando su uso solo para fines de la investigación. Todos los aspectos éticos fueron aprobados por el Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Número de constancia: 046-2024-CEI-CCSSHhyAA/PUCP).

### **Técnicas de recolección de la información**

**Ficha demográfica:** Se desarrolló una ficha demográfica con la intención de recolectar los principales datos demográficos de los participantes, tales como el tipo de organización en la que trabaja, el cargo, área en el que se desempeñan, sexo y edad.

**Guía de entrevista:** Se construyó una guía de entrevista cuyos ejes fueron los siguientes: Relación con el medio ambiente, Creencias y actitudes sobre la contaminación ambiental, Rol de la ciudadanía en la contaminación ambiental,

Rol de las organizaciones en la contaminación ambiental, Alineación con los valores organizacionales y Uso y desecho de plásticos y su relación con la contaminación ambiental (Tabla 2). La guía entrevista pasó por un proceso de criterio de jueces y, posteriormente, se efectuaron dos encuentros piloto con el fin de realizar ajustes relativos a la comprensión de las preguntas.

### **Procedimiento**

El contacto inicial con los participantes se desarrolló a través de una convocatoria abierta de contactos profesionales de la investigadora principal. Luego de ello, se procedió a la coordinación para concretar las entrevistas de acuerdo a la disposición de los participantes. Estos encuentros se realizaron de forma virtual y se solicitó a quienes participaron, ubicarse en un espacio en el que se sintiesen cómodos. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora. Seguidamente, se procedió a transcribir de manera literal la información obtenida en cada una de ellas, cuidando en todo momento la confidencialidad de la misma.

### **Análisis de la información**

El análisis de las entrevistas se realizó utilizando el software Atlas.ti 9 para la etapa de codificación de éstas. La codificación siguió los principios de la teoría fundamentada, que consta de, al menos, dos fases principales: 1) una fase inicial que consiste en nombrar cada palabra, línea o segmento de datos, seguida de 2) una fase selectiva y centrada que utiliza los códigos iniciales más significativos o frecuentes para clasificar, sintetizar, integrar y organizar grandes

Erika János Uribe & Agustín Espinosa

**Tabla 1:**  
**Participantes**

Género	Tipo de empresa	Edad
Femenino	Con objetivos ambientales	37
Femenino	Con objetivos ambientales	29
Femenino	Con objetivos ambientales	31
Masculino	Con objetivos ambientales	58
Masculino	Con objetivos ambientales	41
Masculino	Con objetivos ambientales	39
Femenino	Con obligaciones ambientales	45
Femenino	Con obligaciones ambientales	26
Masculino	Con obligaciones ambientales	32
Masculino	Con obligaciones ambientales	33
Femenino	Con obligaciones ambientales	19
Masculino	Con obligaciones ambientales	50
Femenino	Con obligaciones ambientales	43
Masculino	Tradicional	30
Femenino	Tradicional	34
Masculino	Tradicional	36
Masculino	Tradicional	33
Masculino	Tradicional	60
Femenino	Tradicional	19
Masculino	Tradicional	56
Femenino	Tradicional	49
Masculino	Tradicional	36

**Tabla 2:**  
**Ejes de entrevista**

Eje de la guía de entrevista	Preguntas ejemplo
Creencias y Actitudes sobre la contaminación ambiental y por plásticos	¿Qué significa para ti la contaminación ambiental? ¿cómo crees que afecta nuestro entorno?
Rol de las organizaciones en la generación y solución del problema	¿Qué papel crees que tienen las empresas en relación al origen de la contaminación ambiental?
Cultura organizacional proambiental	¿Crees que las características de una empresa influyen en el involucramiento de sus colaboradores para el abordaje del problema de contaminación ambiental? ¿Cuáles? ¿De qué manera?
Ciudadanía organizacional proambiental	En el pasado, ¿qué te ha motivado a realizar acciones voluntarias favorables (de cualquier tipo) para tu organización? Cuéntemente, ¿qué tipo de acciones fueron? ¿Por qué lo hiciste?
Normas proambiental	Actualmente, ¿existe alguna política o regulación proambiental en tu organización? ¿Cuál? ¿Qué tanto impacto tiene en tus acciones dentro de la organización? ¿De qué manera?

cantidades de datos (Charmaz, 2006).

Este proceso permitió la identificación de patrones, temas emergentes y diferencias significativas entre los tres tipos de organizaciones estudiadas, evitando imponer categorías preconcebidas y permitiendo que las conceptualizaciones surgieran de los datos.

## Resultados

El análisis de las entrevistas revela contrastes significativos en cómo los empleados de organizaciones con culturas organizacionales más orientadas a la consecución de objetivos ambientales (en adelante denominadas "organizaciones con objetivo proambiental"); aquellas organizaciones con culturas regidas por obligaciones ambientales (en adelante llamadas "organizaciones con obligaciones proambientales"); y aquellas con una cultura organizacional desvinculada del comportamiento proambiental (en adelante denominadas "organizaciones tradicionales"), abordan su relación con la contaminación ambiental y por plásticos. Estos contrastes se manifiestan principalmente en cuatro dimensiones: la conceptualización del problema ambiental, la carga emocional asociada, la intención hacia la acción y el despliegue de la acción proambiental.

