



Vigilada Mineducación

**INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL PARA FORTALECER LA
CLARIDAD EN LA COMUNICACIÓN: CLAVE PARA LA
COLABORACIÓN. CASO CHEC**

NATALIA ZAPATA CADAVID
MARÍA ALEJANDRA BERNAL RODRÍGUEZ
ANDREA ACOSTA RODRÍGUEZ

Tesis de Maestría

Asesora

Susana Torres Cadavid

UNIVERSIDAD EAFIT
DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO
MEDELLÍN
2023

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue aplicar una intervención comportamental bajo el modelo MINDSPACE en los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM, empresa que suministra energía a los departamentos de Caldas y Risaralda ubicados en la zona cafetera de Colombia; buscando mejorar la claridad en la comunicación, a través de la entrega de diferentes herramientas y actividades, de manera que, al momento de comunicarse con sus equipos de trabajo, lo hicieran de forma natural, orgánica, clara y que contribuyera al trabajo en equipo. El estudio fue desarrollado en 3 fases: conceptualización, intervención y prueba de concepto. Los resultados obtenidos indicaron la intención de los agentes para realizar el cambio de comportamiento y con base en lo anterior, se realizaron algunas recomendaciones que invitaran a la empresa a continuar desarrollando el tema, escalarlo y a ser replicado en otras organizaciones.

Palabras clave: claridad en la comunicación, empresa, trabajo en equipo, modelo MINDSPACE, fallas en la comunicación.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a las personas y organizaciones que contribuyeron en el estudio, conceptualización, diseño y desarrollo de esta intervención comportamental. A CHEC Grupo EPM, a la Gerencia General, a la Subgerencia de Servicios Empresariales, al Equipo de Comunicaciones y a los líderes participantes de la intervención. A Santiago Villegas Yepes, Gerente de CHEC Grupo EPM, quien fue el mensajero para la intervención, a Manuela Ramírez Corrales, quien cumplió el rol de observadora en la aplicación del *test*, a Manuela Martínez psicóloga que apoyo en el análisis y recomendación del Test “*Comunicación Efectiva*” y a Susana Torres Cadavid, asesora del presente trabajo de grado para optar al título de Magister en Estudios del Comportamiento, por su carisma, aportes y acompañamiento.

Por último y no menos importante, agradecimientos profundos y desde el fondo del corazón a nuestras familias, parejas, amigos, compañeros de maestría y compañeros de trabajo que estuvieron acompañando cada paso y decisión que tomábamos, sin ellos no hubiese sido posible este logro. A nuestro equipo de mujeres poderosas que trabajamos incansablemente para sacar adelante esta tesis; un agradecimiento y reconocimiento, éste trabajo unió más que conceptos profesionales y académicos, logró una verdadera amistad.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 8 |
| MÉTODO Y RESULTADOS | 11 |
| Conceptualización..... | 11 |
| Intervención | 18 |
| Etapa 1: test comunicación efectiva..... | 20 |
| Etapa 2: conversatorio con el mensajero | 22 |
| Etapa 3: tips para una comunicación clara y efectiva. | 24 |
| Prueba de concepto | 26 |
| Criterios de inclusión de los participantes | 27 |
| Resultados..... | 27 |
| REFERENCIAS | 38 |
| ANEXOS | 42 |
| Anexo 1: guías Michie..... | 42 |
| Anexo 2: mensaje explicación intervención. | 49 |
| Anexo 3: entrevista semiestructurada. | 51 |
| Anexo 4: pieza gráfica para la convocatoria a la intervención. | 53 |
| Anexo 5: Test de Comunicación Efectiva. | 54 |
| Anexo 6: medición de validez - Test de Comunicación Efectiva..... | 57 |
| Anexo 7: medición de la intervención Claridad en la Comunicación. | 58 |
| REGISTROS INTERVENCIÓN..... | 59 |

INTRODUCCIÓN

La empresa ha sido entendida históricamente como una entidad jurídica, creada por un empresario para la explotación de recursos y obtención de unos beneficios (Sánchez, 2016). Es un conjunto de personas y bienes tangibles y no tangibles que desarrollan una actividad económica con el fin de cumplir objetivos que pueden ser financieros, de crecimiento, reconocimiento, entre otros; y un sistema de relaciones en el que las personas que participan tienen un papel fundamental, pues de ellas depende el cumplimiento de las metas que la unidad económica se plantea (Castillo, 2014).

El factor humano resulta ser el capital más importante, pues gracias a él es que se pueden materializar todos los propósitos e ideas que se establecen como estrategia, y para cumplirla, las personas deben comunicarse entre sí. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas y romper las barreras para lograr una conexión que permita entender al otro (Gómez, 2016).

