



Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Psicología

MODELO DE CAMBIO CONDUCTUAL ORIENTADO A LA PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE EN LA ORGANIZACIÓN

Memoria para optar al título de psicólogo

Autora: Lic. Ps. Javiera Fuentes Ceruti

Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Canepa

Santiago, 2009

Agradecimientos

A Víctor, me has dado todo el apoyo y cariño necesario para convertirme en una gran profesional y en una mejor persona cada día. Sin ti nada de esto sería posible.

A mis padres, gracias por el apoyo y la confianza cada día, por siempre creer en mis capacidades y fortalezas, y por perdonar mis caídas y debilidades.

Al Dr. Marín, por la confianza y la oportunidad de trabajar con un gran profesional y excelente persona. Gracias por compartir sus conocimientos, por su gran disposición y por darme todas las posibilidades de llegar ser una mejor profesional.

A todos aquellos que contribuyen cada día a mi crecimiento personal, entregando su cariño y experiencia, y sobretodo, su apoyo incondicional.

Modelo de Cambio Conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización.

Memoria para optar al título de Psicólogo

Autora: Lic. Ps. Javiera Fuentes Ceruti

Profesor Patrocinante: Carlos Díaz Canepa

Resumen

El estudio y observación de teorías y programas orientados al cambio conductual da cuenta de un vacío metodológico en los modelos de intervención, siendo este la falta de interés en los espacios físicos que rodean al individuo. Se propone en el siguiente trabajo un modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludable en la organización. Basado en la teoría de aprendizaje social, se presentan una serie de estrategias orientadas a cada uno de los niveles de la organización, considerando además, cada una de las etapas del cambio individual propuestas por Prochaska, Lewin y Schein. Además, se concluye que es posible y necesario intervenir tanto en el medio social como en el físico con el objetivo de facilitar procesos de cambio conductual, mediante herramientas facilitadoras como la provisión de modelos y el uso de los affordances de artefactos que se encuentran en el ambiente físico.

Palabras Clave: Cambio Conductual, Salud Laboral, Affordance, Prevención, Promoción.

1.- Introducción

La salud es un concepto que se encuentra íntimamente ligado al desarrollo social, siendo esta esencial debido a su repercusión en la capacidad de trabajo de las personas y en el establecimiento de los climas de estabilidad, tranquilidad y progreso social como producto de complejas interacciones entre procesos biopsicosociales que ocurren en nuestra sociedad.

La OMS identificó que las principales causas de muerte a nivel mundial no son accidentes, o enfermedades contagiosas, sino que las enfermedades cardiovasculares¹. Se calcula que en el año 2005 un 30% de los fallecimientos fueron provocados por accidentes cardiovasculares. Las causas más importantes son los llamados "factores de

¹ www.who.int

riesgo modificables": dieta alta en grasas, sedentarismo y consumo de tabaco. Los efectos de estos factores de riesgo se manifiestan como "factores de riesgo intermedios", es decir, se observa un aumento de la tensión arterial y del azúcar y los lípidos de la sangre, sobrepeso y obesidad. Estos factores modificables son responsables de un 80% de los casos de enfermedad cerebrovascular.

Hoy en día, la vida estresante y agitada en que habita la población a diario lleva a las personas a adoptar estilos de vida no saludables, empobreciendo su calidad de vida, lo cual no sólo afecta su salud y aumenta las probabilidades de muerte sino que, además, afecta estados de ánimo, conductas y actitudes hacia el entorno familiar.

Estas conductas pueden causar no sólo enfermedades cardiovasculares, sino también descompensaciones corporales cuyo costo económico para el país es altísimo. La OMS señala que en el decenio 2006-2015, países como China perderán US\$ 558.000 millones de renta nacional debido a las cardiopatías, accidentes vasculares y diabetes.

En Chile 13,3% de la población ha sido diagnosticada como portadora de hipertensión arterial, cardiopatía o arritmia, y más de un 50% de adultos se encuentra en sobrepeso. (Ministerio de Salud, 2000, en Medina, E. y Kaempffer, A. 2007, p.219).

Los gobiernos han adoptado medidas con el fin de paliar estos datos, como políticas masivas anti-tabaco, campañas pro estilos de vida saludables y un gran número de proyectos de prevención. Así mismo, de forma local, distintas organizaciones y empresas han implementado programas de Bienestar y Salud para sus trabajadores con el objetivo de disminuir las bajas por licencias médicas y los accidentes del trabajo producto de factores de riesgo modificables.

Los costos asumidos no son sólo por tratamientos sino que provienen, además, de las consecuencias de padecer estas enfermedades. Estas consecuencias pueden ir desde ausentismo laboral, aumento de licencias médicas, improductividad, entre otros, generando mayor riesgo a aquellas organizaciones que cuentan con trabajadores obesos o diabéticos, los cuales tiene más probabilidades de accidentarse en su lugar de trabajo.

A nivel mundial se han promulgado leyes y proyectos que abogan por la salud del trabajador, obligando a sus contratistas a proveer espacios de trabajo seguros y a desarrollar proyectos de prevención y promoción de estilos de vida saludable con el fin último de mejorar la calidad de vida de los trabajadores en su ambiente laboral.

Una de las normas que regula el nivel de participación y responsabilidad de la empresa en el desarrollo humano es la norma ISO 26000 (2008) de Responsabilidad Social, la cual señala que *“el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y sus impactos en el medioambiente, se ha vuelto una parte crítica a la hora de medir su desempeño general y su habilidad para continuar operando de manera efectiva. Esto es, en parte, reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza organizacional”*.

La Fundación Pro-humana define la Responsabilidad Social Empresarial como *“la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresa para promover el bienestar de la sociedad en su conjunto”* (citada en Bravo, J, 2007, p.207)

En este contexto, la educación en salud es una temática que involucra una serie de ramas de la Psicología, desde el diagnóstico clínico hasta la Psicología laboral, debido a que los contextos precisos para desarrollar cambios conductuales son aquellos en donde el individuo se encuentra la mayor parte de su tiempo. Para un gran porcentaje de la población el contexto laboral es donde sería indicado actuar a nivel de intervención.

Muchas empresas cuentan con departamentos de bienestar que se preocupan de buscar consultores externos que implementen proyectos orientados a mejorar la salud de sus trabajadores. En la experiencia de práctica se observó que muchos de estos proyectos carecen del involucramiento de la totalidad de la organización, lo cual dificulta el proceso. Además se observó que las diversas teorías de cambio, ya sea desde un punto de vista individual y/u organizacional, no desarrollan a cabalidad un aspecto relevante para llevar a cabo el proceso de cambio, y este es el espacio físico en donde poner en práctica las conductas desarrolladas a partir de nuevas actitudes, considerando estos espacios como invitaciones a realizar el comportamiento deseado.

El proceso de cambio conductual y, subyacente actitudinal, es un proceso complejo que implica no sólo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que está muy arraigado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo. Como son los individuos los que conforman la cultura de la empresa, estos hábitos y aprendizajes están, a la vez, muy arraigados en la cultura de la organización, y los modelos que busquen un éxito en lograr un cambio cultural deben incorporar estrategias que consideren el determinismo recíproco entre sujeto, comportamiento y situación.

En el contexto de la responsabilidad social empresarial y dado los altos niveles de sobrepeso y obesidad en el país, cada vez más empresas se están preocupando de

mantener a sus trabajadores sanos y productivos en un ambiente de trabajo adecuado al propósito. En este contexto se debe considerar relevante diseñar programas de intervención en la empresa que consideren la compleja dinámica en su totalidad, diseñando no sólo actividades que fomenten el cambio a nivel cognitivo, sino también, considerando la interrelación sujeto-comportamiento-situación y la relación existente entre los componentes actitudinales cognitivo-afectivo-conductual presentes en cada individuo que favorecerán el cambio.

Esta tesis plantea un modelo teórico-práctico de cambio conductual aplicado a la organización que incorpora el concepto de affordance como fenómeno facilitador del proceso de cambio. En específico se plantea el cambio de conducta relacionado a estilos de vida saludable como ejemplo de la implantación de este modelo.

La importancia de proveer modelos de cambio actitudinal hacia estilos de vida saludable en las empresas, radica no sólo en la reducción de costos para la misma, sino en la promoción de salud y en la búsqueda de mejores estándares de calidad de vida a nivel individual y a nivel país, evitando así llegar a los altos porcentajes de morbilidad y mortalidad proyectados para las próximas décadas debido a estas peligrosas conductas no saludables.

2.- Aproximación teórica

Diversas teorías han propuesto modelos para entender el comportamiento humano y facilitar el cambio conductual. El problema recae en que la conducta humana es muy compleja, depende de tantos factores que no es posible dar una receta.

El enfoque del aprendizaje social es uno de los muchos enfoques existentes para dar cuenta de la conducta humana. Su ventaja es la sencillez y el hecho de que es muy práctico para tener una visión estratégica del comportamiento humano.

2.1.- Aprendizaje social

El concepto de aprendizaje social implica entender el desarrollo o cambio de un individuo como un proceso dado gracias a la interacción de éste con otros individuos, grupos o

realidades sociales, es decir, su medio social. (Castro, F., Rabazo, M. y Fajardo, M., 1995, p.332)

Castro, F. et al. (1995) realizan un recorrido histórico sobre las distintas teorías que han relacionado el aprendizaje, directa e inevitablemente, a las interacciones del individuo con su entorno físico y social, especialmente a través del lenguaje. Sin embargo, aunque estas teorías (que incluyen a Vigotsky, Wallon, Brunner, entre otros) se relacionan con los procesos de socialización e interacción social, es Bandura finalmente el responsable de profundizar en estos conceptos desarrollando lo que llamó teoría del Aprendizaje Social, postulando la posibilidad de que se puede aprender por observación y a través de modelos, siendo otra persona quien realiza la acción y experimenta sus consecuencias.

Albert Bandura desarrolló esta teoría durante la década de los setenta, intentando entregar un marco integral sobre el comportamiento humano, suponiendo un paso intermedio entre el conductismo y el cognitismo. Esta teoría señala que el comportamiento humano puede ser explicado a través de una teoría dinámica, recíproca y de tres vías donde los factores personales, las influencias ambientales y el comportamiento interactúan continuamente, donde una de las premisas básicas es que las personas no aprenden tan solo basadas en sus propias experiencias, sino también en las de las demás. (Prades, A., s.f.)

La mirada psicosocial viene dada entonces por la compleja interacción que establecen personas, comportamiento y entornos que se ha dado en denominar *“determinismo recíproco”* donde el cambio o el estudio del comportamiento debe considerar el entorno en el que se mueven las personas y que es fuente de influencia para ellas. (Prades, A., s.f.)

Las personas no aprenden solamente por su propia experiencia sino también de las acciones de otros y los resultados de dichas acciones. En este sentido, Bandura afirma que *“en los seres humanos, como individuos cognitivos y procesadores activos de la información, es más importante el pensamiento sobre las relaciones entre la conducta y sus consecuencias que estas en sí, es decir, que la experiencia inmediata”*. (citado en Castro, F., et al., 1995, p.335) Este proceso amplía el marco de referencia donde las personas pueden aprender sólo mediante experiencias directas y es conocido también como modelado.

2.1.1.- Modelado

Según Bandura, A. (1987), en los procesos de aprendizaje “*la provisión de modelos puede acortar considerablemente el proceso de adquisición*” (p.17) de nuevas conductas.

Desde el punto de vista del aprendizaje evolutivo, los padres son los principales modelos para sus hijos en etapas tempranas de la vida. Los hijos tienden a imitar los comportamientos de sus progenitores como los adultos tienden a hacerlo con otros que les son significativos.