### 1. La perspectiva desde diferentes lentes organizacionales:

**Conceptualización del Problema Ambiental**

Quienes son parte de organizaciones con objetivos

proambientales tienden a articular una comprensión mucho más integral y técnicamente sofisticada del problema de contaminación:

"Tiene que ver con las industrias, con las extractoras; tiene que ver con las actividades agrícolas, cambio y uso de suelo; tiene que ver con los sectores que extraen recursos, y los procesos que tienen, generan contaminación" (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 37 años).

"Es un tema que afecta directamente la vida silvestre, las comunidades locales y la salud del ecosistema" (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 31 años).

Esta visión holística incorpora un reconocimiento de las complejas conexiones entre factores políticos, económicos, sociales y ambientales. Los participantes de este grupo dan cuenta de familiaridad con terminología especializada y conceptos científicos relativos a problemáticas ambientales, reflejando su inmersión cotidiana en un entorno donde tales conocimientos forman parte del discurso habitual.

Por su lado, quienes trabajan en organizaciones con obligaciones ambientales, también manifiestan comprensión medianamente elaborada del problema, donde reconocen de manera explícita el papel de las empresas, aunque esto no necesariamente signifique que las consideren responsables directas:

Pienso que es un problema complejo, tiene que ver con nuestra conducta, pero también, con cómo los gobiernos establecen leyes o marcos regulatorios para el impacto que crea la gestión de residuos de empresas dedicadas a la

Erika János Uribe & Agustín Espinosa

explotación de recursos y la producción.  
(Hombre, Org. con obligaciones ambientales, 35 años)

Su discurso refleja una tensión permanente entre el reconocimiento del impacto ambiental y las necesidades operativas comerciales; dentro de esta concepción, las regulaciones resultan el principal mediador de esta relación, exteriorizando así la solución al problema. En este grupo, el problema ambiental suele enmarcarse como un desafío de cumplimiento normativo más que como una responsabilidad ética inherente al quehacer empresarial.

En contraste, quienes trabajan en organizaciones tradicionales presentan una comprensión más simplificada, directa y anclada en lo observable, raramente conectada con el sector económico al que pertenece su lugar de trabajo:

“Lo primero que se me ocurre es la basura en las calles. Como vivo en Lima, veo bolsas y botellas tiradas por todos lados” (Hombre, Org. Tradicional, 33 años).

“Lo primero que pienso es en el tráfico y el smog que vemos en Lima. Es como esa capa gris que se siente en el aire cuando te vas a trabajar por la mañana” (Mujer, Org. Tradicional, 45 años).

Así, su conceptualización del problema tiende a arraigarse en experiencias individuales inmediatas y consecuencias visibles, mostrando un enfoque más concreto y menos abstracto del impacto ambiental.

## **2. Reconocimiento de consecuencias: Visiones diferenciadas del impacto de la contaminación ambiental**

La complejidad de la comprensión del problema de la contaminación ambiental se traslada también al reconocimiento de sus diversas consecuencias.

Quienes son parte de organizaciones con objetivos proambientales y con obligaciones proambientales, reconocen consecuencias que corresponden al mismo nivel de complejidad con la que definen el problema:

Es un tema grave el de la contaminación por plásticos porque lo vemos ahí tirado y decimos se ve mal, pero en realidad, ese pedazo de plástico está haciendo el suelo tóxico, llega a los mares y afecta los ecosistemas marinos, afecta a la fauna marina y nos afecta a nosotros; hoy ya somos, en porcentaje, parte plástico; la contaminación es tal, que los microplásticos están en el pescado que comemos. (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 45 años)

Asimismo, quienes trabajan en organizaciones tradicionales suelen concentrarse en dos categorías de consecuencias: la primera, relacionada con las consecuencias visibles que afectan el día a día de las personas (acá se encuentra, por ejemplo, la basura en las calles o playas), y la segunda, relacionada con el impacto que esto puede tener en la salud de las personas, aunque sin detallar estas consecuencias:

“Bueno, yo no sé demasiado del tema, pero sé que afecta a la fauna marina, y también, últimamente, he escuchado que también ya está en los alimentos y puede afectar nuestra salud” (Hombre, Org. Tradicional, 30 años).

“Lo veo en las calles y se ve feo, huele feo, sientes que vives entre basura, y yo creo que eso afecta nuestra vida” (Hombre, Org. Tradicional, 35 años).

Estas diferencias en la conceptualización revelan no sólo distintos niveles de conocimiento técnico, sino diferentes marcos interpretativos que moldean, fundamentalmente, cómo los trabajadores de diversos contextos organizacionales perciben, procesan y priorizan la información ambiental. Estos marcos, como veremos, tienen profundas implicaciones para la respuesta emocional y conductual ante los problemas ambientales.