En la comunicación se pueden presentar diferentes problemas, en varios niveles; el *técnico*, que se da cuando hay interferencias o fallas al momento de transmitir el mensaje. Por ejemplo, por la producción de un ruido, falta de claridad en los símbolos cuando es lenguaje escrito, la interrupción de la señal cuando se da a través de tecnologías de la comunicación, entre otros. El *semántico*, que se da por la interpretación que da el emisor al mensaje que se le ha entregado y que puede diferir del que el emisor quiso entregar. Los problemas de la *influencia o la efectividad*, que suceden cuando no se logra influir en el comportamiento que se espera al momento de transmitir el mensaje. Por *filtración*, que se da por la modificación de los mensajes conforme van pasando por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores. Por *percepción selectiva*, que se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias, y de *lenguaje*, que se producen por la interpretación que se les da a las palabras debido a los antecedentes culturales y la educación de cada persona. (Paz, 2012).

Teniendo en cuenta las fallas que afectan la comunicación y que impactan el cumplimiento de los propósitos empresariales, los líderes desde su rol deben promover la claridad y asertividad porque resultan ser componentes clave para alinear a los equipos hacia el trabajo colaborativo.

Es así como a través de la presente investigación se consideró la claridad como un factor clave en el proceso de comunicación, que permite impactar frentes importantes como el trabajo en equipo que es considerado una capacidad de las ventajas competitivas de las empresas y que genera cambios en la forma de trabajar, aumentando la productividad, la innovación, el clima laboral y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán, 2005; Rousseau et. al. 2006). Además, según Muñiz y Álvarez (2013), aporta felicidad a los empleados y esta es la misión y la esencia de toda organización: propender por hacer de sus empleados personas más felices por lo que aseguran que la comunicación debe estar en función de alcanzar este objetivo.

Una vez comprendida la importancia de la comunicación en CHEC; se desarrolló una intervención utilizando las ciencias del comportamiento, entendidas como el conjunto de disciplinas que estudian la toma de decisiones en los seres humanos y que busca cambiar los comportamientos teniendo en cuenta la ética y lo que más favorezca. Las intervenciones desde las ciencias del comportamiento se pueden aplicar tanto en el sector público como en el privado y a diferentes áreas entre las que se pueden encontrar diseño de productos, marketing, talento humano y comunicaciones (Khan & Newman, 2021).

La intervención fue aplicada en CHEC, filial del Grupo EPM, empresa que suministra la energía a Caldas y Risaralda (Colombia); específicamente en la Subgerencia de Servicios Empresariales que está conformada por las áreas de Finanzas, Suministro y Soporte Administrativo, Gestión Tecnología y Gestión Humana, en la que trabajan cerca de 300 empleados brindando soporte administrativo a los negocios de la Empresa; liderada por un subgerente, 4 jefes de área y 15 coordinadores de equipo. La intervención buscó generar un impacto en la claridad en la comunicación organizacional a través del cambio de

comportamiento de los líderes de la Subgerencia antes mencionada en reuniones de grupos primarios y correos electrónicos.

La intervención se da en el marco de una necesidad previamente identificada por CHEC para fortalecer la “*Claridad Empresarial*”, entendida de manera interna como los fundamentos narrativos corporativos, que desde la perspectiva racional se manifiestan cuando los empleados conocen y entienden la esencia de la gestión y desde la perspectiva emocional, cuando se identifican con la gestión y consideran que la Empresa tiene la capacidad para asumir los retos del entorno Táctica y Estrategia(Caicedo, comunicación personal, 16 de mayo de 2023). La claridad en la comunicación es un reto para CHEC, toda vez que sus metas apuntan a que los empleados apropien la estrategia corporativa y trabajen en equipo, de manera que se logre la materialización de sus propósitos. Esto se ha evidenciado en las últimas mediciones de capital comunicacional interno, por lo que la Empresa desde hace diez años ha tratado de mitigar esta problemática con el fortalecimiento del liderazgo, las estrategias de comunicación interna y la apropiación de la estrategia; a través de programas de coaching, formación y algunas decisiones corporativas.

Sumado a esto, la claridad en la comunicación es un elemento esencial para promover el *Engagement* (Mone & London, 2009) definido como el estado afectivo-cognitivo positivo relacionado con el trabajo que se manifiesta en altos niveles de vigor, dedicación y absorción de la persona en sus labores (Salanova & Schaufeli, 2004) y que es fundamental para el bienestar laboral.

La Claridad Organizacional, también puede entenderse como uno de los recursos laborales que ayudan a la persona a enfrentar las demandas de su trabajo y por ello incide significativamente en el Engagement. Cuando las personas tienen la información adecuada se evita la incertidumbre, los conflictos, la desconfianza, los malentendidos y los rumores (Lousinha & Guarino, 2010) y se reduce el estrés (Toro et al., 2010).