Bandura señala que las ventajas de este aprendizaje es que evita cometer esfuerzos erróneos, que pueden causar pérdida de tiempo o sufrimiento; además, permite ampliar conocimientos y habilidades en base a información que otros entregan gracias a sus propias experiencias, lo cual se transforma básicamente en una línea base de comportamiento que indica cómo actuar de preferencia ante determinadas situaciones.

Existen ciertas características de los modelos que facilitan los procesos de atención e imitación. Bandura (1987) señala los siguientes:

- *El afecto en la relación modelo-sujeto.* Cuanto más positiva sea la relación entre el modelo y el aprendiz, mayor será la imitación.
- *La semejanza inicial entre el modelo y el sujeto.* Se produce más imitación cuanto mayor sea la semejanza inicial entre el sujeto y el modelo.
- *El estatus del modelo.* Un modelo que se considera con más estatus social es más imitado que otro considerado de más bajo estatus.
- *Los refuerzos vicariantes.* Son los efectos positivos que obtiene el modelo, si la persona observa a su modelo actuando y obteniendo consecuencias positivas de ese comportamiento, tenderá a imitarlo aunque no sea él directamente quien haya obtenido el refuerzo.

Todas estas variantes permitieron a Bandura establecer ciertas etapas relacionadas con el proceso de modelado: (Castro, F., et al., 1995)

- *Atención.* La atención es necesaria para el aprendizaje. En ella influyen numerosos aspectos. Un aspecto importante tiene que ver con las propiedades del modelo, al cual se le presta mayor o menor atención si este es atractivo, respetado, admirado, etc.

- *Retención.* El sujeto debe ser capaz de retener (recordar) aquello a lo que le hemos prestado atención. En esto entran en juego las representaciones mentales que hace el observador y posteriormente, la práctica de lo observado.
- *Reproducción.* Las representaciones mentales codificadas se llevan a cabo mediante acciones, siendo necesario un medio físico que se adecue espacial y temporalmente a la representación mental con el fin de poder llevar a cabo la actividad y consolidar el aprendizaje.
- *Motivación.* Para ejecutar la respuesta es necesario un reforzamiento. Las contingencias de la conducta del modelo ya son un reforzamiento en sí mismas para comenzar el proceso de retención y reproducción. Bandura resalta la importancia de la imitación como proceso de aprendizaje que no depende, al menos directamente, del refuerzo, evitando así el ensayo-error.

2.1.2.- Aprendizaje por Observación

Algunos elementos básicos del Aprendizaje Observacional son señalados por González C., R. (1995):

- *Su naturaleza es cognitiva.* Al observar al modelo el sujeto se forma representaciones simbólicas mediacionales de la conducta observada. Estas observaciones se almacenan como datos en diversas formas, y pueden transformarse en expectativas de reforzamiento previas a la realización de la conducta.
- *Selección activa del observador.* A partir de la observación del modelo el sujeto elabora leyes generales del comportamiento gracias a la copia selectiva de conductas. Las personas son capaces de integrar ambas conductas (las propias y las del modelo) y crear de forma innovadora respuestas finales.
- *Contigüidad.* Es necesario que existan conductas con consecuencias claras para el observador.
- *Aprendizaje sin contingencias.* No son necesarios premios o castigos al modelo para que ocurra el aprendizaje observacional, sin embargo puede que estos influyan en el proceso de adquisición o ejecución del aprendizaje.

- *Adquisición vicaria y ejecución.* Para que ocurra el aprendizaje observacional no es necesaria la ejecución inmediata de la conducta observada. “*hay bastantes pruebas de que puede haber aprendizaje por observación de la conducta de otros, incluso cuando el observador no reproduce las respuestas del modelo durante la adquisición y, por lo tanto, no recibe refuerzo*” (Bandura, A., 1987, p.18)

Para que se produzca el aprendizaje vicario (o por observación), según Bandura, tienen que cumplirse tres condiciones:

- *Decodificación.* el observador tiene que comprender *por qué* el modelo realiza la conducta que va a ser imitada por él.
- *Evaluación.* entendidas las consecuencias ventajosas que le produce al modelo la acción que está realizando, el observador hace un ejercicio de evaluación, valorando si le resulta conveniente llevar a cabo esa misma acción.
- *Ejecución.* la última condición es que el observador realice la conducta observada en el modelo. La ejecución inmediata no es necesaria para que ocurra el aprendizaje, pero eventualmente las condiciones físicas son primordiales para consolidarla.

2.1.3.- Efectos del Aprendizaje por Observación

González C., R. (1995) señala que las modificaciones conductuales que resultan de la exposición del sujeto a los estímulos del modelo pueden ser de tres tipos:

- *Adquisición de nuevas conductas.* El observador adquiriría patrones de respuestas que no existían previamente en su repertorio conductual.
- *Efectos inhibitorios-desinhibitorios:* Mediante el aprendizaje por observación es posible fortalecer o debilitar inhibiciones de respuestas, que ya existen en el repertorio de los observadores. Suelen producirse cuando el modelo es recompensado o castigado por su conducta. Si la conducta del modelo le trae a éste consecuencias negativas se produce un efecto de inhibición, y si le trae consecuencias positivas, se produce un efecto de desinhibición de la respuesta del observador.
- *Efecto desencadenador o liberador.* Consiste en el desencadenamiento de conductas que ni son nuevas ni idénticas a las del modelo, pero que mantienen

algún tipo de relación con éste. Esto se relaciona con la capacidad creativa de los observadores de innovar en conductas previamente aprendida que cambian mediante la observación del modelo.

El Aprendizaje social es un proceso que ocurre a diario en todos los contextos en los que se desenvuelve un individuo. Es social porque señala la importancia de las relaciones, contextos y ambiente que rodea al individuo en su forma de aprender conductas y formar hábitos.

Cuando se busca un cambio a nivel conductual, es necesario comprender que la actitud está arraigada en lo más profundo de la personalidad del sujeto. Las actitudes se componen de conductas, emociones y creencias que han sido sometidas a numerosos procesos de reforzamiento convirtiéndoles en hábitos de los cuales las personas nada saben a nivel conciente.

Lo que resulta relevante entonces, es que el modelado tiene efectos sobre las conductas e implicancias en la mantención y permanencia de éstas, por lo que es necesario considerar en un modelo de cambio conductual, los distintos escenarios en donde el individuo se encuentra inserto a diario, incluyendo así, tanto aquellos posibles “modelos” o figuras claves, como los ambientes propicios para poder efectuar la conducta aprendida.

Antes de plantear un modelo de cambio conductual utilizando el aprendizaje social como teoría a la base, hay que considerar que el cambio conductual depende de que ocurra, a la vez, un cambio actitudinal. Además, resulta importante comprender el cambio desde el contexto mismo donde se busca realizarlo, en la organización.

2.2.- Teorías de Cambio Individual

2.2.1.- Cambio Actitudinal

Tradicionalmente los diseños de intervención en promoción y prevención de la salud laboral se traducen en actividades informativas o formativas, en las cuales se intenta lograr un cambio a nivel cognitivo en el sujeto obteniendo así, un cambio en su comportamiento. Es por esta razón que la mayoría de estas actividades están condenadas al fracaso al no considerar la actitud como una variable psicológica compleja, cuyos componentes son diversos y distintos. La variable actitud se compone de “*elementos afectivos (sentimientos, emociones) cognitivos (creencias, asociaciones percibidas entre el objeto actitudinal y sus atributos) y comportamentales (intenciones*

comportamentales o comportamientos efectivos)". (D'Adamo, O. y García, V., 2002, p.288) El cambio conductual depende, entonces, de una acción conjunta y redefinición de estos tres componentes con el fin de adoptar una nueva actitud.

En este sentido, un modelo que realice una intervención involucrando estos tres componentes debiera tener más probabilidades de conseguir el cambio conductual al incorporar estrategias tanto a nivel de las creencias hacia las nuevas conductas como en las emociones de los individuos, sean estas en relación al cambio o en relación a la conducta misma.

Prades, A. (s.f.) señala una serie de estrategias enfocadas en los diversos componentes de la actitud dirigidas a lograr el cambio en conductas seguras en la empresa. Entre estas técnicas se encuentran:

- *Técnicas a nivel cognitivo:* Propaganda, manuales, señales.
- *Técnicas a nivel afectivo:* Outdoor training.
- *Técnicas a nivel conductual:* Observación y feedback, Incentivos, etc.

Existen defensores de estrategias enfocadas en cada uno de los componentes (afectivo, conductual y cognitivo), cada uno argumenta la importancia de enfocar el trabajo hacia uno de ellos. Prades, A. señala que, siendo la conducta humana muy compleja, es necesario tener claro los distintos vértices de la actitud que se complementan para lograr el objetivo de un programa conductual, "*sinergizando el cambio de actitud*".

2.2.2.- Modelo Transteórico de Etapas de Cambio

Prochaska (en INTA y Universidad de Chile, s.f.) desarrolló un modelo denominado Modelo Transteórico de Etapas del Cambio, basado en la teoría cognitivo-conductual, enfocado a comprender las distintas respuestas al cambio en un individuo y trabajar acorde a ellas para lograr un mayor compromiso y una mayor motivación con el cambio de actitud. Prochaska señaló la importancia de enfocarse en las necesidades del individuo, puesto que las personas antes de cambiar pasan por una serie de etapas que las predisponen en menor o mayor grado al cambio.

Según el Modelo Transteórico de Etapas de Cambio (Prochaska, J., 1984, p.370), existen cinco etapas en las que una persona podría estar respecto a la adopción de determinada conducta en relación a su salud, categóricas para su pronóstico:

- *Precontemplación.* La persona no admite interés en cambiar, se siente incapaz y falta de habilidades, enfatiza los costos del cambio, en lugar de beneficios. No hay disposición a emprender modificaciones de conductas.
- *Contemplación.* Admite interés en cambiar, pero se siente igual de incapaz en poder realizarlo, hay mayor conciencia en los beneficios del cambio, pero también se destacan los costos y desventajas. Aún no se da paso de pensar a actuar.
- *Preparación para la acción.* La persona está consiente de la necesidad del cambio y tiene la decisión de efectuarlo, contando con algún plan para hacerlo. Los beneficios superan a los costos, pero existe un temor a fallar.
- *Acción.* Fase de ejecución, existen altos riesgos de recaídas por lo que se busca elaborar estrategias de apoyo y afrontamiento ante situaciones de abandono.
- *Mantenición.* Se considera luego de seis meses de adopción del cambio, y representa altas posibilidades de que el cambio en los Estilos de Vida sea permanente.

Para que la modificación de la conducta sea exitosa, se debe evaluar en qué etapa se encuentra cada individuo con el fin de actuar acorde a metas.

En las primeras etapas de *precontemplación* y *contemplación* las metas se enfocan en ayudar a identificar las preferencias personales acerca del estilo de vida y facilitar la toma de conciencia respecto a conductas de riesgo, reforzar la motivación entendiendo los costos y beneficios de las conductas actuales, entregando información y estímulos para la adquisición de nuevos hábitos.

Ya en etapas de *preparación para la acción* y *acción*, las metas se enfocan en estimular el inicio de un plan de acción que considere lo analizado previamente, ayudar a prever las facilidades y dificultades que enfrentarán, revisar y reforzar habilidades de enfrentamiento y resolución de problemas, de manera de evitar situaciones de recaídas, todo lo cual también debe contemplarse en los primeros meses de la etapa de mantención.