### **3. De la conceptualización a la emoción**

En consonancia con las diferencias en la conceptualización del problema, encontramos patrones distintivos en la carga emocional y el sentido de responsabilidad asociados a la conciencia ambiental en los tres tipos de organizaciones.

Entre los trabajadores de organizaciones con objetivos proambientales, se observa una mayor carga emocional y sentido de responsabilidad que a menudo colinda con la angustia:

“Vivía preocupada y consternada intentando compensar, ser responsable” (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 37 años).

Esta intensidad emocional parece estar directamente relacionada con su comprensión más profunda y técnica de la magnitud del problema ambiental. La

conciencia detallada de las causas y consecuencias sistémicas de la contaminación, genera una sensación de urgencia, desamparo y responsabilidad personal que puede resultar emocionalmente abrumadora, y que, a la larga, suscita una suerte de desconexión y un freno para la acción.

Mientras tanto, los trabajadores de organizaciones con obligaciones ambientales expresan una mezcla peculiar de frustración e indiferencia pragmática:

“Yo, la verdad, siento que ya es así, y ¿qué puedo hacer?, yo puedo tomar algunas decisiones para mi consumo, pero eso no va a hacer ninguna diferencia” (Hombre, Org. con obligaciones ambientales, 33 años).

Este grupo parece experimentar una forma distintiva de disonancia cognitiva, reconociendo el impacto ambiental de sus organizaciones, mientras, simultáneamente, justifican la inevitabilidad de este impacto dentro del sistema económico actual. Así, esta tensión no resuelta se traduce en una ambivalencia emocional donde coexiste la preocupación y el cinismo.

Por su parte, quienes trabajan en organizaciones tradicionales parecen transitar desde su nivel incipiente de preocupación, a una aproximación que tiende a ser más pragmática y menos amenazante:

“Yo no diría que es algo que me preocupa, así como que preocupa, preocupa; como que lo veo y pienso: algo tiene que cambiar; entonces sí me gustaría yo ir cambiando, hacer algo para que esto

pueda cambiar" (Mateo, Org. Tradicional, 30 años).

Así, la respuesta emocional más atenuada parece estar relacionada a una conceptualización más concreta y localizada del problema. De tal forma, al no sentirse expuestos a toda la complejidad y magnitud global de la crisis ambiental, estos trabajadores experimentan una preocupación que se vuelve más manejable, y que, paradójicamente, parece tener un mayor potencial de traducirse con mayor facilidad, en acciones proambientales específicas.

#### **4. De la emoción a la acción, Ciudadanía Organizacional y disposición a la acción**

Tal como se detalló en líneas anteriores, las diversas formas en las que el problema de la contaminación ambiental y por plástico se conceptualiza, despierta en los diferentes tipos de trabajadores respuestas emocionales distintas, que, a su vez, dialogan con su perspectiva y disposición al comportamiento proambiental.

Aquellos trabajadores de las organizaciones con objetivo proambiental, tienden a enfatizar la necesidad de cambios estructurales y regulación a gran escala:

"También debería haber regulaciones con las empresas, porque las empresas hacen lo que quieren y no se hacen responsables de los residuos, de lo que están produciendo, porque no es obligatorio" (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 37 años).

Sin embargo, esta orientación hacia cambios de gran escala puede, paradójicamente, obstaculizar la acción inmediata, al percibir las acciones individuales como insuficientes frente a la magnitud del problema.

En esa misma línea, en los espacios organizacionales con objetivos proambientales se observan conductas incipientes, y es posible identificar la presencia de iniciativas individuales ambientales, manifestadas, también, en acciones básicas como el uso de botellas reusables. Sin embargo, la intensidad emocional que se desprende de una comprensión compleja del problema, parece desalentar expresiones de COP coherentes con la Virtud Cívica Ambiental o la Conformidad Ambiental Organizativa (Podsakof & MacKenzie, 2006):

La preocupación es tanta que ya es desoladora, porque nadie te da realmente soluciones, entiendes que hay que hacer algo, pero ¿qué?, si nada de lo que tú puedas hacer va a cambiar las cosas, hasta que el mundo voltee a ver lo que ha hecho, hasta que se generen políticas efectivas, regulaciones serias, no importa cuánto recicles, no importa nada. (Mujer, Org. con objetivo proambiental, 37 años)

Por su lado, quienes forman parte de organizaciones con obligaciones ambientales, dirigen su atención hacia enfoques compensatorios anclados en acciones de mitigación, reconociendo la responsabilidad que la empresa tiene sobre su impacto ambiental, pero relacionándose, no desde el cambio de paradigma, sino desde la compensación del daño:

Erika János Uribe & Agustín Espinosa

Yo creo que sí hay algo de responsabilidad y hay una reparación que hay que pagar, compensar... Acá tenemos varios proyectos con poblaciones alrededor, y de esa manera, de alguna forma compensamos. Hace unos años también se comenzaron a comprar bonos de carbono para compensar la huella de carbono. (Hombre, Org. con obligaciones ambientales, 34 años)

En menor medida, reconocen la importancia de acciones orientadas al cambio de estructuras y decisiones comerciales de la empresa, de las que, sin embargo, no necesariamente se hacen parte a nivel personal:

"Pueden empezar a ofrecer productos con menos plástico y promover el uso de materiales reciclados" (Hombre, Empresa con obligaciones ambientales, 33 años).