Con el fin de hacer un análisis más profundo del comportamiento y el foco a intervenir, se acudió al modelo COM-B planteado por Michie y otros (2014), donde se determinó trabajar con el comportamiento de la siguiente manera:

- Desde la oportunidad psicológica, debido a que las fallas en la comunicación podrían estarse generando por falta de conocimiento o competencias individuales. Para cambiar este comportamiento, se identificó que era necesario fortalecer las habilidades comunicativas de las personas a intervenir.
- Desde la oportunidad social, dado que las fallas en la comunicación presentan impactos como la falta de trabajo en equipo, falta de motivación por parte de los empleados, reprocesos, afectaciones en el clima laboral y en la productividad según lo evidenciado en la revisión literaria. Para cambiar este comportamiento se promovió la comunicación horizontal, abierta, clara, sencilla que invitara a la confianza y a creer en la capacidad del otro.
- Finalmente, desde la motivación reflexiva, debido a que hay una creencia sesgada en la empresa de que quien tiene la información tiene el poder de acuerdo con lo identificado en la herramienta de diagnóstico. Para cambiar este comportamiento los empleados debían incorporar entre su sistema de creencias, la comunicación como un aporte fundamental a su desarrollo humano y organizacional.

Se puede profundizar en este análisis en el (Anexo 1)

A lo largo de este trabajo se presentará el problema de las fallas en la claridad de la comunicación desde una perspectiva académica basada en la revisión literaria y práctica en la aplicación de instrumentos como las entrevistas semi estructuradas y la encuesta, que permitieron tener un primer acercamiento a la realidad actual de CHEC frente al tema de comunicación y cuáles son las implicaciones en el trabajo en equipo. Con esta información se eligió el modelo MINDSPACE como herramienta de aplicación para la intervención, dado que es un modelo que utiliza una lista de chequeo o verificación, con diversas acciones que pueden influir en el comportamiento de manera natural y no coercitiva. (Dolan, Hallsworth, Halpern, King, & Vlaev, 2010).

Para la validación y análisis de la información, una vez aplicada la intervención, se acudió a la prueba de concepto que es un mecanismo utilizado en ámbitos como el de mercadeo que permite medir productos y/o servicios de manera anticipada para conocer las percepciones y emociones de los consumidores. También es usado en investigaciones e intervenciones comportamentales con el fin de ir conociendo las consideraciones de los agentes de manera preliminar para determinar si las actividades adelantadas son lo suficientemente atractivas y potenciales para las necesidades de los responsables de la toma de decisiones (Enciclopedia Ipsos, 2016). Las pruebas de concepto ofrecen conclusiones para diseñar un producto o servicio mejor; además, permiten evaluar el éxito de estos y recibir feedback.

Para efectos de este estudio fue pertinente utilizar la prueba de concepto dado que la intervención fue aplicada en un contexto empresarial, donde era necesario realizar un piloto para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, de manera que se pudieran hacer los ajustes pertinentes y posteriormente escalar el modelo. Otra de las razones de acudir a esta forma de medición se debe al tipo de información recolectada, ya que se trataba de información cualitativa y esta prueba permitió identificar que tan atractiva, viable y fiel fue la intervención.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Reconociendo el contexto sobre el que se va a intervenir aplicando ciencias del comportamiento, es importante entender el acto de comunicar como aquel por el cual se transmiten mensajes a otros y se puede hacer a través de sonidos, gesticulaciones, movimientos, miradas o de manera escrita (Valencia, 2012). Al comunicarse se transmiten emociones, pensamientos, sentimientos, incertidumbres, afirmaciones, inconformidades y necesidades, por lo que puede ser tan sencillo o difícil como se quiera. Es un proceso tan natural e innato a los seres vivos, que incluso las plantas y los animales pueden comunicarse (Valencia, 2012).

Para que ocurra el proceso comunicativo de una manera efectiva es necesario que intervengan diferentes agentes. Se trata *del emisor*, que es la persona o personas que tienen la intención de comunicar; *el receptor*, que es quién recibe el mensaje y quién tendrá la tarea de interpretarlo y darle valor; *el mensaje*, que es la información que viaja de emisor a receptor; *el código*, que es el idioma o sistema que le da forma a la información para que pueda ser recibida e interpretada; *el canal*, que es la vía a través de la cual se hace la transmisión; y *el contexto*, que son las situaciones de modo, tiempo y lugar que están inmersas en el mensaje a transmitir (Education, 2013).

Siendo entonces la comunicación uno de los medios más importantes para conectar con el otro y generar interacción constante, las empresas también lo han incorporado en su día a día y resulta ser un factor clave para ejecutar su estrategia.

Las empresas cuentan con canales orales y escritos de comunicación y otros que utilizan las tecnologías de la información como teléfonos, correo, teleconferencias y videoconferencias, entre otros. Es por esto por lo que se debe garantizar que en cada interacción haya información clara, que permita tener certidumbre frente a las tareas, responsabilidades, retos y estrategias y que permita a los interlocutores actuar conforme a los propósitos definidos (Guarnizo & Montealegre, 2017).