Prochaska sugiere que una persona debe pasar por cada una de estas etapas, partiendo por aquella en la que se encuentra para llegar a la acción. El autor también agrega la importancia de conocer los factores personales (creencias, valores, costumbres, medio familiar y social) que explican que el individuo se encuentre en determinada etapa, para considerar los factores que faciliten la modificación de la actitud.

La comunicación entre el consultor y el individuo que desea modificar su actitud es fundamental para establecer el cambio, en el sentido que el consultor debe ser un facilitador del proceso, consejero y guía.

2.3.- Teorías de Cambio Organizacional

El cambio laboral es *“cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo”* (Davis, K. y Newstrong, J., 1997, p.428). Cualquier cambio que ocurra en los miembros de una organización va a afectar al resto de esta de manera inevitable, en palabras de Davis, K. y Newstrong, J., (1997): *“toda organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes”*. (p.429)

El proceso de cambio en una organización debiera ser constante, de manera de prepararse y preparar a sus miembros a enfrentar diversos estados futuros. Las empresas no siempre se encuentran en cambio constante y hay instancias en las que logran un *“estado de equilibrio en su estructura social, un estado de balance relativo entre fuerzas opuestas. Este equilibrio se establece cuando las personas desarrollan una serie relativamente estable de relaciones con su entorno. Aprenden a tratarse unas con otras, a desempeñar su trabajo y a esperar algo en consecuencia”* (Davis, K. y Newstrong, J., 1997, p.429).

Este estado de equilibrio está constantemente presionado por fuerzas internas y externas a la organización y es deber de la alta direcciones prepararse en su totalidad para saber enfrentar los momentos en que las fuerzas opositoras son más fuertes que el equilibrio. En la actualidad la norma de Responsabilidad Social supone un gran cambio para muchas organizaciones las cuales deben prepararse para emprender, por ejemplo, nuevos proyectos de prevención y de promoción en salud y calidad de vida laboral.

El problema de desarrollar intervenciones que involucren cualquier tipo de cambio laboral es que éste depende de las actitudes de los individuos que conforman la organización *“la manera en que las personas sienten un cambio es el factor que determina cómo responderán a él”* (p.431)

Las teorías de cambio planificado o cambio organizacional, tienden a enfocarse en la manera de implementar este proceso en la empresa y su objetivo final es desarrollar estrategias efectivas de enfrentamiento frente a futuros cambios. Con el fin de

comprenderlas se analizarán tres de ellas, la teoría de cambio de Lewin, la teoría de Schein y la teoría D.O.

2.3.1.- Teoría de cambio de Kurt Lewin

El modelo de Kurt Lewin plantea que el *“cambio es una modificación de las fuerzas que dan estabilidad al comportamiento de un sistema”*. (Cummings, T. y Worley, C. 2007, p.22) Así, plantea que existen dos tipos de fuerzas, las que mantienen el status quo y las que tratan de cambiarlo. Lewin señala que estas fuerzas mantienen lo que llama un estado de equilibrio, y que el proceso de cambio se reduce al paso de un estado de equilibrio a otro. Para alterar estos estadios de equilibrio intencionalmente se pueden aumentar las fuerzas que tratan de modificar el status quo, eliminar las fuerzas restrictivas, incorporar nuevas fuerzas de apoyo al cambio, convertir una fuerza mantenedora del status-quo en fuerza de cambio o disminuir la intensidad de una fuerza mantenedora. Cummings, T. y Worley, C. (2007) sostienen que Lewin propuso como una alternativa más efectiva el disminuir las fuerzas mantenedoras del status-quo antes que reforzar o incorporar nuevas fuerzas de apoyo, de manera de evitar un incremento en la resistencia. Lewin establece el cambio como un proceso de tres etapas:

- *Descongelamiento*. Es el período en el cual resulta necesario comenzar a rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas, con el propósito de que sea posible aprender nuevas. En un sentido más teórico esto significa atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio y abandonar patrones de conducta, lo cual no ocurre con facilidad.
- *Cambio*. En esta etapa se debe trabajar en modificar la estructura y los procesos para buscar nuevas conductas, valores y actitudes; (Cummings, T. y Worley, C. 2007) se enseñan nuevas ideas y prácticas que se deseen instalar.
- *Recongelamiento*. Esta etapa busca encontrar nuevamente un estado de equilibrio. Esto se refuerza mediante mecanismos de soporte que refuerzan el nuevo estado como la cultura, normas, política y estructura. Significa *“la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de aceptárseles intelectualmente, las nuevas prácticas son aceptadas emocionalmente e incorporadas al comportamiento rutinario de los empleados”*. (Davis, K. y Newstrong, J., 1997, p.440)

2.3.2.- Teoría de cambio planificado de E. Schein

Edgar Schein modificó la teoría de Lewin especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. Schein (1972) sostiene que “*las organizaciones deben lograr continuamente adaptación externa e integración interna*” (citado en Manes, J.M. 2004, p.45) incorporando a las tres etapas planteadas por Lewin algunos supuestos que deben guiar y facilitar el proceso:

- Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo.
- Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las mayores complicaciones en el proceso de cambio.
- Los cambios organizacionales, es decir, las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc, ocurren sólo gracias a cambios que se operan en miembros claves de la organización, por lo tanto el cambio organizacional siempre está mediatizado por los cambios individuales.
- La mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma; el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas cuestiones es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.
- El cambio es un ciclo de etapas múltiples muy parecido al ciclo de adaptación; y todas las etapas deben ser negociadas en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.

A las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, Schein, E. (1982) agrega ciertos mecanismos específicos que deben operar para facilitar el proceso de cambio.

En la etapa de *descongelamiento*, estos mecanismos están enfocados en lograr motivar al individuo a encontrar la disonancia entre sus conductas actuales y sus intereses futuros. Estos mecanismos son 1) negar o dejar de confirmar la actitud o conducta ya formada, 2) esta negación debe producir suficiente culpa o ansiedad para motivar el cambio, y 3) se debe crear una seguridad psicológica reduciendo barreras y amenazas provocadas por errores anteriores. El rol del agente de cambio es hacer sentir a la persona segura de poder lograr el cambio sin amenazar su propia negación.

En la etapa de *cambio*, estos mecanismos se enfocan en preparar al individuo para confrontar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos y realizar una redefinición cognitiva. Los mecanismos son 1) identificarse con un modelo que guíe el proceso de cambio y 2) explorar el medio para obtener información relacionada con el problema particular.

En la etapa de *recongelamiento*, los mecanismos están enfocados a mantener el cambio en el tiempo una vez que los miembros de la organización vuelven a su rutina normal. Los mecanismos son 1) permitir al individuo que logró el cambio definir si su nueva conducta está acorde con su personalidad y el concepto que tiene de sí misma y 2) la persona debe poder tener la oportunidad de definir si las personas que la rodean aceptan y confirman este nuevo cambio de actitud.

Estos mecanismos permiten lograr el cambio deseado de una manera más eficaz, previniendo futuras recaídas.

Schein (1982) propone que la ayuda de un consultor externo es fundamental para lograr procesos de cambio organizacionales. El autor señala que entendiendo que las personas, los grupos y las organizaciones en general son aceptados como sistemas dinámicos complejos, con la capacidad de adaptarse para salvaguardar su efectividad, entonces *“el rol del agente de cambio o del consultor es ayudarle al sistema a mejorar su capacidad inherente de adaptación”* (p.227), potenciar a la organización a realizar un diagnóstico de sí misma, seleccionar sus propias respuestas de adaptación e ir determinando su progreso.

2.3.3.- Teoría de Desarrollo Organizacional

Finalmente la teoría del D.O se desarrolla como una versión mejorada de estas y otras teorías de cambio planificado. Davis, K. y Newstrong, J. (1997) la definen como *“la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado”*. (p.446)

El objetivo del DO es *“lograr modificaciones culturales; modificaciones estructurales de la organización y simultáneamente modificaciones culturales de los miembros de la organización alineadas a una nueva cultura organizacional”*. (Gutiérrez, F., s.f., p.4)

Esta teoría se desarrolló básicamente debido a que las teorías previas de cambio organizacional no consideraban todas las partes de la organización, específicamente la relevancia del factor humano. Así esta teoría considera a los individuos como seres que buscan continuamente desarrollarse, crecer y madurar; siendo factores decisivos para el éxito de la organización en su conjunto.

El DO interviene en cada uno de los niveles de la organización, viéndola como un sistema abierto en el que el cambio en cualquiera de sus partes tiene consecuencia inmediata y significativa en todas las demás; además, considera a la organización como un sistema en un intercambio activo con el ambiente que lo rodea. Considera que, como un sistema, las organizaciones buscan un estado estable u homeostasis dinámica, tratando de mantener ese estado o punto de equilibrio en contra de fuerzas disociadoras ya sean internas o externas.

En los programas de DO suelen usarse *“uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio”*. (Davis K. y Newstrong, J. 1997, p.449) Estos agentes de cambio usualmente actúan como facilitadores y catalizadores del proceso, manteniéndose un tanto independiente del mismo y aportando con experiencias y objetividad necesarias para facilitarlos.

Se apoya de un proceso llamado *investigación para la acción*, de modo que se capacita a los miembros de la organización en resolución de problemas (identificación del problema, recolección de datos, emprendimiento de acciones correctivas, evaluación de los progresos y realización de ajustes permanentes), lo que implica aprender de las propias experiencias de manera que en el futuro sean capaces, por sí mismos, de resolver nuevos problemas.

Gutiérrez, F. (s.f.) considera que los procesos de intervención del DO están referidos fundamentalmente a:

- 1) Proceso de solución de problemas.
- 2) Procesos de renovación y mejora de procesos de auto renovación.
- 3) Administración participativa.
- 4) Desarrollo y fortalecimiento de equipos (empowerment)

Todas las formas de intervenciones del DO tienen tres elementos básicos:

- 1) Diagnóstico de la situación. El consultor se reúne con la alta dirección para determinar los problemas, entrevista a distintos actores clave y se recolectan datos.
- 2) Planeación y ejecución de la acción. Se desarrollan propuestas específicas de cambio, se determinan los problemas reales y se determinan plazos y responsables.
- 3) Seguimiento y conservación del proceso. Se ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos y a organizar programas adicionales complementarios.

Principales problemas de DO

En intervenciones del DO, no se sabe o no se puede explicar claramente las variables de causa y efecto que expliquen los cambios organizacionales. Además, como se aplica en un sin número de escenarios, lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro, ciertos tratamientos son específicos para una determinada situación.

Principales beneficios del DO

Los principales beneficios del DO están referidos a lograr el cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad; mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y cultura de aprendizaje continuo.

2.4.- Respuestas al cambio

Se ha señalado que el cambio laboral opera en las actitudes de cada uno de los miembros de la organización, lo cual puede generar una serie de respuestas basadas en la manera en que las personas interpretan el cambio. Davis, K. y Newstrong, J. (1997) señalan que estas respuestas están determinadas tanto por la historia personal, como por el entorno de trabajo de cada individuo. Los autores señalan una serie de respuestas al cambio frente a una serie de situaciones útiles de analizar:

Un ejemplo de estas respuesta es el llamado “*Efecto Hawthorne*” (Davis K. y Newstrong, J. 1997, p.432), fenómeno que implica que la sola observación de un grupo (o incluso la percepción de ser observado) tiende a operar cambios en el mismo.

Otras respuestas son las que se dan en sujetos pertenecientes a un *grupo*. Estos suelen dar muestras de su lealtad uniéndose a éste y dando en conjunto una respuesta uniforme al cambio.