Esta mirada desvinculada de la responsabilidad individual se refleja en la carencia de conductas ambientales, en las que los trabajadores se involucren de manera voluntaria más allá de las regulaciones que la organización debe cumplir.

La realidad es ésta; acá se maximizan ganancias y se minimizan costos, incluso la iniciativa de sostenibilidad, a menos que realmente genere ahorros significativos, o de alguna forma, ganancias significativas, no va a salir adelante; acá sí hay quienes sugieren algunas iniciativas, hay un área de sostenibilidad a cargo de proyectos dentro y fuera de la organización, que permiten, primero, cumplir con las regulaciones sobre el tema; que no son suficientes, pero sí existen (...). (Carlos, Org. con obligaciones ambientales, 34 años)

Este caso representa un claro ejemplo del potencial fracaso en el surgimiento de la COP, donde la presencia de obligaciones formales y normas impuestas parece desalentar el accionar voluntario, sugiriendo que la formalización excesiva de responsabilidades ambientales puede, paradójicamente, disminuir el compromiso personal.

En contraste, los trabajadores de las organizaciones tradicionales tienden a enfocarse en acciones más concretas y manejables, vinculadas con lo que consideran puede ser su alcance individual dentro de la organización. Estas conductas parecen reflejar un deseo de participar del cambio, siempre que éste implique un esfuerzo percibido como accesible:

"Yo creo que cosas como reciclar, no comprar plástico innecesariamente en la empresa, tal vez, también, pensar en cuánto de lo que usamos se bota o son desperdicios que podrían evitarse" (Mujer, Org. Tradicional, 34 años).

"Se pueden organizar webinars y talleres sobre prácticas sostenibles en el hogar" (Mujer, Org. Tradicional, 19 años).

"Podemos intentar reducir el uso de energía, como apagando las luces y desconectando los aparatos que no usamos" (Mujer, Org. Tradicional, 29 años).

Así, esta intención de acción de enfoque pragmático se ve hoy reflejado en expresiones de iniciativas proambientales individuales, que se reflejan a través de pequeñas acciones como el uso espontáneo de botellas reusables y la implementación de iniciativas de reciclaje

Erika János Uribe & Agustín Espinosa

que surgen desde los propios empleados, sin ser, necesariamente, parte de políticas organizacionales formales. Lo anterior da cuenta de cierto grado de Conformidad Ambiental Organizativa (Podsakof & MacKenzie, 2006), donde las personas adoptan voluntariamente prácticas sostenibles como reflejo de una tendencia creciente de comportamientos proambientales de otros:

Yo creo que sí cada uno acá podría poner su granito de arena; acá el año pasado unas chicas comenzaron una campaña de reciclaje, se organizaron, y al principio sí se esforzaban mucho por enseñar, por recordarle a las personas que reciclen el papel, sus botellas de plástico, y la verdad que sí causó efecto porque ahora todos lo hacemos, hasta en mi casa yo comencé a hacerlo. (Hombre, Org. tradicional, 33 años)

Las diferencias identificadas en estas tres dimensiones: conceptualización del problema, carga emocional y enfoque hacia la acción, sugieren, entonces, que la cultura organizacional, como conjunto de prácticas, normas y valores, juega un papel fundamental en cómo los trabajadores procesan y responden a las preocupaciones ambientales.

## Discusión

---

Los resultados presentados revelan tensiones significativas que desafían supuestos comunes sobre cómo promover el comportamiento proambiental en contextos organizacionales. A continuación, se discuten cuatro fenómenos emergentes que contribuyen tanto a la teoría como a la práctica de la gestión ambiental organizacional.

Los resultados ponen en evidencia una paradoja desconcertante en la relación entre conocimiento ambiental y capacidad de acción en diferentes contextos organizacionales. En instituciones caracterizadas por la alta experticia ambiental, la densidad y complejidad del conocimiento puede producir lo que cabría denominar "parálisis por análisis". Este fenómeno resulta patente en los testimonios de participantes pertenecientes a organizaciones con objetivos proambientales explícitos, quienes típicamente muestran una comprensión técnica y sistémica más sofisticada. Sin embargo, esta visión multifacética y compleja del problema ambiental, aunque refleja un entendimiento profundo, con frecuencia se traduce en abrumadora sobrecarga cognitiva que dificulta la priorización de acciones concretas:

Una posición similar adoptan quienes trabajan en organizaciones con obligaciones ambientales, donde su comprensión y tendencia a reconocer responsabilidades ecológicas, colisionan de frente con imperativos comerciales, generando tensiones cognitivas aparentemente paralizantes.