Las barreras en la comunicación dificultan la llegada y el entendimiento del mensaje claro y, por ende, la ejecución de las tareas, actividades o comportamientos que se esperan con el mismo, esto puede representar diferentes impactos en el ámbito empresarial, entre los que se destacan:

- *La falta de trabajo en equipo*, que se conoce como la capacidad de pertenecer a un equipo, así como la voluntad de trabajar de manera conjunta por un mismo objetivo en común, facilitando el logro de metas (Lick, 2000).
- *La motivación*, entendida como ese motor que impulsa la consecución de logros y metas y que es producto de la influencia interpersonal. En las empresas, se da cuando a través de la comunicación, se estimula a los empleados a lograr las metas y retos propuestos (Amaris, 2021).

- *El compromiso*, necesario para tener un mejor rendimiento dentro de las funciones asignadas, así como para llegar al éxito de los retos trazados. Empleados que tengan altos niveles de compromiso comparten creencias y actitudes que reflejan factores claves para el cumplimiento de metas (Giraldo, Castillo, & Serrano, 2013).
- *La salud mental*, el bienestar y cuidado de la salud mental está estrechamente relacionado con las comunicaciones, dado que el cerebro que es un receptor continuo de información y es quien genera estados emocionales dependiendo de si la comunicación es oportuna y veraz (Fernández, 2022).
- *Reprocesos* en las diferentes tareas y procesos que se ejecutan en la empresa.

Finalmente, resaltamos que los anteriores factores pueden verse reflejados en una afectación a la *competitividad empresarial*, entendida como la capacidad de mantener la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales para que de manera lucrativa mantengan su crecimiento. (Muñoz, Lombeida, & Mosquera, 2020).

La comunicación interna en las empresas es un elemento fundamental que no solo afecta de manera negativa sus procesos sino también las relaciones entre personas por lo tanto, es importante establecer planes de acción que permitan una mejora constante en la práctica de la comunicación, promoviendo canales de contacto eficientes entre directivos y empleados, donde haya certidumbre de las funciones a ejecutar en cada rol y se promuevan comunicaciones internas para socializar la estrategia corporativa con el fin de que haya información suficiente, coherente, comprensible, veraz, fiable y oportuna. (Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel S.A.S. et al., 2017)

Para el caso CHEC, es necesario mencionar que existen mediciones que se han aplicado donde se puede evidenciar que hay fallas en esa comunicación y especialmente en la claridad, variable que se monitorea a través de la medición del capital comunicacional interno, que tiene como objetivo conocer la capacidad de la Empresa para gestionar su comunicación. Dicha medición analiza otras tres variables, sin embargo, “Claridad Empresarial” se encuentra entre las dos con menor calificación, obteniendo el 70.1%, sobre

100%, antecedida por “Calidad del Sistema” con un 68.0% y ambas superadas por “Desempeño Integral de Medios Internos” con un 71.1% e “Impacto en las Relaciones” con un 81.9%. (Táctica & Estrategia, 2023).

Los líderes en las empresas tienen una alta influencia al interior de sus equipos, son ellos quienes proponen la manera en la que se deben comportar las personas, promueven estímulos y posibilidades para su equipo de trabajo; además, cuentan con el poder de decisión y, por ende, una alta influencia en la conducta de los colaboradores (Londoño, 2010). En ese sentido, ante fallas en la comunicación, deben ser los primeros a intervenir, pues si estos no se comunican de forma clara, es posible que en la cadena de personas a cargo haya el mismo comportamiento, pues de este rol depende en cierta medida que tengan certeza de sus responsabilidades, obligaciones y actividades a ejecutar.

Por lo anterior, el estudio analizó las posibles razones del comportamiento de las fallas en la claridad de la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC, filial de EPM, para diseñar y aplicar una intervención que buscara promover claridad en la comunicación.

MÉTODO Y RESULTADOS

Este estudio se realizó en tres momentos, utilizando métodos establecidos para cada uno, a continuación, se explicará el proceso.

Conceptualización

Para el desarrollo de este estudio fue necesario entender la comunicación más allá de un mensaje que viaja desde un emisor hasta un receptor, comprenderla como una habilidad social fundamental que facilita de manera decisiva el ajuste a un entorno laboral y que implica cultura, empatía, cercanía de los interlocutores y hasta estados de ánimo donde confluyen elementos comunes que permiten el desarrollo de trabajo colaborativo en el ámbito organizacional (López, 2022).