Los sujetos también suelen evaluar los *costos y beneficios* del cambio. Estos costos pueden ser económicos, psicológicos o sociales. Las diferencias recaen en las singularidades de los individuos, hay algunos que enfatizan los costos mientras que otros perciben sólo los beneficios. Este fenómeno debe ser manejado por los administradores del cambio con el objetivo de proveer modelos de apoyo a los miembros de la organización con el fin de que estos no se vean superados por el cambio.

Finalmente una respuesta al cambio imprescindible de analizar es la *resistencia*. Acorde a Davis, K. y Newstrong, J. (1997), la resistencia al cambio consiste en “*las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral*”. (p.434)

El origen de esta resistencia está basado en el sentimiento de amenaza del equilibrio que el sujeto ha logrado. Este sentimiento puede o no estar fundado y las reacciones frente a esto pueden ir desde el ausentismo hasta quejas y acciones de huelga. Aunque la gente tiende a resistirse al cambio, también existe en ellos un deseo de nuevas experiencias y de posibles retribuciones que lleguen con él.

Davis, K. y Newstrong, J. (1997) distinguen tres tipos de resistencia:

- *Resistencia lógica*. Basada en el desacuerdo con los datos.
- *Resistencia psicológica*. Basada en emociones y ceñimientos frente al cambio (temor, desconfianza o sentimientos de amenaza)
- *Resistencia Sociológica*. Basada en una percepción de desafío a los valores, normas e intereses grupales

Los gerentes y administradores deben generar confianza y atender a estos requerimientos con el fin de manejar la resistencia y obtener el apoyo de los trabajadores. Los autores señalan que es necesario considerar que la resistencia también puede brindar algunos beneficios como la revisión de las necesidades del cambio, identificación de áreas

específicas en donde el cambio puede causar dificultades, estimular una mejor comunicación entre la dirección y los trabajadores e informar a los directores sobre la intensidad de las emociones de los empleados.

Analizando las distintas teorías de cambio, estas sugieren que la intervención en procesos de cambio laboral u organizacional debe estar orientada hacia los distintos niveles de la organización: individual, grupal y organizacional. Un vacío que asoma en estos modelos es que a nivel de intervención organizacional, las variables consideradas influyentes en procesos de cambio usualmente están referidas a normas y políticas de la organización; conflictos o procesos organizacionales; metas o visión organizacional, entre otros procesos que ocurren en este espacio. El vacío en este tipo de intervenciones es la carencia de ideas innovadoras relacionadas al uso de espacios y objetos físicos que determinan las posibilidades de acción de los sujetos.

Las teorías de cambio plantean la importancia de proveer al individuo de las posibilidades para que éste pueda realizar el cambio que le ha sido solicitado, por ejemplo, en caso de ser solicitado un cambio en conductas no saludables hacia conductas saludables, los casinos dentro de la empresa deben contar con un menú saludable a precios razonables. El ambiente también se considera importante cuando se piensa en las fuerzas externas a la organización que influyen en su estado de equilibrio, por ejemplo los cambios tecnológicos que obligan a las organizaciones a estar preparadas para desarrollar nuevos aprendizajes en sus trabajadores con el fin de mantenerse vigentes. Estas y otras menciones son enfatizadas pero no desarrolladas en profundidad, en el sentido de que el entorno físico es analizado como un espacio que alberga todos los procesos psicosociales que facilitan o dificultan el desarrollo de procesos de cambio actitudinales, y por consecuencia, de la cultura organizacional. Pero, considerando la teoría de aprendizaje social, el espacio o ambiente físico que alberga estos procesos también puede convertirse, mediante la interacción social del individuo con él, en un facilitador o limitante de la generación de nuevos aprendizajes. En este sentido, el espacio físico se convierte en un actor fundamental para consolidar procesos de cambio, especialmente cuando se habla de cambio conductual.

Bandura señala que para que el aprendizaje social ocurra, no es necesario realizar la conducta observada en el modelo inmediatamente, pero si ejecutarla eventualmente con el fin de consolidar el aprendizaje y el cambio de conducta. Para llevar acabo esta ejecución, es importante la existencia de un espacio físico apropiado. Lewin y Schein

coinciden en señalar la importancia de la etapa de recongelamiento otorgando mecanismos de soporte con el fin de consolidar la conducta. El problema es que estas teorías no desarrollan a cabalidad la importancia que poseen los espacios físicos, es decir, las posibilidades de llevar a cabo el cambio de actitud, ya sea por observación o entrenamiento son fundamentales para consolidar el proceso de cambio.

Este punto es fundamentado por Tomasello, M. (1999), psicólogo cognitivo que explica el proceso de evolución cognitiva del hombre gracias a su capacidad de entender y empatizar con su especie, logrando identificarse con el comportamiento y comprender la intención de otros en su interacción con el medio ambiente. Esta capacidad permitió nuevas formas de aprendizaje social lo que llevó al desarrollo de artefactos culturales y tradiciones, medios en donde los niños se desarrollan beneficiándose de estos conocimientos acumulados, adquiriendo lenguajes simbólicos e internalizando la intencionalidad de sus pares. En relación a esto, Tomasello señala que el aprendizaje de un niño es, por un lado, resultado de imitación vicaria, o instrucción por parte de los padres o tutores del niño. Este logra, gracias al desarrollo de capacidades cognitivas y gracias a la empatía con su especie, comprender las intenciones de otros e imitar sus acciones buscando las mismas intenciones. Por otro lado, existe un tipo de aprendizaje que no implica la dinámica con otro ser, sino que es un aprendizaje individual y directo con los objetos. No deja de ser social, ya que los objetos han sido modificados culturalmente, adaptados a la vida moderna, pero el niño aprende directamente con ellos las posibles acciones que se puedan ejercer. Estas cualidades de los objetos permiten que el niño sea capaz de aprender cuáles son los posibles usos y consecuencias de utilizar estos objetos.

Cuando se inicia un proceso de cambio orientado a una organización, como se ha señalado, este requiere de un cambio en su totalidad, promoviendo así el modelado de conductas y facilitando el proceso. Así mismo se han evaluado las estrategias más efectivas utilizadas en la actualidad para promover cambios organizacionales que involucran la teorías de cambio. Sin embargo, comprender estos procesos como lo hacen estas teorías es analizar el aprendizaje de forma incompleta, ya que existe un aprendizaje directo e individual con los objetos, fundamental en procesos de recongelamiento, ejecución, o consolidación de cambio. Si se comprende la funcionalidad e importancia de estos objetos y cómo pueden ser de utilidad en los momentos precisos, se logra avanzar

hacia un modelo más efectivo de cambio. La interacción de los sujetos con su ambiente físico puede ser crucial para facilitar o impedir que un proceso de cambio sea efectivo.

En este sentido existe un concepto usado por teóricos del diseño llamado affordance.

2.5.- Affordance

Las ciencias ergonómicas han enfatizado la importancia de la influencia que tienen los espacios físicos en el comportamiento social. Los atributos de los objetos físicos pueden influir de sobremanera en la percepción de bienestar de una persona en su lugar de trabajo.

Las interacciones sociales y la cultura han quedado plasmadas en los objetos que a diario utilizamos, objetos que se distinguen por haber sido moldeados durante siglos, buscando la manera apropiada para nuestro uso. Engeström, Y. (1999) propone que existe un cambio fundamental en la forma en que procesamos nuestras experiencias gracias a la actividad mediadora de los artefactos. Las personas interactúan con el mundo a través de objetos y artefactos, se insertan a diario en un sistema de actividad, un contexto particular en donde interactúan divisiones del trabajo, reglas y otros individuos que en conjunto median la experiencia. Los artefactos, o artefactos culturales (Cole y Engeström, 1993) están plasmados de conocimiento, prácticas y experiencias, actuando como soportes cognitivos para el comportamiento, de manera que los seres humanos se beneficien no sólo de su propia experiencia, sino de la de sus predecesores.

Engeström, Y. (1999) señala que la idea de considerar los artefactos culturales como mediadores en la actividad es que los seres humanos den cuenta del poder de controlar su propio comportamiento no “desde dentro”, con mecanismos de voluntad por ejemplo, sino “desde afuera” usando y creando artefactos. El autor señala que esta aproximación es una invitación para el estudio serio de los artefactos como componentes integrales e inseparables del funcionamiento humano.

De esta forma, se puede comprender que los objetos o artefactos (sean estos físicos o simbólicos) pueden ser de utilidad para facilitar procesos de cambio conductuales.

Científicos cognitivos como Gibson y Norman han estudiado la importancia de la interacción entre la cognición humana y los artefactos. Específicamente han investigado cómo las propiedades de un objeto modelan la forma de interacción del individuo con el mismo. De estos estudios surge el concepto de affordance.

La palabra "affordance"² fue originalmente introducida por el psicólogo perceptual J. J. Gibson (1977, 1979 en McGrenere, J. y Ho, W., 2000) refiriéndose a las propiedades de acción entre el sujeto y el mundo. Gibson señaló que un affordance es una posibilidad de acción sobre un objeto, disponible en el ambiente para un individuo, independiente de la habilidad del mismo para percibirla.

Para Gibson (en ídem) hay tres propiedades fundamentales de un affordance:

1. Un affordance existe en relación a las capacidades de acción de un individuo.
2. La existencia de un affordance es independiente de la habilidad del individuo de percibirla.
3. Un affordance no cambia en la medida que las necesidades y metas del individuo cambian.

Por ejemplo, con respecto a la primera propiedad, un pedazo largo de madera aguantado en sus extremos se permite soportar un cierto peso de una persona sentada en él hasta quebrarse. Es decir, existen individuos que no tienen la capacidad de acción de sentarse sin que se quiebre debido a sus cualidades físicas. Segundo, la propiedad de soportar un individuo encima es algo que existe aunque el individuo no se percate de ello. Finalmente si el individuo decide no sentarse, esto no cambia el hecho de que podría hacerlo si quisiera.

Las affordances son objetivas en cuanto a que su existencia no depende del valor, significado o interpretación; además son subjetivas ya que dependen de un sujeto como referencia de acción. Más allá de esto, Gibson sugiere que el individuo y el ambiente son un par inseparable. (McGrenere, J. y Ho, W., 2000)

Gibson se enfocó en la percepción directa de un objeto, la cual es posible si existe un affordance y existe también información en el ambiente que especifica precisamente esa affordance. El affordance es la posibilidad de acción que tiene un sujeto en cuanto al objeto. Esta posibilidad presente en el ambiente puede o no ser percibida, esto depende de la información que especifica el affordance, lo que el objeto o espacio físico permite hacer con él. Además, si el sujeto percibe o no esta información va a depender de su

² Esta palabra aún no tiene traducción al español, y está derivada de la palabra en inglés afford, que traducida al español significa permitirse. Affordance es aquello que el objeto se permite, es decir sus características y atributos. Una mesa se "permite" que las personas apoyen cosas en ella.

cultura y experiencias previas. No así, la existencia de affordance, esta no depende de estas características del individuo.

Norman, D. (1988) por su parte, señala que el término affordance se refiere a las propiedades existentes y percibidas de un objeto, principalmente aquellas propiedades fundamentales que determinan cómo el objeto podría haber sido utilizado. Una silla “permite” sentarse en ella, es una propiedad que la silla affords. La diferencia con el concepto de Gibson es que Norman añade que un individuo puede percibir un affordance exista este o no. Norman creía que las affordances resultan de la interpretación mental de las cosas, basado en nuestro conocimiento y experiencias previas aplicadas a nuestra percepción.