En contraste, los participantes de organizaciones tradicionales muestran una aproximación más pragmática orientada a la acción inmediata. Su enfoque práctico, centrado en problemas visibles y tangibles, parece facilitarles considerablemente la implementación de soluciones concretas.

Esta perspectiva más acotada, aparentemente, se traduce en mayor disposición para implementar medidas

prácticas y menor resistencia al cambio. La paradoja se vuelve, en particular, evidente, al observar cómo la reducida carga cognitiva y emocional asociada al problema en organizaciones tradicionales, puede traducirse en mayor adaptabilidad y en la implementación más efectiva de iniciativas ambientales, a pesar de que éstas, acaso, tengan un impacto menor. Mientras el conocimiento técnico avanzado y la comprensión sistémica profunda pueden generar cierta parálisis en la acción proambiental individual, enfoques más pragmáticos y directos parecen facilitar notablemente la adopción de prácticas sostenibles concretas.

Esta aparente contradicción dialoga directamente con la literatura especializada sobre barreras psicológicas al comportamiento proambiental, en particular, con el concepto de "distancia psicológica" desarrollado por Spence *et al.* (2012). La distancia psicológica se puede entender como la percepción que tienen las personas sobre cuán "lejos" o "cercano" está el fenómeno, en el caso de los estudios de Spence *et al.* (2012) referido al cambio climático, en relación con varias dimensiones: Temporal, Geográfica, Social e Incertidumbre. Los hallazgos sugieren que la reducción de la distancia psicológica, construida a partir del conocimiento respecto a la problemática, promovería una mayor preocupación ambiental que, a su vez, impulsaría la acción proambiental.

Los resultados del presente estudio, leídos desde esta propuesta, ponen sobre la mesa la necesidad de entender las cuatro dimensiones propuestas como independientes. Las

dimensiones temporal, geográfica y social, parecen enmarcar la visión pragmática de los trabajadores de organizaciones tradicionales, que se refleja a través de una incipiente preocupación ambiental que conduce a una intención de conducta de enfoque individual para el abordaje del problema. Mientras tanto, el conocimiento amplio (que correspondería a la dimensión de incertidumbre) y técnico sobre la problemática que tienen los trabajadores de las organizaciones con objetivos y obligaciones ambientales, da cuenta de una dificultad tan compleja, que en lugar de reducir la distancia psicológica parece ampliarla, reduciendo la sensación de autoeficacia (Fritsche *et al.*, 2017) y la disposición a la acción individual proambiental.

De manera consistente con la paradoja anterior, se revela también un fenómeno distintivo en las organizaciones tradicionales que podría ser denominada "culturización incidental". Este proceso estaría caracterizado por la adopción gradual y orgánica de prácticas proambientales, que emergen, principalmente, a través de las interacciones cotidianas entre los miembros de la organización.

La influencia entre pares emerge como un mecanismo central en este proceso; mientras que los cambios graduales y sostenibles se manifiestan en la adopción de prácticas concretas y manejables. La menor resistencia al cambio se evidencia en la disposición a adoptar prácticas sostenibles cuando éstas se presentan de manera accesible en la interacción cotidiana. Esta aproximación más orgánica parece

facilitar una mayor autenticidad en la adopción de prácticas proambientales.

Así, la culturización incidental parece ofrecer ventajas en términos de sostenibilidad temporal y costos de implementación, al surgir de manera natural desde las bases de la organización. Este proceso contrasta con aproximaciones más estructuradas y formales, y dialoga con un mecanismo natural de implementación de normas dinámicas (Sparkman & Walton, 2017), en tanto se caracteriza por la adopción gradual de prácticas proambientales a través de interacciones cotidianas, donde la percepción de un cambio paulatino en el comportamiento del grupo motiva la adopción de nuevas prácticas.

Esta dinámica emergente desafía la suposición común de que el cambio proambiental, al menos desde las organizaciones y para promover la acción individual, debe ser planificado, formal y dirigido desde arriba, sugiriendo en cambio que, en ciertos contextos, los procesos sociales orgánicos constituidos desde las bases, pueden ser más efectivos para fomentar y mantener nuevos comportamientos.

Sumado a la culturización incidental, surge un patrón emergente en las organizaciones que podríamos denominar como "pragmatismo transformacional". Este enfoque se distingue por priorizar acciones incrementales por encima de transformaciones radicales o ideológicamente cargadas y con una mayor carga emocional, facilitando la adopción de prácticas proambientales.