La literatura consultada, la conceptualización generada con las guías de Michie y colaboradores (2014) y un ejercicio de priorización, permitieron definir el foco comportamental siendo este la disminución en las fallas en la claridad de la comunicación en el grupo de líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales CHEC Grupo EPM; además se identificaron aspectos relevantes que inciden en el comportamiento de los agentes, como lo son, la presencia del sesgo egocéntrico, sesgo de atribución defensiva, falta de confianza al interior de los equipos y falta de coherencia entre el mensaje de la empresa y la conexión con la estrategia; lo mencionado anteriormente, se relaciona con los hallazgos realizados por la empresa a través de la medición de capital comunicacional de CHEC que permite medir el estado de la comunicación interna a través de las siguientes variables: i) *desempeño integral medios internos: evalúa el desempeño de los medios en la organización;* ii) *calidad del sistema: determina si el sistema de comunicación de la empresa está blindado frente a los rumores tóxicos y facilita la apropiación de la narrativa CHEC;* iii) *impacto en el relacionamiento: analiza el rol que están cumpliendo los actores en los procesos de comunicación;* iv) *impacto en la claridad organizacional: verifica la unidad en los significados y significantes de la empresa (Táctica & Estrategia, 2023).*

El tamaño de la muestra de dicha medición fue de 632 empleados sobre un universo de 1.035 con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 3.6%, el trabajo de campo se realizó entre el 14 de octubre y 14 de diciembre de 2022 a través de grupos focales con 13 empleados, 3 entrevistas a profundidad y 632 encuestas respondidas.

Estas son algunas de las respuestas de los trabajadores que se relacionan con la identificación del fenómeno comportamental: *“Hay una nueva visión de gobierno que puede generar muchos cambios en empresas como CHEC...”*, *“No hay una directriz sobre para dónde vamos con el cambio, saber si se aprobaron o no las estructuras, qué es lo que se quiere”*, *“Falta velocidad para comunicar: en Semana Santa los jefes nos dijeron que íbamos a recuperar de tal forma. Cuando llegó el correo de comunicaciones anunciando, prácticamente ya estábamos de vacaciones”*, *“La empresa tiene mucho que comunicar, pero*

no todo le interesa a uno.”, “Los canales son importantes y dicen cosas, pero hay cosas que necesitan ser explicadas, contadas y allí es donde preguntarle al Gerente sirve más”.

La firma *Táctica & Estrategia* entregó recomendaciones a CHEC para incrementar su capital comunicacional interno en el mediano plazo; entre las acciones priorizadas se encuentran 4 que son necesarias para mejorar la *“Claridad Organizacional”*; la primera que debe ser atendida es *“reforzar el rol de los líderes en el proceso de comunicaciones”*. Este informe permitió también de manera indirecta hacer evidente la existencia del sesgo egocéntrico y de atribución defensiva a través del último argumento que se presenta en la siguiente recomendación *“El rol de los líderes: La voz de los líderes como dinamizador del cambio debe sentirse con más fuerza. Aunque también tienen vacíos (sobre todo en cambios tecnológicos), su voz debe tener más presencia sobre todo ante los profesionales. Sin embargo, téngase en cuenta que son quienes menos creen en la capacidad de la Gente CHEC para asumir el cambio.”*.

Retomando el argumento mencionado en Londoño (2010), por tener una alta influencia al interior de sus equipos, los líderes tienen la responsabilidad de promover ciertas conductas, por lo que se determinó que quienes debían ser los pioneros en el cambio del comportamiento eran los 17 líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales, teniendo en cuenta su alta influencia en la cultura organizacional de CHEC, su impacto social y el efecto derrame que se podía generar al intervenirlos. Al analizar dónde se manifestaba el comportamiento a cambiar, se identificó que debía ser en grupos primarios y reuniones cotidianas. Adicionalmente, se consideró que no todos los empleados a intervenir trabajaban de manera presencial en la misma oficina, dado que la Empresa ha incorporado esquemas de trabajo flexible (Anexo 1).

Ahora bien, bajo los parámetros del modelo COM-B (Michie et al., 2013) los hallazgos en la revisión literaria, el tiempo y tamaño de la intervención y considerando los beneficios en costos y eficiencia, se definió utilizar el modelo MIDSPACE (Dolan et al., 2012) como método de intervención.

El modelo MINDSPACE ha sido desarrollado como una iniciativa de miembros de la Oficina del Gabinete del Reino Unido para estudiar las implicaciones de la teoría del comportamiento para la formulación de políticas públicas, con el fin de aplicar herramientas menos coercitivas, de bajo costo y prácticas, que empujen a los ciudadanos a nuevas formas de actuar, se basa en una lista de verificación o chequeo que otorga una hoja de ruta para que quienes diseñan políticas públicas o intervenciones, tengan en cuenta los efectos más sólidos de los compartimientos humanos, siendo estos: *Mensajero*, entendiendo que estamos fuertemente influenciados por quien comunica la información; *Incentivos*, nuestras respuestas a estos, están modelados por atajos mentales que nos ayudan a inclinarnos a tomar una decisión teniendo en cuenta el tipo de incentivo; *Normas*, estamos altamente influenciados por lo que otros hace; *Defectos*, acudimos a las opciones o valores predeterminados; *Relevancia*, nuestra atención se dirige a lo nuevo, a lo que resalta o es relevante; *Cebo*, nuestro comportamiento está influenciado por señales subconscientes como olores, sabores o efectos ópticos; *Afecto*, nuestras asociaciones emocionales pueden moldear poderosamente nuestras acciones; *Compromiso*, buscamos ser consecuentes con nuestras promesas públicas, y corresponder actos y *Ego*, actuamos de maneras que nos hacen sentir mejor con nosotros mismos (Dolan et al., 2012).