El autor argumenta que generalmente cuando se presenta un caso de accidente se tiende a culpar al error humano, causando una sensación de ineptitud en las personas, que tienden a considerar el hecho como una falla personal. Lo que los individuos no se plantean, y el centro de su teoría, es que por lo general los accidentes son causados por un diseño inapropiado de los objetos, más que por una falla humana. El autor afirma que los seres humanos no siempre se equivocan, pero lo hacen cuando usan cosas que han sido mal concebidas y mal diseñadas.

Norman (1988) señala que el concepto de affordances se refiere a las propiedades percibidas de objetos, específicamente las propiedades que determinan las posibilidades de uso. Las affordances entregan fuertes pistas para operar con las cosas. Si se logra tomar ventaja de este conocimiento el usuario debiera saber qué hacer tan solo con mirar el objeto, sin necesidad de instrucciones.

Un objeto bien diseñado debiera dar la posibilidad al usuario de observar y constatar las consecuencias de la interacción con el mismo.

Norman señala que un objeto diseñado apropiadamente debiera poseer las siguientes propiedades:

- Entregar un *modelo conceptual* adecuado, que permita predecir los efectos de nuestras acciones. Este modelo está colocado en las instrucciones y plasmado en el diseño. El usuario, a través de su interacción con el objeto, crea una “imagen del sistema”. Esta imagen debiera coincidir con la imagen del diseñador, con el fin de manejar de forma correcta el objeto.

- Hacer que las cosas sean *visibles*. Esto significa permitir que la forma correcta de utilizar el objeto sea visible, que permita facilitar su uso.
- Hacer uso del *mapeo natural*. Esto significa utilizar las analogías y los estándares culturales para diseñar los objetos en cuanto a sus controles, movimientos y sus posibles resultados.
- Proveer *feedback* al usuario sobre la acción que ha realizado. Esto significa darle información precisa del resultado conseguido al interactuar con el objeto.

Ambos autores se refieren a este concepto en relación única con propiedades de objetos y el ambiente. Gaver, W. (1996) introduce al concepto un aspecto social, explorando una aproximación ecológica de la interacción social, usando el concepto de *affordance* para describir cómo las propiedades del ambiente afectan la manera en que las personas interactúan. Este acercamiento sugiere que tal como la percepción y la acción son entendidos mejor en referencia al mundo físico en el cual se desarrollan; entonces el comportamiento social debería ser entendido en relación al contexto material en el cual se ha desarrollado. Si consideramos la interacción social en términos del ambiente en el que se desarrolla, conductas que a menudo no comprendemos se hacen más claras.

Esta teoría explica que cuando observamos un fenómeno, una manera de entenderlo es dar cuenta de las características físicas del ambiente en relación a sus *affordances*. Si recreamos el ambiente podemos conectar el comportamiento social con el ambiente ecológico.

Analizando esta teoría, el diseño en sí mismo puede llegar a servir como metodología para entender mejor el comportamiento social y las *affordances* subyacentes. Cualquier diseño es una creación de copias de teorías sobre las influencias de los materiales u objetos sobre el comportamiento, explícito o implícito. (Carroll & Kellogg, 1989 en Gaver, W., 1996)

Gaver, además, introduce el término de *affordances* secuenciales, refiriéndose a cómo una acción sobre un *affordance* conduce a obtener información relacionada con otra *affordance*. (McGrenere, J. y Ho, W., 2000) Esta aclaración permite entender cómo las *affordances* son observadas por los sujetos, y cómo estos obtienen la información

Así, la hipótesis de Gaver es que los significados e interacciones sociales están basados en hechos del mundo físico. El diseño de contextos sociales resulta ser valioso para el estudio del comportamiento social, porque nuevos diseños cambian el ambiente para la

interacción, estos muestran viejos comportamientos en un nuevo contexto e ilustran cómo nuevos comportamientos emergen.

Más adelante, en Keijin, K. (2004) surge el concepto de *affordances sociales*, las cuales son definidas como las propiedades de un ambiente de aprendizaje colaborativo que actúan como facilitadores contextuales y sociales relevantes para el alumno en la interacción social. Bradner, Kellogg, y Erickson (1999 en Keijin, K., 2004) afirman que un *affordance social* es la relación entre las propiedades de un objeto y las características sociales de un grupo, que permite determinados tipos de interacción entre los miembros del mismo. De esta forma, los objetos poseen características o atributos que “permiten” que ciertas características de un grupo se pongan en manifiesto. Por ejemplo, una máquina de café en cuyo alrededor se reúnen individuos que mantienen una conversación informal, es un espacio que invita a la interacción social. Generalmente este concepto está relacionado con tecnología como chats, por ejemplo, que permiten la interacción social de sus usuarios. Cuando son perceptibles, invitan al alumno a actuar de acuerdo con el *affordances* percibido, facilitando la interacción entre sujetos que se encuentran a una gran distancia geográfica.

Keijing señala que las *affordances sociales* permiten estimular las conversaciones informales y ocasionales. Estudios de comunicación informal en las organizaciones sugieren que esta comunicación facilita la transferencia de información esencial en tareas relacionadas con actividades específicas. (Isaacs, Tang & Morris, 1996 en Keijijn, K., 2004)

Kirschner, P. (2002) por su parte introduce el concepto de *affordances educativas*, definiéndolas como las características de un objeto que determinan qué y cómo un determinado aprendizaje podría ocurrir en un determinado contexto. Estas *affordances* pueden ser definidas como las relaciones entre las propiedades de una intervención educativa y las características del alumno que le posibilitan diferentes formas de aprendizaje. Por ejemplo una intervención educativa realizada con computadores se “permite” distintas formas de aprendizaje, lo cual depende de las capacidades del alumno.

Tipos específicos de aprendizaje necesitan ser *afforded* “permitidos” o “sostenidos” en distintas formas porque los que aprenden perciben e interactúan entre ellos y con el ambiente de forma distinta. Una *affordance* se caracteriza, por definición por dos relaciones. Primero, debe haber una relación recíproca entre el organismo y el ambiente.

Las affordances deben ser perceptibles y significativas para que puedan ser usadas, y deben anticipar una acción. Segundo, debe existir una unión entre percepción y acción.

Acorde a Gibson, J. (1977 en Kirschner) la selección natural ha logrado la efectividad de la especie al atender a las affordances asociadas a su nicho u ocupación. En términos de Gibson la efectividad le permite a los seres humanos explorar su mundo de la misma forma en que las alas les permiten a los pájaros explorar el aire para un viaje o buscar ramas para un nido.

Finalmente, para entender cómo la teoría del affordance puede ser útil para potenciar y facilitar cambios conductuales dentro de una organización, Brown, J.S. y Cook, S.D.N., (1999) teorizan acerca de cómo los seres humanos aprenden. Los autores señalan que por lo general el conocimiento es considerado como algo adquirido, modelado y expresado en los términos más objetivos y explícitos posibles. Tanto el conocimiento tácito como el explícito, son conocimientos que se poseen, ninguno se refiere a la actividad misma, sino al conocimiento que se tiene de cómo realizar la actividad.

Plantean que no todo lo que se conoce puede entenderse a partir de esta concepción de conocimiento como posesión. También existe un conocimiento sobre cómo hacer, conocimiento que adquirimos a través de la acción, lo que llaman "*epistemología de la práctica*", señalándolo como una faceta del ser humano en sí mismo, el acto de conocer.

Así, el conocimiento es algo que se usa en una acción, pero la acción misma es lo que se llama conocer, un acto dinámico, concreto y relacional.

Como el conocer es un aspecto de la acción, se basa en la interacción con el mundo, tanto físico como social, y en esta interacción con el mundo los seres humanos se pueden encontrar con facilitadores y limitantes que derivan de los objetos con los cuales se relacionan para llevar a cabo la acción. Pero el hecho de ser facilitadores o limitantes de la acción no es una propiedad de por sí en los objetos, sino que son propiedades que se derivan de la interacción con los mismos en un contexto específico (es necesario ver las necesidades de la interacción antes de actuar sobre el mundo físico).

Este fenómeno que explica que algunas propiedades de objetos aparecen sólo en interacción con él, lo denominan affordance. Esta explicación de affordance se refleja a diario en objetos de maneras que pueden atraer la atención o no. Esto es particularmente cierto en objetos que han sido diseñados por humanos. Lo que puedan "permitirse" puede

ayudar a moldear y hacer fluida la interacción o puede hacer de sus acciones incoherentes y/o torpes.

Los autores señalan que esta forma de entender la *affordance* es estática y proponen otra forma que denominan el *affordance dinámico*. *Affordance* dinámico se refiere a aquel que emerge como parte de la interacción dinámica con el mundo. Una actividad dada en un contexto “permite” dinámicamente adquirir el conocimiento necesario, es decir hacerlo. Es conocer mediante la acción. Gaver (1996) refiere a un concepto similar al hablar de *affordances* secuenciales en donde la interacción con un *affordance* permite dar cuenta de la existencia de otra, así el acto de conocer permite obtener conocimiento que posibilita por sí mismo otro acto de conocer.

Por lo tanto, hay cosas que se pueden aprender y hacer sólo cuando se está en interacción dinámica con los objetos. Brown y Cook afirman que sin el *affordance* dinámico de la interacción, no hay aprendizaje y no hay conciencia de lo aprendido.

La interacción en sí también sostiene (“affords”) la adquisición de conocimiento y el uso del mismo una vez adquirido. El conocimiento como posesión, en sí mismo, no puede adquirir este tipo de conocimiento. El *affordance* dinámico y el conocer juegan un papel fundamental en cómo el sujeto adquiere un conocimiento, explícito o tácito, individual o grupal.

El comprender cómo el concepto de *affordance* puede ser de utilidad en un modelo de cambio está íntimamente ligado con esta última concepción de *affordance* dinámico, la interacción de un individuo con el mundo genera conocimiento, y este conocimiento es una base del conocer; estas interacciones continuas se moldean en el espacio en las cuales tienen lugar, por lo que estos espacios se tornan fundamentales al emprender una intervención. El manejo del espacio y los objetos es una herramienta poderosa para influir en la forma en que los individuos conocen y qué conocimientos adquieren. Esto no sólo es referido a los objetos sino, como señaló Keinjin, K. (2004) los objetos también permiten que distintas dinámicas sociales ocurran y, como señala Gaver (1996) se pueden comprender dinámicas y fenómenos sociales a partir de los espacios en los cuales estas se desarrollaron. Los objetos actúan como mediadores de la adquisición del conocimiento mediante la interacción con ellos en el acto de conocer.

Considerando esta teoría de la importancia de la interacción de los individuos con su ambiente, y la posibilidad de tomar ventaja de esto con el objetivo de llevar a cabo una

intervención, se propone a continuación un modelo de cambio conductual orientado a la promoción de estilos de vida saludables en una organización.

3.- Desarrollo metodológico

El modelo de cambio conductual estará enfocado hacia los tres niveles de la organización integrando las diversas teorías del cambio analizadas. El nivel individual se caracteriza por considerar los procesos personales a observar e intervenir, considerando los momentos precisos en los que se encuentren los sujetos pertenecientes a la organización para facilitar el cambio. El nivel grupal considerará procesos de modelado, resolución de conflictos e iniciativas grupales para favorecer el cambio a nivel cultural. Finalmente el nivel organizacional considerará las políticas, gerencias y cambios a nivel físico que faciliten el cambio.

Básicamente, la estructura del proceso de intervención es la utilizada por los programas de D.O. en términos de la realización de diagnóstico, planeación, ejecución y seguimiento.

Se debe establecer quiénes deben comprometerse con el cambio y con su ejecución para que este sea posible. Estas personas son la masa crítica, cuya energía es necesaria para completar el proceso de cambio. Su número puede ser pequeño, pero es vital.