De esta forma, el pragmatismo transformacional facilitaría la implementación de cambios organizacionales orientados a la sostenibilidad, destacando principalmente su capacidad para facilitar una adopción más amplia y sostenible de prácticas proambientales. La naturaleza accesible y gradual de este enfoque genera un efecto cascada en los comportamientos, como lo evidencia la experiencia de trabajadores que se ven motivados por las acciones de sus pares. Esta dinámica de cambio progresivo tiene, además, la permanencia de las transformaciones al integrarse naturalmente en las rutinas organizacionales. Así, lo que comienza como comportamientos individuales aislados, puede evolucionar hacia una conciencia colectiva que demanda transformaciones estructurales. De este modo, las normas dinámicas (Sparkman & Walton, 2017), al visibilizar un cambio en proceso, no solo modifican conductas personales, sino que también, construyen la imagen de una masa crítica que podría ser capaz de ejercer presión sobre las estructuras de poder, para implementar cambios con verdadero impacto ambiental.

Este nuevo paradigma sugiere, entonces, que las transformaciones ambientales más efectivas en contextos organizacionales, son aquellas que equilibran la ambición del cambio con la practicidad de la implementación. El enfoque desafía la noción tradicional de que el cambio ambiental significativo requiere, necesariamente, transformaciones radicales, proponiendo en su lugar, un camino de transformación

gradual pero consistente que puede resultar más efectivo y sostenible en el tiempo. Este proceso escalonado no representa una renuncia a cambios profundos, indudable y urgentemente necesarios, sino una estrategia que construye las bases para escalar desde las acciones individuales hacia los movimientos colectivos, que podrían exigir y lograr reformas estructurales fundamentales.

De manera muy clara, este mecanismo parece operar de forma más efectiva en organizaciones tradicionales, donde el comportamiento proambiental emerge como una tendencia creciente, pero no abrumadoramente predominante. Esta observación dialoga con la investigación sobre puntos de inflexión normativos, sugiriendo que una percepción de cambio progresivo puede ser más motivadora que la de un cambio ya consolidado, o una exigencia externa donde, quizá, la norma dinámica gira hacia la restricción de la conducta y el involucramiento individual, perdiendo de partida aliados de las reivindicaciones proambientales. En estos contextos, la visualización de un comportamiento proambiental emergente facilita, primero, la adhesión individual, y, posteriormente, tendría la capacidad de generar la articulación de redes de apoyo que puedan convertirse en plataformas para la negociación colectiva, la incidencia política y la exigencia de reformas institucionales profundas.

En contraste, en organizaciones donde la expectativa proambiental es ya la norma establecida o mandato formal (organizaciones con objetivos u

obligaciones ambientales), este mecanismo parece perder eficacia. Este hallazgo representa una importante contribución conceptual al sugerir que el poder motivacional de las normas dinámicas puede variar significativamente según el contexto organizacional.

## Conclusiones

---

Los hallazgos del presente estudio sugieren implicancias significativas para el desarrollo de una conciencia proambiental en diferentes tipos de organizaciones, así como direcciones importantes para futuras investigaciones y prácticas. Esta investigación revela una dinámica paradójica en la percepción y adopción de comportamientos proambientales: mientras que para aquellos que se encuentran en etapas iniciales de conciencia ambiental, observar el compromiso creciente de sus pares actúa como un catalizador motivacional que impulsa al cambio; para quienes ya han alcanzado niveles avanzados de compromiso, la percepción de que las acciones colectivas actuales resultan insuficientes frente a la magnitud de la crisis ambiental, puede generar un efecto desmovilizador. Esta tensión entre el efecto inspirador "desde abajo" y el potencial paralizante "desde arriba", constituye un hallazgo central que complejiza nuestra comprensión de las intervenciones proambientales en contextos organizacionales y demanda estrategias diferenciadas según el punto de partida de los actores involucrados.

Esta investigación aporta varias contribuciones teóricas significativas al

campo. En primer lugar, problematiza esa relación tan frecuentemente asumida entre conocimiento ambiental y acción efectiva, identificando lo que aquí se ha denominado "paradoja de la proximidad ambiental" como un fenómeno que cuestiona, de manera frontal, los modelos lineales tradicionales de cambio comportamental, al menos, desde un enfoque individual. En segundo lugar, expande la teoría de normas dinámicas formulada por Sparkman y Walton (2017) al examinar con detención, cómo su efectividad varía según el contexto organizacional específico, sugiriendo que dichas normas funcionan con mayor potencia en entornos donde el comportamiento proambiental está surgiendo, pero aún no se ha consolidado como predominante. Un hallazgo particularmente relevante es la identificación de una dinámica perversa en organizaciones con alta conciencia ambiental institucionalizada, donde la percepción colectiva de que los esfuerzos individuales resultan insuficientes frente a la magnitud del desafío ambiental, genera un círculo vicioso de desconexión y cinismo. Este fenómeno opera como una norma dinámica perversa, donde la desilusión se percibe como el cambio en la norma y se refuerza de manera progresiva, socavando el compromiso ambiental que inicialmente se pretendía fomentar. Por último, el estudio conceptualiza y caracteriza fenómenos poco observados como la "culturización incidental" y el "pragmatismo transformacional", ofreciendo nuevas perspectivas sobre los procesos mediante los cuales se desarrollan y mantienen comportamientos proambientales individuales en diversos contextos laborales.