La aplicación del modelo puede ser integrando sus nueve elementos o, por el contrario, los que sean más relevantes de acuerdo con el contexto de la situación especial para intervenir. En el informe de *Influencing behaviour through public policy* (2010), se menciona: “*existen tres factores clave que deben tenerse en cuenta al momento de implementar una intervención apoyada en este modelo: a quién afecta, qué tipo de comportamiento se busca cambiar y cómo lograr dicho cambio*” (Dolan, et al, 2012, pp. 264–277). Teniendo en cuenta lo anterior y atendiendo a las condiciones de tiempo, modo, lugar y roles de las personas a intervenir, se definió trabajar con el efecto de mensajero, compromiso y ego.

Sin embargo, es necesario mencionar que el mismo informe refiere que no se tiene claro hasta qué punto se debe aplicar el modelo, pues sigue existiendo incertidumbre frente a la duración de los efectos de los 9 elementos y, sobre todo, si los efectos puedan funcionar

mejor en ciertas poblaciones que en otras. Lo cierto es que el modelo MINDSPACE tiene resultados comprobados a través de la literatura y que sirvieron de base para la aplicación de este estudio (Ángel, Vargas, & Yarce, 2022), (Hena Duque & Vega Gutierrez Laura, 2023)

Basados en la experiencia del Grupo EPM quienes utilizaron el modelo antes mencionado para fomentar que los funcionarios que asisten al edificio de EPM en Medellín, conocieran e implementaran el nuevo código nacional para la correcta disposición de los residuos sólidos desde la fuente en su lugar de trabajo (Ángel, Vargas, & Yarce, 2022), dejan en evidencia que la aplicación de criterios del modelo MINDSPACE como la figura del mensajero, compromiso y el ego, logran que haya un cambio en el comportamiento.

Se concluyó que este método y las actividades que se desarrollaron podrían empujar a los líderes que integran la Subgerencia de Servicios Empresariales a que actúen o se comporten en cierta dirección, que, en este caso fue hacia la disminución de las fallas en la claridad de la comunicación, de manera que los mensajes que se transmitan al interior de sus equipos sean tan claros, que los empleados los apropien, teniendo como consecuencia la promoción del trabajo en equipo (Ayestarán, 2005; Rousseau et. al. 2006).

Ahora bien, para este estudio se tuvieron en cuenta consideraciones éticas, con el fin de que no se viera vulnerada la Empresa objeto de intervención, sus empleados o los objetivos corporativos. Para esto, se compartió información sobre el modelo, propósito, diseño de la intervención y medición a realizar con el equipo de Gestión Humano, Comunicaciones y Gerencia General, para que dieran su concepto sobre el mismo y continuar con la aplicación de la intervención. Dado que el uso del modelo MINDSPACE puede requerir un manejo cuidadoso de información (Dolan et al., 2012), atendiendo a esta recomendación y siendo respetuosas del debido proceso, se elaboró un mensaje que explicó a quienes iba dirigida la intervención, el propósito de la misma y el manejo que se daría a la información confidencial recolectada; mensaje que fue entregado a los agentes de intervención. (Anexo 2)

Instrumento de recolección de información

Habiendo elegido el foco comportamental, el siguiente paso fue conocer si era posible generar un cambio en el comportamiento al momento de disminuir las fallas en la claridad de la comunicación en los agentes a intervenir para lo que fue necesario adelantar tres acciones importantes.

- La primera de ellas correspondió a un ejercicio empírico de observación, donde a través de una de las empleadas e integrante del presente grupo de investigación, se pudo presenciar directamente el comportamiento, encontrando varios factores, los cuales podrían inferir en el mismo, tales como: i) *falta de tiempo de los líderes*, lo cual puede llevar a una indebida preparación de los grupos primarios, ii) *falta de apropiación de la estrategia corporativa*, lo cual puede ser una señal donde por el efecto cascada, los empleados que dependen de los líderes tampoco la conozcan, iii) *centralización de la información*, con el fin de tener el control sobre la misma, lo cual impide entregarla de manera natural y clara. Estos comportamientos asociados fueron tenidos en cuenta al momento de definir el foco comportamental.
- La segunda acción correspondió a la aplicación de una entrevista semi estructurada (Anexo 3) teniendo en cuenta que instrumentos como este permiten acceder no solo a las percepciones y motivaciones, sino también a acciones y sentimientos de los sujetos directamente implicados en el comportamiento y aquellos que de una u otra forma se han involucrado o tienen alguna información de este. Por su carácter simple este tipo de entrevistas permiten una aproximación más natural y abierta a los participantes y sus contextos (Trindade, 2017); un diálogo, que desde la confianza facilita la comprensión de lo que está más allá de lo evidente en el comportamiento y lo que es relevante para construir la intervención.