3.1.- Estrategias a nivel individual

“Los mejores planes del hombre no garantizan el logro del cambio deseado a menos que se obtenga el compromiso de cualquier masa crítica necesaria para asegurar la realización de la meta” (Beckhard, R. y Harris, R., 1988, p.95)

Las estrategias individuales son fundamentales debido a que la actitud de cada uno de los trabajadores hacia el cambio determinará el éxito o fracaso de éste a nivel organizacional.

El cambio conductual depende directamente del cambio de actitud hacia los estilos de vida saludables. El cambio actitudinal es un proceso complejo, y como se ha señalado es necesario intervenir considerando los tres componentes de la actitud, es decir, los elementos cognitivo, afectivo y conductual.

3.1.1.- Estrategias orientadas al componente cognitivo

Las estrategias a nivel cognitivo deben estar orientadas, en primera instancia, hacia la entrega de información que posibilite a los miembros de la organización tener conocimiento sobre lo que la dirección se propone realizar. Es necesario informar sobre el nivel de relevancia que adquiere la nueva visión para la dirección, demostrando así el compromiso que la organización está tomando al respecto; esto le permite a los involucrados comprender que el cambio es importante facilitando la generación de un estado de necesidad. La creación de este estado de necesidad debe complementarse con campañas informativas que enfatizen los costos de las conductas y hábitos no saludables. La estrategia es preparar a aquellos que aún se encuentran en etapas de precontemplación y contemplación a efectuar un cambio en sus hábitos. Considerando la primera etapa de descongelamiento, el enfoque debe estar puesto en *rechazar las ideas o prácticas que deseen ser alteradas*, de manera de *atenuar las fuerzas mantenedoras del equilibrio*. Este rechazo debe ser explícito y adecuadamente comunicado a través de los canales que fuesen necesarios. Posteriormente las campañas deben estar enfocadas en resaltar e informar sobre los beneficios de mantener conductas saludables, beneficios tanto personales como familiares. Además, de forma llamativa se pueden informar prácticas específicas que los individuos puedan incorporar en sus vidas cotidianas.

Una estrategia que facilita esta etapa es trabajar entorno a una reconstrucción cognitiva de aquellos pensamientos irracionales que las personas mantienen respecto a sus hábitos. En palabras simples, derribar los mitos alrededor de las conductas no saludables, como por ejemplo el pensamiento de “yo no tengo fuerza de voluntad”. Esto puede realizarse como campaña publicitaria o ser informado a través de charlas. Los datos desconfirmadores de su forma de actuar actual han de ser muy visibles.

3.1.2.- Estrategias orientadas al componente afectivo

Las estrategias orientadas al componente afectivo deben enfocarse, en general, en aspectos que penetren en la afectividad de los involucrados, como el ámbito familiar. Por otro lado, la resistencia psicológica, manifestada a través del miedo o la desconfianza son comunes, por lo que la incorporación de un grupo seleccionado de miembros de la organización que faciliten el desarrollo de campañas informativas y se preocupen de contener emocionalmente al resto de los trabajadores puede ser una estrategia fundamental. Este tema se desarrollará en las estrategias a nivel grupal.

Para trabajar con estos miedos con el objetivo de minimizar la resistencia al cambio, el entrenamiento en habilidades de autocontrol es una estrategia que puede implementarse consecutivamente con el fin de posibilitar la incorporación de habilidades que le permitan al individuo comprender el origen de sus conductas y desarrollar estrategias para facilitar el cambio, como control sobre la propia conducta o administrar los cambios en su entorno.

Según Edgar Schein, los empleados no considerarán seria la intención de la dirección hasta que sientan cierto grado de ansiedad o culpa en el hecho de mantener sus hábitos no saludables. Para que se produzca este sentimiento de inquietud, el sujeto debe ser capaz de visualizar que si no cambia sus hábitos fallará en lograr alguno de sus objetivos de vida, poniendo en riesgo su seguridad, salud o trabajo.

Finalmente, la dirección puede implementar la realización de exámenes preventivos anuales de manera de efectuar un perfil individual de salud, lo cual permite involucrar a cada trabajador de forma particular al tomar interés en sus propios casos, permitiendo además el aumento de la percepción de riesgo individual, al constatar los resultados de sus hábitos no saludables plasmados en sus exámenes. Una vez obtenida esta información se pueden desarrollar proyectos enfocados a las necesidades personales de cada trabajador o grupo clave. Esta estrategia en conjunto le proporciona a la empresa un medio para evaluar su posicionamiento en relación a un perfil de salud general en base a estándares nacionales e internacionales.

3.1.3.- Estrategias orientadas al componente conductual

A nivel conductual existen una serie de estrategias orientadas al comportamiento. Una de ellas es el análisis de conducta, que consiste en que cada individuo registra la frecuencia de aquellas conductas “inseguras” para determinar una línea base como meta. Estas estrategias son efectivas pero demandan una gran cantidad de tiempo para determinar cuáles son las conductas a observar.

Una estrategia muy efectiva enfocada en el componente conductual de la actitud son los sistemas de recompensa o incentivos. Se propone en este modelo un sistema especial de recompensa basado en la economía de fichas, el cual se basa en que cada conducta que se busca estimular sea premiada con un número de fichas (reforzadores secundarios), las cuales sumadas se podrán intercambiar por reforzadores primarios, que se traducen en actividades agradables o bienes de consumo, a determinar en conjunto con la organización. Al no ser un reforzamiento inmediato, enseña a las personas a tener mayor autocontrol (buscar reunir más fichas para mejores premios), evita el problema de

saciamiento del estímulo reforzador (al existir una amplia variedad de estímulos que elegir), y puede ser atractivo para un alto número de personas. En sí misma esta estrategia puede ser muy efectiva si se planifica con detenimiento. Es necesario tener en consideración que la duración de estos incentivos debe ser determinada con anterioridad (puede ser una campaña de 1 año o establecerlo como una actividad constante) además resulta fundamental considerar premios para todo tipo de actividades con el fin de no desmotivar a aquellos que no pueden participar a cabalidad.

3.1.4.- Otras estrategias orientadas al individuo

Una estrategia que cruza todos los componentes de la actitud es la de capacitar a un grupo seleccionado de miembros de la organización que actúen como “modelos” de cambio para el resto de sus compañeros. Estos modelos deberán rotar cada año con el objetivo de entregar la oportunidad a todos de participar y mantener la motivación. La observación sistemática de las conductas de los trabajadores reforzando las conductas saludables y amonestando las que no lo son, suele ser muy efectivo. Para este fin se considerará la labor de monitores de salud, además de todos los altos mandos de la organización.

En cuanto a las etapas de cambio señaladas por Prochaska y Diclemente, y considerando que la evaluación de todo el personal es un proceso que involucra un gran costo y tiempo, todas las estrategias deben considerar un espacio de participación para cada individuo, teniendo en consideración cada una de las etapas en las cuales se podría encontrar.

Las estrategias informativas que apuntan al señalamiento de los costos de los hábitos no saludables y los beneficios del cambio de hábitos, son orientadas hacia aquellos que se encuentran en etapas de precontemplación.

La provisión de modelos, que pueden ser tanto compañeros como supervisores o altos mandos, y la utilización de testimonios son útiles cuando se trata de aquellos que se encuentran en etapas de contemplación.

Para aquellos que se encuentran en etapas de preparación para la acción y acción se debe contar con actividades diseñadas para fomentar la participación activa en el modelo de cambio. Para algunos esta actividad consistirá en formar parte de los monitores, mientras que para otros, será necesario introducir otras posibilidades de acción, como ofrecer comida saludable, espacios de deporte y participación en diversos proyectos que se planificarán en conjunto con la dirección.

Finalmente, aquellos que ya han efectuado el cambio, podrán ser reforzados en conjunto por estas actividades y por reforzamientos como ser rostros de futuras campañas, participación en grupo de monitores, alcanzando nuevo ascensos en la ayuda como coordinación de actividades o reforzamientos materiales. Sobre este último asunto se retomará cuando se trate el nivel organizacional de cambio.

3.2.- Estrategias a nivel grupal

A nivel grupal se formará una estrategia que se muestra como una de las más poderosas en procesos de cambio. La importancia de la provisión de modelos es fundamental para todas las etapas con el fin de impulsar y facilitar el cambio en toda la organización. Estos modelos se pueden potenciar y desarrollar dentro de una organización en primera instancia, seleccionado a un grupo específico de trabajadores que muestren, o se hayan observado en ellos conductas correspondientes con la nueva visión de la empresa. La capacitación de estos miembros selectos de la organización tiene las siguientes ventajas:

- Siendo trabajadores de la empresa pueden actuar como modelos por semejanza, afecto o estatus.
- Esto favorece que los procesos de atención, retención, reproducción y motivación del aprendizaje observacional se desarrollen.
- Pueden mantenerse en contacto con los problemas diarios de aquellos que están enfrentando el cambio, apoyándolo en su componente afectivo y manejando la resistencia psicológica.

Estos monitores de salud debieran ser escogidos en primera instancia acorde a las siguientes características:

- Presentar una alta motivación por participar en el proyecto.
- Presentar una actitud favorable hacia estilos de vida saludables, representado en sus conductas.
- Tener características de líder carismático.
- Tener algún tipo de estatus dentro de grupos en el trabajo.

Estas características se pueden corroborar mediante entrevistas personales.

En conjunto con este primer grupo se deben dilucidar los siguientes temas:

- *Descubrimiento del problema.* El grupo monitores en conjunto con aquellos designados como grupo clave para el cambio (como por ejemplo, supervisores, sindicatos, jefes de departamento, etc) se reunirán para identificar y aclarar todos los aspectos del problema. El propósito es evitar sentimientos de amenaza o riesgo, explicando y permitiendo intercambiar ideas y otorgando espacios de comunicación de manera de disminuir la resistencia. El cambio, como señala Schein, E. (1982) es un proceso similar a la adaptación, en la que cada etapa debe ser negociada.
- *Intervención educativa.* En las primeras etapas de descongelamiento, precontemplación o contemplación es fundamental la información que permita rechazar las prácticas antiguas para incorporar nuevas, es por esto, que este grupo debe ser capacitado en temáticas específicas de salud que fortalezcan y enfatizen la importancia de cambiar los hábitos, favoreciendo el acceso a información profesional para todos los empleados. Estas actividades educativas pueden ayudar a la gente a comprender un problema de cambio y ofrecer el compromiso que se necesita.
- *Control de resistencia.* Los monitores deben ser capacitados en las etapas de cambio de Prochaska, de tal manera que estén facultados para aconsejar específicamente a los trabajadores dependiendo de la etapa en la cual se encuentren. Esto disminuye de sobremanera la resistencia, así como el apoyo psicológico y motivacional que pueden proveer, el cual se desprende de las propias sesiones de apoyo.
- *Modelaje de comportamiento.* Los líderes deben demostrar con claridad su propio compromiso hacia el cambio. Tanto la dirección en su conjunto como los monitores de salud deben priorizar el cambio en los altos mandos de la organización. Esto favorece procesos de modelado y de cambio organizacional en su conjunto, demostrando que la actividad es prioritaria y tan pertinente como otras responsabilidades.

Este grupo seleccionado deberá desarrollar y participar de las primeras etapas de divulgación, y apoyar el proceso de cambio desde adentro de la organización. Debido a que se conforman como un grupo de apoyo, estos mismos deberán tener instancias propias de apoyo al cambio, siendo éstas de carácter mensual, grupal y realizadas por un psicólogo.