Estos aportes invitan a replantear supuestos básicos tanto en psicología ambiental como organizacional, al sugerir que los procesos de cambio potencialmente más efectivos, podrían no ser los más deliberados o intensivos, sino justo aquellos que emergen de manera orgánica y se integran de forma gradual en prácticas cotidianas sin una carga ideológica tan explícita.

Los hallazgos, a su vez, resaltan la importancia del equilibrio entre el conocimiento técnico y la implementación práctica en la gestión ambiental organizacional. El éxito en la promoción de comportamientos proambientales parece depender no solo de la comprensión profunda de los problemas ambientales, sino también, de la capacidad para traducir esta comprensión en acciones concretas y sostenibles que se transmitan a través de las normas dinámicas. Esta evidencia subraya la relevancia crucial de los procesos ascendentes (abajo-arriba) en la generación de cambios ambientales significativos. Aunque el presente estudio se centra en entornos organizacionales, estos resultados sugieren que dinámicas similares podrían operar, en efecto, en contextos comunitarios más amplios, e incluso, extrapolarse a movimientos de organización política. La transición desde comportamientos individuales hacia acciones colectivas, mediada por normas dinámicas positivas, representa un modelo potencialmente replicable en diversos ámbitos sociales, donde las iniciativas que emergen desde las bases pueden generar *momentum* para transformaciones estructurales con mayor legitimidad y sostenibilidad, que aquellas impuestas

jerárquicamente. Esta perspectiva abre importantes vías para repensar las estrategias de cambio ambiental más allá del ámbito corporativo, considerando su aplicación en movimientos ciudadanos y estructuras de participación política.

Para organizaciones con objetivos proambientales, los resultados sugieren la necesidad de complementar la formación técnica con estrategias que prevengan la parálisis resultante del desborde emocional, estableciendo objetivos concretos y alcanzables que permitan a los empleados experimentar un sentido de eficacia personal. Este enfoque cobra especial relevancia ante la identificada norma dinámica perversa donde la alta conciencia ambiental institucionalizada, puede generar cinismo y desconexión cuando los esfuerzos individuales se perciben como insuficientes. Resulta fundamental crear mecanismos que reconozcan el valor de las contribuciones incrementales, mientras se articula cómo estas acciones individuales constituyen la base para demandas colectivas de cambios estructurales más amplios, evitando así que la "paradoja de la proximidad ambiental" derive en desmovilización.

Para organizaciones con obligaciones ambientales, los hallazgos indican que ir más allá del mero cumplimiento regulatorio, requiere fomentar espacios donde las iniciativas proambientales puedan emerger desde los propios empleados, evitando la percepción de imposición externa que puede generar resistencia.

Finalmente, para organizaciones tradicionales, los resultados destacan el potencial de aprovechar y fomentar los procesos de "culturización incidental", facilitando las condiciones para que las normas dinámicas proambientales puedan emerger y propagarse naturalmente, sin necesidad de intervenciones formales intensivas. Este hallazgo resulta, en particular, valioso al contrastar con la dinámica perversa observada en organizaciones de alta conciencia ambiental institucionalizada. En los contextos tradicionales, las iniciativas ascendentes (abajo-arriba) pueden generar un *momentum* positivo donde los comportamientos proambientales individuales gradualmente construyen una identidad colectiva compartida, evitando el cinismo y la desconexión. Este proceso no solo transforma la cultura organizacional de manera orgánica, sino que establece las bases para una transición desde acciones individuales hacia demandas colectivas de cambios estructurales significativos.

## Limitaciones y Recomendaciones

---

Este estudio presenta limitaciones que deben considerarse al interpretar sus hallazgos. La naturaleza cualitativa y el tamaño de la muestra, aunque apropiados para los objetivos exploratorios, limitan la generalización de los resultados. Además, al centrarse en el contexto peruano, específicamente en Lima, los hallazgos pueden reflejar particularidades culturales y socioeconómicas de esta región.

Las áreas que requieren mayor profundización investigativa se centran en

tres aspectos fundamentales del cambio organizacional hacia la sostenibilidad. En primer lugar, es necesario examinar con mayor detalle los mecanismos específicos que facilitan la culturización incidental, es decir, cómo las prácticas proambientales se integran naturalmente en la cultura organizacional sin necesidad de intervenciones directivas intensivas. En segundo lugar, resulta crucial comprender los factores que contribuyen a la sostenibilidad temporal de las iniciativas, identificando qué elementos permiten que los cambios implementados perduren y se fortalezcan con el tiempo en lugar de diluirse. Finalmente, es importante investigar las condiciones que favorecen la transferencia exitosa de prácticas entre organizaciones y a otros espacios comunitarios y de acción o demanda colectiva.