Se desarrolló un espacio de conversación flexible y cercana, con Juliana Carolina Zapata VP Experiencia del Empleado y Soluciones Organizacionales Grupo EPM a través de esta entrevistas se confirmó la existencia del problema

comportamental en el contexto corporativo y en CHEC. Para más información, ver (Anexo 3)

- La tercera acción fue la aplicación de una encuesta directamente a los agentes intervenidos, los resultados de esta fueron relevadores para el entendimiento del comportamiento y el contexto empresarial, toda vez que se evidenció una contradicción. Por un lado, algunas de las personas manifestaban la falta de claridad en la comunicación, así como de la apropiación de la estrategia corporativa, saturación de información y exceso de actividades laborales, por ejemplo: *“Mucha información, poca comunicación. Para poder comunicarse se requiere de un interlocutor; al tener tanta información se puede dar lugar a las interpretaciones en la lectura de la misma”, “los líderes de chec se quedan cortos para llegar con información a sus equipos; otro aspecto que dificulta es la cantidad y volumen de reuniones por lo que los grupos primarios no se logran realizar o se hacen con baja participación del equipo las reuniones cotidianas se dan con algunos, pero no con todos (...)”* y por el otro, que la comunicación de los líderes era clara en los grupos primarios y reuniones cotidianas: *“Considero que ya existen rasgos de cultura que nos permiten hablar con claridad y expresar lo que deseamos de forma clara y respetuosa, así sean conversaciones difíciles”, “Considero que cada cual brinda la información que puede y quiere de manera clara, puede que no se transmita con complejidad y/o transparencia pero normalmente es entendible”*.

Con la última acción se confirmó la existencia del sesgo de *confirmación*, que es la tendencia a buscar, interpretar, favorecer y recordar información de una manera que confirme o respalde las creencias o valores individuales. Normalmente, se busca información que confirme lo que se cree y rechace la información que la refuta (Petersen, 2015). Otro sesgo que quedó en evidencia es el de *atribución defensiva*, que resulta ser una tendencia a atribuir el éxito a los esfuerzos o cualidades personales y los fracasos a factores externos, tratando así de minimizar el miedo a ser víctima o acusado (Cores, 2023) para este caso, se evidenció cómo las personas que atendieron la encuesta consideran que los líderes de CHEC son claros

en la comunicación, pero que cuando esta falla, se da por factores externos como las múltiples tareas, saturación de la información y espacios de reuniones excesivos.

De acuerdo con lo anterior y las respuestas de los agentes al consultarles por su percepción en cuanto al tema de la claridad en la comunicación, se encontraron contradicciones importantes, como por ejemplo que al momento de preguntarles si consideraban que la comunicación de los líderes de CHEC era clara, 9 de los 13 encuestados respondieron que si y solo 4 que no, pero al preguntarles cuáles eran las fallas más comunes en la comunicación de los líderes, todos admitieron que efectivamente si habían fallas y lo reafirmaron con algunos de estos argumentos: *"Creo que en general los líderes comprometidos e integrales, tienen clara la estrategia de Chec"*, *"Saturación en la información"*. En esta línea otro participante respondió *"Considero que ya existen rasgos de cultura que nos permiten hablar con claridad y expresar lo que deseamos de forma clara y respetuosa, así sean conversaciones difíciles. Todos estos procesos de comunicación nos han permitido ir evolucionando. Cómo todos los procesos humanos, debemos seguir mejorando y fortaleciendo el proceso comunicación"*; sin embargo otros de los encuestados manifestaron que *"No siempre; creemos tenerla clara, pero a veces las dinámicas fluyen tanto que dificultan"*; por otro lado *"Considero en los últimos meses con los cambios de estructura y cambios de personas en diferentes roles, los líderes de chec se quedan cortos para llegar con información a sus equipos; otro aspecto que dificulta es la cantidad y volumen de reuniones por lo que los grupos primarios no se logran realizar o se hacen con baja participación del equipo"* y por ultimo lo que permitió a los investigadores tener una mayor certeza del problema fueron las afirmaciones en las que los agentes de manera directa reconocen que si existen fallas de la claridad en la comunicación como lo muestra este argumento *"Si, pero el problema está en la forma de transmitirla"*

Esto deja en evidencia y confirma los posibles beneficios de aplicar una intervención aplicando las *Ciencias del Comportamiento* por medio de los elementos del modelo MINDSPACE.