Una vez concurrido un año desde el inicio de las actividades del grupo de monitores, se deberá llamar a concurso a todos los integrantes de la organización para que todos tengan la posibilidad de desarrollar esta tarea e ir capacitando a todos por igual. “*Cuando la participación aumenta, la resistencia al cambio tiende a desaparecer*”. (Davis K. y Newstrong, J. 1997, p.443) La responsabilidad de llevar a cabo este nuevo proceso es del grupo previo de monitores.

Los grupos pueden convertirse tanto en facilitadores de los procesos de cambio, como severos limitantes para el mismo. Es prudente llamar a participar a cada grupo invitando a una reunión inicial a uno de sus miembros para comunicar la propuesta de parte de la dirección y solicitar opiniones e iniciativas. Al considerar las necesidades de los miembros de la organización, estos presentan más seguridad para desarrollar nuevas conductas, lo que lleva a disminuir la resistencia.

Otras estrategias a nivel grupal, son relacionadas a talleres y charlas que preparan a cada individuo como tal, y como miembro de un grupo a enfrentar futuros cambios. Estos talleres están enfocados en el desarrollo de estrategias de resolución de problemas, los cuales se enfocan a presentar un problema a diversos grupos y fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para solucionarlos.

3.3.- Estrategias a nivel organizacional

El escenario del trabajo consta de cuatro grupos de características (Muchinsky, P., 2002). El primer grupo son las medidas organizacionales, la estructura, las estrategias, los sistemas administrativos y los sistemas de recompensa de la organización. El segundo son los factores sociales, la cultura de la organización y el estilo de gestión. El tercero es el escenario físico, la configuración del espacio en la organización, el diseño interior y la atmósfera física. La tecnología es el cuarto componente e incluye equipo, maquinaria y diseño del flujo de trabajo. En específico respecto a los grupos de características las estrategias están orientadas, por un lado, hacia los dos primeros grupos y, por otro, hacia el escenario físico y la tecnología.

3.3.1.- Estrategias orientadas a medidas organizacionales y factores sociales

En relación a las medidas organizacionales, la estructura, estrategias, sistemas administrativos y sistemas de recompensa de la organización, un elemento central es el papel fundamental de la dirección en el proceso de cambio para que éste sea exitoso. Esta tiene que ser partícipe y mostrar un alto nivel de compromiso con el cambio, con el

fin de que los trabajadores perciban un nivel de unificación acorde a la nueva visión de la empresa. Tiene que definir y comunicar las causas que motivaron el cambio, las directrices del mismo, las estrategias y acciones a seguir, las posibles resistencias a su implementación y su posterior resolución. Debe decidir y comunicar los valores que privilegiará en su gestión, valores que deben estar explicitados y que todos los miembros deberán compartir. Las nuevas políticas de la empresa deben acoger gustosamente los cambios en sus miembros y especificar las acciones a tomar en caso de aquellos individuos que no compatibilicen con la visión. El desarrollo de una visión que guíe el proceso es necesario, esta visión de lo que se desea lograr a largo plazo da una guía a los trabajadores de exactamente lo que la organización desea.

Respecto a los sistemas de recompensa la estrategia ya ha sido planteada respecto a cómo estos influyen en el cambio a nivel individual.

En relación a los factores sociales, la cultura de la organización y el estilo de gestión, las estrategias han sido establecidas respecto a las intervenciones a nivel grupal. Específicamente la cultura organizacional depende de la visión de la empresa, y en este sentido, se ha señalado es fundamental comunicar y fomentar las prácticas que se correspondan con esta visión. Cuando se aprecie un cambio en la cultura organizacional referido a la nueva visión de la empresa, que se manifiesta en respuestas como “así es como hacemos las cosas aquí”, se entiende que el proceso de cambio ha sido exitoso hasta la fecha.

Finalmente el estilo de gestión debe identificarse con un estilo de liderazgo transformacional y carismático. Los líderes transformacionales y carismáticos (Davis K. y Newstrong, J., 1997; Muchinsky, P., 2002) son aquellos que emprenden serios cambios a nivel estratégico que fomentan la innovación constante de la organización pensando en su futuro. Son aquellos que articulan y se comprometen con la nueva visión, saben cómo comunicarla y estimulan a los empleados a actuar acorde a ella. Saben asumir riesgos y estimular a sus empleados a convertirse en líderes por sí mismos guiando el proceso e inspirando confianza y motivación.

3.3.2.- Estrategias orientadas al ambiente físico y tecnología

En relación al escenario físico, la configuración del espacio en la organización, el diseño interior, la atmósfera física y la tecnología, las estrategias están enfocadas a la intervención del espacio en cada una de las etapas del cambio acorde a Lewin y Schein.

Previo al análisis de estrategias es imprescindible realizar un diagnóstico de los espacios y objetos que se encuentran en la organización y que dan cabida a las actitudes de cada uno de sus miembros. Como se ha señalado, los individuos interactúan con el mundo a través de sus objetos y artefactos, los cuales también son parte de la cultura organizacional, ya que representan en sí mismos los valores y creencias de sus miembros. Las propiedades de estos objetos que se encuentran en el ambiente de trabajo afectan la manera en que las personas interactúan. Un ejemplo de esto es la presencia de ceniceros en cualquier espacio de la empresa. Este objeto, mediante sus propiedades (espacio para botar la ceniza y apagar el cigarro de manera de no contaminar) da cuenta de que la empresa permite y acepta la continuidad del hábito tabáquico en sus trabajadores, y éstos, mediante su uso, modelan su comportamiento hacia la mantención de este hábito. Es por esta razón de que es necesario dar cuenta de las características físicas del ambiente en relación a sus affordances, analizando la presencia de éstas, las señales que envían y el impacto de las mismas en las conductas de aquellos que interactúan en dicho ambiente. De este modo detectar cuáles son las conductas o relaciones sociales que no se encuentran alineadas a la nueva visión de la organización y están siendo “sostenidas” por los objetos presentes.

Una vez identificados estos objetos se prosigue a actuar de acuerdo con las etapas del cambio acorde a Lewin y Schein.

En etapas de descongelamiento la intervención en los espacios debe ser sutil. El retirar de inmediato aquellos objetos que dificultan el cambio o envían señales equivocadas puede aumentar la resistencia de los trabajadores. Por esto, en estas etapas tempranas en las que la persona se encuentra en pre-contemplación o contemplación, en palabras de Prochaska, resulta importante asociar estos objetos o artefactos con información que detalle la necesidad de evitarlos. Esto puede ser realizado mediante el uso de artefactos que históricamente se han asociado al rechazo. Otra estrategia es impedir que los affordances sean percibidos o visibles de tal manera que las posibilidades de acción con el objeto sean disminuidas.

En etapas de cambio, el uso de los artefactos culturales puede estar regulado por la observación de la presencia de objetos que presentan affordances sociales, es decir, posibilitan a ciertos grupos desarrollar sus actividades de manera placentera, por ejemplo, máquinas de comida rápida pueden encontrarse en lugares que facilitan el intercambio social, asociando estos alimentos con momentos placenteros de descanso y

comunicación informal. De este modo, estos objetos deben compartir estos espacios con otros que mediante sus affordances seduzcan su uso y favorezca el cambio de actitud deseado. Para esto son favorables, por ejemplo, quioscos saludables en el lugar de trabajo, los cuales estén diseñados para atraer a las personas a tomar un descanso y disfrutar de comida sana. En etapa de cambio también es fundamental la comunicación de las nuevas políticas de la organización entorno a la salud, las cuales deben informar los cambios físicos que ocurrirán acorde a la nueva visión de la empresa.

Finalmente en etapas de consolidación de la conducta, mantenimiento, o recongelamiento, debe existir una sustitución completa de aquellos objetos cuyas affordances no sean en relación a los cambios propuestos. La sustitución total es primordial de manera que no existan señales equívocas en el espacio que faciliten las recaídas. Recongelamiento significa la integración de lo aprendido a la práctica real, es por esto que los espacios en los que circulan los trabajadores deben ser cuidadosamente reobservados e intervenidos, de tal manera que los procesos de consolidación de las nuevas conductas sean llevados a cabo de la manera más sencilla posible.

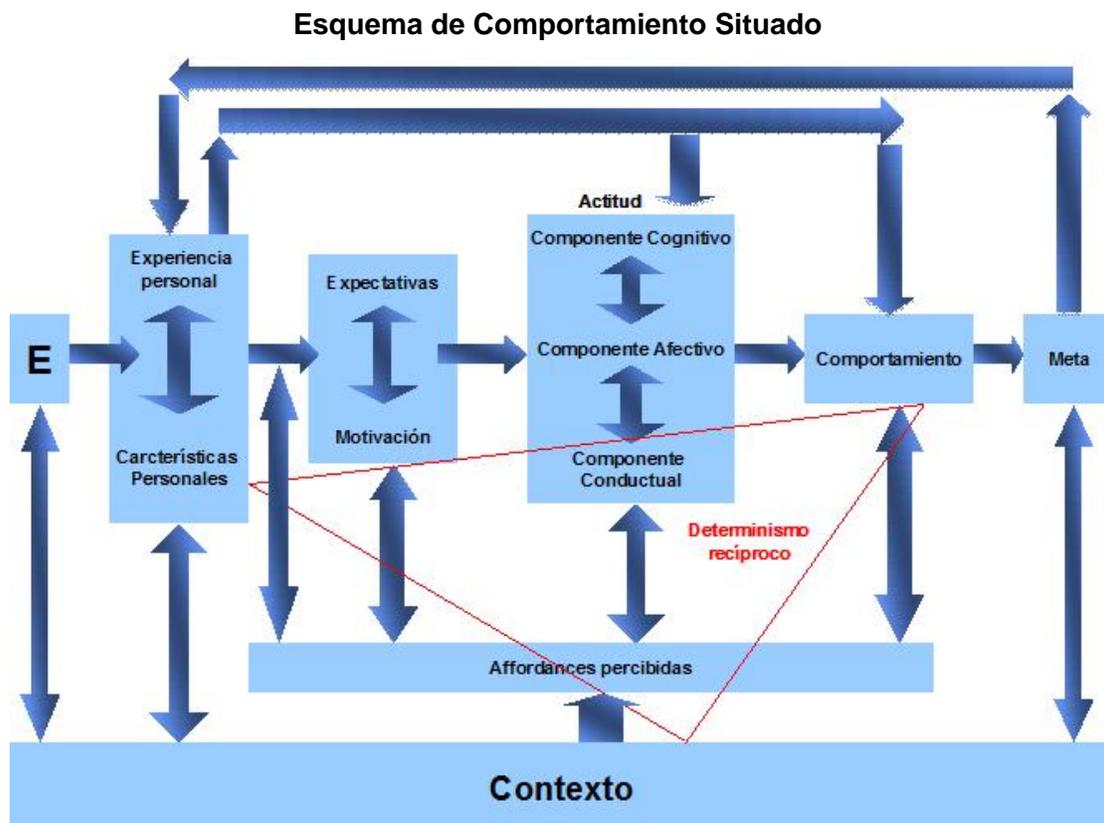
En cuanto al uso de las affordances estas, como señalan diversos autores (Norman, D., 1988; Kirschner, P., 2002) deben ser percibidas para que ocurra la interacción del sujeto con ellas. Por esto, cuando se trabaja en intervención de espacios, se debe considerar siempre que las estrategias en torno a los artefactos que se utilicen deben mostrar visiblemente lo que el diseñador deseó realizar.