Investigaciones futuras podrían, también, explorar cómo las paradojas identificadas en este estudio operan en contextos culturales diversos y en organizaciones de diferentes tamaños y sectores. Asimismo, sería valioso desarrollar y validar intervenciones específicas basadas en los principios del pragmatismo transformacional y la culturización incidental, evaluando su efectividad en comparación con enfoques más tradicionales de gestión del cambio ambiental.

## Referencias

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Cristóbal, J., Vázquez-Rowe, I., Margallo, M., Ita-Nagy, D., Ziegler-Rodriguez, K., Laso, J., Ruiz-Salmón, I., Kahhat, R., & Aldaco, R. (2022). Climate change mitigation potential of transitioning from open dumpsters in Peru: Evaluation of mitigation strategies in critical dumpsites. *Science of The Total Environment*, 846, 157-295. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.157295>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A Conceptual Model for Organizational Citizenship Behavior Directed Toward the Environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.
- Dumitri, R., Lema-Blanco, I., Mira, R., & Kunze, I. (2016). Transformative social innovation: Slow food movement. A summary of the case study report on the Slow Food Movement. TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169.
- Fielding, K., Hornsey, M., & Swim, J. (2014). Developing a social psychology of climate change. *European Journal of Social Psychology*, 44(5), 413-420. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2058>
- Fuller, R., Landrigan, P. J., Balakrishnan, K., Bathan, G., Bose-O'Reilly, S., Brauer, M., Caravanos, J., Chiles, T., Cohen, A., Corra, L., Cropper, M., Ferraro, G., Hanna, J., Hanrahan, D., Hu, H., Hunter, D., Janata, G., Kupka, R., Lanphear, B., ... Yan, C. (2022). Pollution and health: a progress update. *The Lancet Planetary Health*, 6(6), e535–e547. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00090-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00090-0)
- Fritsche, I., Barth, M., Jugert, P., Masson, T & Reese, G. (2017). A social identity model of pro-environmental action (SIMPEA). *Psychological Review*, 125, 245-269. [10.1037/rev0000090](https://doi.org/10.1037/rev0000090).
- Gifford, R. (2007). Environmental psychology and sustainable development: Expansion, maturation, and challenges. *Journal of*

- Social Issues, 63, 199–212. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00503.x>
- Gifford, R. (2008). Psychology's essential role in alleviating the impacts of climate change. *Canadian Psychology*, 49, 273–280. <https://doi.org/10.1037/a0013234>
- Gifford, R. (2009). Temporal pessimism and spatial optimism in environmental assessments: An 18-nation study. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.06.001>
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2022). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Michalek, G., Thronicker, I., Yildiz, Ö., & Schwarze, R. (2019). Habitually green: integrating the concept of habit into the design of pro-environmental interventions at the workplace. *Sustainability Management Forum*, 27. <https://doi.org/10.1007/s00550-019-00487-9>
- MINAM. (2016). Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2016-2024. Ministerio del Ambiente, Perú.
- MINAM. (2024). Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos 2024-2030. Ministerio del Ambiente, Perú.
- National Geographic. (2020). Plastic pollution facts and information. *Environment*. <https://www.nationalgeographic.com/environment/article/plastic-pollution>
- Perry, G., Richardson, S., Harré, N., Hodges, D., Lyver, P., Maseyk, F., Taylor, R., Todd, J., Tylanakis, J., Yletyinen, J., & Brower, A. (2021). Evaluating the Role of Social Norms in Fostering Pro-Environmental Behaviors. *Frontiers in Environmental Science*, 9, 620125. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.620125>
- PNUMA. (2023). Informe sobre la brecha de emisiones 2023: Broken Record – Temperatures hit new highs, yet world fails to cut emissions (again). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, Nairobi.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*, updated Global Edition. Pearson Higher Ed.
- Sparkman, G., & Walton, G. M. (2017). Dynamic norms promote sustainable behavior, even if it is counternormative. *Psychological Science*, 28(11), 1663-1674. <https://doi.org/10.1177/0956797617719950>
- Spence, A., Poortinga, W., & Pidgeon, N. (2012). The psychological distance of climate change. *Risk Analysis*, 32(6), 957-972. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2011.01695.x>
- Swim, J. K., Markowitz, E. M., & Bloodhart, B. (2012). Psychology and climate change: Beliefs, impacts, and human contributions. En S. Clayton (Ed.), *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199733026.013.0033>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Brooks/Cole.
- Tian, H., & Liu, X. (2022). Pro-Environmental Behavior Research: Theoretical Progress and Future Directions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6721. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116721>
- UNEP. (2021). The climate crisis – A race we can win. United Nations Environment Programme. <https://www.un.org/en/un75/climate-crisis-race-we-can-win>
- WWF (2020). *Living Planet Report 2020: Bending the curve of biodiversity loss*. WWF, Gland, Switzerland.