4.- Conclusiones

El cambio conductual, como se ha señalado, es mediado por una serie de fenómenos y procesos. Considerando todos los niveles de la organización, las etapas de cambio por las que pasa cada individuo y los procesos y dinámicas relacionadas, existen una serie de estrategias que se pueden utilizar en una intervención en la organización que permiten se desarrollen cambios tanto en los pensamientos, los afectos como en las conductas de los individuos. El problema surge cuando llega el momento de consolidar las nuevas actitudes hacia los estilos de vida saludables. Puede existir la intención y motivación en cada uno de los empleados, así como el sentimiento de que es importante aprender y mantener conductas saludables como realizar ejercicio, comer sano y abandonar el hábito

tabáquico. El problema es que para que el proceso de aprendizaje se consolide, es necesario que el entorno físico sea propicio y actúe como un facilitador. El cambio se relaciona directa e inevitablemente con el entorno tanto social como físico, ya que el contexto físico influye, media y es determinante para todo proceso de cambio, jugando un rol facilitador en todas las etapas y en todos los niveles de la organización, así como en la posibilidad de cambio en cada uno de los componentes de la actitud.

Si se desea intervenir en los contextos es necesario considerar las affordances que han sido puestas en juego en la interacción social, las cuales comunican las posibilidades de acción del sujeto mediando así, sus expectativas, motivaciones, actitud y finalmente su comportamiento dirigido a una meta. Cuando una persona se encuentra hambrienta y se dirige a un contexto que le facilita comida, esta persona interactúa con los distintos objetos y con el ambiente físico, entonces, las affordances percibidas en este ambiente (lo que se encuentra mediado por la experiencia y características personales del sujeto) van a determinar finalmente qué comida el sujeto va a elegir. Si este sujeto ha sido sometido a todas las estrategias previamente señaladas, pero posteriormente se encuentra frente a un espacio en el cual no se dispone a plena vista de comida saludable y además los alimentos no saludables son más económicos y de más fácil acceso, lo más probable es que el sujeto actúe de forma contraria a lo que ha aprendido. Lo expuesto puede ser entendido de acuerdo al siguiente esquema:



De esta forma se entiende que frente a un estímulo, cada individuo en un contexto determinado interactúa con las distintas affordances que allí se encuentran y que son percibidas. Esta interacción en sí, está determinada por las características propias del individuo y su experiencia personal. Tanto estas affordances como los posibles modelos presentes en el contexto social actúan como soportes cognitivos, mediando expectativas, motivaciones y actitudes que determinan el comportamiento y el resultado final de la interacción. Así, en el propio acto de conocer, se adquiere un nuevo conocimiento que se transforma en una nueva experiencia para el individuo y que influirá en la siguiente interacción en el mismo u otro contexto, desarrollando así, ciertas preferencias frente a determinadas situaciones.

En síntesis:

1. El contexto, tanto social como físico es un ente mediador de toda experiencia de un sujeto en interacción con el mismo. Además, el contexto físico se presenta como fundamental para llevar a cabo conductas dirigidas a metas en sujetos que se encuentran en procesos de cambio actitudinal, ya que sin la existencia de espacios adecuados, los cambios a nivel afectivo y cognitivo pueden nunca manifestarse en comportamientos efectivos.
2. Esto lleva a concluir que es posible y necesario intervenir tanto en el medio social como en el físico con el objetivo de facilitar procesos de cambio conductual, mediante herramientas facilitadoras como la provisión de modelos o los affordances de los artefactos. Estas herramientas pueden ser claves en el momento de definir el éxito o fracaso de un modelo de cambio conductual.
3. Así, en un modelo de cambio conductual es necesario considerar tanto la interrelación contexto-sujeto-conducta, como cada uno de los componentes actitudinales, los cuales en su conjunto determinarán el resultado de un proceso de intervención.

Finalmente, el uso de espacios y affordances no sólo es útil al pensar en estilos de vida saludables o el abandono de hábitos tabáquicos, también se puede ampliar esta teoría a distintos ámbitos de la Psicología como por ejemplo a la Psicología de la Seguridad. En procesos de prevención de riesgos laborales el ambiente y su diseño apropiado son fundamentales para evitar accidentes laborales que en su mayoría son adjudicados al error humano, y que pueden conducir a serios riesgos para la salud de los involucrados, pudiendo incluso terminar en muerte. Del mismo modo las affordances del espacio y los

objetos pueden ser muy útiles al trabajar con distintos tipos de patologías, al intervenir los espacios para facilitar el tratamiento o la terapia misma. Muchos psicólogos clínicos han intervenido sus espacios de consulta para facilitar que los procesos de terapia ocurran. Trastornos alimenticios o patologías de todo tipo pueden beneficiarse del uso de espacios saludables cuyas affordances los inviten al cuidado y motiven a mantenerse sanos. Del mismo modo, esta teoría también puede ser aplicada en contextos institucionales como colegios, y ser aplicadas en el ámbito de la Psicología educacional o en la Psicología Comunitaria.

Respecto a la relevancia del tema y sus posibilidades de acción, el diseño de artefactos cuyas affordances faciliten procesos de cambio de todo tipo de conductas no saludables, inseguras u otras es un campo amplio en donde queda hecha la invitación a profesionales de la conducta y del diseño a trabajar en conjunto con el fin de inventar o repensar aquellos artefactos culturales que nos rodean a diario y que se transforman en herramientas de cambio para fomentar el cuidado y la Responsabilidad Social en todo tipo de ámbitos.

Bibliografía

Libros Completos

- Bandura, A. (1987). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Madrid : Alianza.
- Beckhard, R. y Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales: Administración del cambio*. (2ª. ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bravo, J. (2007). *Responsabilidad Social: La nueva imagen de las naciones*. Santiago: Evolución S.A.
- Castro, F., Rabazo, M. y Fajardo, M. (1995). Aprendizaje Social. En Beltrán, J. Y Bueno, J.A. *Psicología de la educación* (pp. 332 – 350). Madrid: Marcombo.
- Cole, M. y Engestrom, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. En G. Salomon. *Distributed Cognitions*. (pp. 1-46). New York: Cambridge University Press.
- Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8va ed.). México: Thomson.
- D'Adamo, O. y García, V. (2002). Actitudes y Conducta: Actitudes Políticas. En Morales, J.F., Páez, D., Kornblit, A.L. y Asún, D. (Coord.) (pp. 287-330). *Psicología Social*. Buenos Aires: Prentice-Hall.
- Davis, K. y Newstrong, J. (1997). Administración del cambio. En Davis, K. & Newstrong, J. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (pp. 427-456). México: Mc Graw Hill.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. En Engeström, Y., Miettinen, R., Punamäki-Gitai, R. y Punamäki, R. *Perspectives on activity theory* (2da ed.) (pp. 19-38). New York: Cambridge University Press.
- González C., R. (1995) Modelos de Aprendizaje. En Beltrán, J. & Bueno, J.A. *Psicología de la educación* (pp. 287-306). Madrid: Marcombo.
- Manes, J.M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Muchinsky, Paul M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. (6ta ed.). México: Thomson.

Norman, D. (1988). *The desing of everyday things*. New York: Basic Books.

Prochaska, J. (1984). *Systems of Psychotherapy*. (2da ed.). Homewood Illinois: The Dorsey Press.

Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. (3ra ed.). México: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1988). *Consultoría de Procesos: Recomendaciones para gerencetes y consultores*. Vol.2. (2da ed.). Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana

Tomasello, M. (1999). *The cultural origins of Human Cognition*. (3ra ed.). Cambridge: Harvard University Press.

Cd Room

ISO/CD 26000. (2008). Responsabilidad Social. ISO/TMB WG SR.

Revistas

Brown, J.S. y Cook, S.D.N., (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organisational knowledge and knowing. *Organizational Science*, 10(4): 381-400.

Gaver, W. (1991). Technology Affordances. *Proceedings of the CHI'91 Conference on Computer and Human Interaction* (pp. 79-84). NY: ACM, 1991.

Recursos Electrónicos

Gaver, W. (1996). Affordances for interaction: The social is material for design. *Ecological Psychology* 8(2), 111,129. Extraído el 15 de Enero de 2009 en: <http://www.cs.ubc.ca/labs/spin/publications/related/gaver96.pdf>

Gutiérrez, F. (s.f.). *Cambio planificado de las organizaciones con el aporte de las ciencias de la conducta (realidad o mito)*. Extraído el 22 de Octubre de 2008 en:

[http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/CambioPlanificado\(1\).pdf](http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/DOC.%20PDF/CambioPlanificado(1).pdf)

INTA y Universidad de Chile (s.f.). *Consejerías en Vida Sana: Manual de Apoyo. Serie: Modelos de intervención promocional en centros de atención primaria*. Extraído el 20 de Mayo de 2008 en: www.inta.cl/materialEducativo/Consejeriasenvidasana.pdf

Kirschner, P. (2002). *Can we support CSCL?. Educational, Social and technological affordances for learning*. Inaugural address, Open University of the Netherlands, The Netherlands. Extraído el 12 de Enero de 2009 en: <http://hdl.handle.net/1820/1618>

Kreijns, K. (2004). *Sociable CSCL environments: Social Affordances, Sociability, and Social Presence*. Unpublished doctoral dissertation, Open University of the Netherlands, The Netherlands. Extraído el 12 de Enero de 2009 en: <http://hdl.handle.net/1820/1030>

McGrenere, J. y Ho, W. (2000). *Affordances: Clarifying and evolving a concept. Proceedings of Graphic Interface 2000*. Montreal, Canada, May. Pp. 179-186. Extraído el 15 de Marzo, 2009 en: http://www.dgp.utoronto.ca/~joanna/papers/gi_2000_affordances.pdf

Medina, E. y Kaempffer, A. 2007. Enfermedades cardiovasculares en Chile. Aspectos epidemiológicos. *Revista chilena de cardiología*. Vol. 26:219-226. N°2, 2007. Versión electrónica. Extraído el 12 de Enero, 2009 en: http://www.sochicar.cl/images/revista_cardiologia/revista_2007/numero_2/enfermedades_cardiovasculares_en_chile_aspectos_epidemiologicos.pdf

Prades, A. (s.f.). *Cambios de actitud en la prevención de riesgos laborales (I): métodos y clasificación*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Extraído en Agosto 2008 en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_492.pdf

Índice

Resumen	2
1.- Introducción	2
2.- Aproximación teórica	5
2.1.- Aprendizaje Social	5
2.1.1.- Modelado	7
2.1.2.- Aprendizaje por Observación	8
2.1.3.- Efectos del Aprendizaje por Observación	9
2.2.- Teorías de Cambio Individual	10
2.2.1.- Cambio Actitudinal	10
2.2.2.- Modelo Transteórico de Etapas del Cambio	11
2.3.- Teorías de Cambio Organizacional	13
2.3.1.- Teoría de Cambio de Kurt Lewin	14
2.3.2.- Teoría de Cambio Planificado de E. Schein	15
2.3.3.- Teoría de Desarrollo Organizacional	16
2.4.- Respuestas al Cambio	18
2.5.- Affordance	22
3. Desarrollo Metodológico	29
3.1.- Estrategias a nivel individual	29
3.1.1.- Estrategias orientadas al componente cognitivo	30
3.1.2.- Estrategias orientadas al componente afectivo	30
3.1.3.- Estrategias orientadas al componente conductual	31
3.1.4.- Otras estrategias orientadas al individuo	32
3.2.- Estrategias a nivel grupal	33
3.3.- Estrategias a nivel organizacional	35
3.3.1.- Estrategias orientadas a medidas organizacionales y factores sociales	35
3.3.2.- Estrategias orientadas al ambiente físico y tecnología	36
4. Conclusiones	38
5. Bibliografía	42