Intervención

Buscando validar que a través de una intervención comportamental tipo Boost y algunos elementos de MINDSPACE se pueden disminuir las fallas de comunicación y aportar al trabajo en equipo en la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM, se desplegaron las siguientes acciones:

Inicialmente se analizó la herramienta de recolección de información que fue presentada en capítulos anteriores, en la que se evidenció la necesidad de derribar el sesgo de atribución defensiva, el sesgo egocéntrico y las creencias limitantes relacionadas con la claridad en la comunicación, para lo que fue necesario fortalecer habilidades comunicativas en los agentes. Por lo anterior, esta intervención se desarrolló en tres (3) etapas durante un (1) mes con los jefes y coordinadores de la Subgerencia de Servicios Empresariales, con el fin de movilizar la percepción entorno a “la claridad en la comunicación” y observar las variaciones en los sesgos anteriormente mencionados.

Posterior a ello, se diseñó una (1) invitación para convocar a los agentes a participar en la intervención, la cual fue significativa, debido a que, por las múltiples tareas y demandas laborales, en algunas oportunidades existe poca participación de los líderes en reuniones, estrategias e iniciativas.

En este sentido, la convocatoria se hizo a través de una pieza de comunicación visual enviada por el correo electrónico de comunicaciones de CHEC, utilizando un mensaje concreto, propositivo y empático, en el que se economizaron palabras y conceptos, se hizo un llamado a la acción y se utilizó el color azul aguamarina y blanco para inspirar tranquilidad y el color naranja para denotar creatividad y energía. Adicionalmente se usó una metáfora cognitiva, relacionada con un barco en movimiento, que representa los cambios significativos que la Empresa vive en la actualidad y por los que se requiere mayor claridad en la comunicación en los líderes de la organización.



(Anexo 4)

Etapa 1: test comunicación efectiva

La primera etapa de la intervención fue la aplicación del “*Test Comunicación Efectiva*”, que tuvo como objetivo activar la motivación reflexiva y derribar los sesgos de atribución defensiva y el egocéntrico, haciendo consciente a los agentes de su participación en el comportamiento problemático “*las fallas en la claridad de la comunicación*” y el impacto negativo que este fenómeno representa en el contexto organizacional. La finalidad del test fue despertar la consciencia individual para que las otras etapas de la intervención surtieran un efecto positivo y movilizaran a los agentes a disminuir las fallas en su comunicación; así como ocurrió en la intervención realizada con automonitoreo para el control glicémico en pacientes con DM2 (Arceo Guzman et al., 2021) en el que se buscó involucrar al personal sanitario en la educación de pacientes con la enfermedad para mejorar su salud a partir del cambio en sus conductas.

Para definir la prueba fue necesario la participación y asesoría de una profesional en psicología que orientara al equipo de investigación en la herramienta adecuada para lograr el objetivo propuesto, para lo cual se contó con el apoyo de Manuela Martínez, psicóloga, que después de analizar el contexto, el problema comportamental y el objetivo trazado, sugirió aplicar la prueba diseñada por la Psicóloga Paola Pico y publicado en su sitio web (Pico, s. f.). Esta es una herramienta que permite a las personas diagnosticar el estado de la efectividad de su comunicación, a través de 23 enunciados, los cuales tienen una valoración

individual y al sumar las valoraciones de todos estos, arroja un resultado para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la comunicación. Ver (Anexo 5)

Para la aplicación del test se citó a los agentes de manera simultánea en un espacio presencial. Con el propósito de enmarcar la experiencia, se realizó la actividad en el “*Cubo de Innovación de CHEC*”, un lugar dotado con herramientas de innovación y creatividad para despertar los diferentes sentidos de los asistentes; adicionalmente, se usó música como factor relevante para llamar la atención de las personas, quienes fueron citadas a primera hora de la jornada laboral para capturar su atención y concentración. Es importante aclarar que, para este caso, los resultados del test fueron anónimos, con el objetivo de facilitar una respuesta honesta y alejada de una actuación políticamente correcta y a su vez, para derribar los sesgos presentes en los agentes.

Esta etapa estuvo guiada por las diseñadoras comportamentales, quienes explicaron nuevamente el objetivo de la intervención, la metodología del test y motivaron el *feedback* como cierre del espacio, en el que se abordó la importancia de conocer el estado de la comunicación en cada individuo para apalancar la comunicación de la Empresa. La actividad contó con la observación de Manuela Ramírez Corrales, Psicóloga de la Empresa, quien actualmente apalanca estrategias para el desarrollo individual y de equipos y que a su vez tiene conocimiento del lenguaje verbal y no verbal.



Figura 1 Espacio de aplicación del Test



Figura 2 Espacio de aplicación del Test

Etapa 2: conversatorio con el mensajero

El segundo momento de la intervención fue el conversatorio de (1) una hora con el mensajero, Santiago Villegas Yepes, Gerente General de CHEC. Después de analizada la literatura, el contexto organizacional y algunos candidatos a ser posibles mensajeros, se tomó la decisión de que fuera él dado que se trata de una persona que reconoce la problemática al interior de la empresa, se enfrenta a las mismas preocupaciones y presiones del grupo a intervenir, genera credibilidad y confianza por el cargo que ocupa y moviliza a las personas. Estos criterios resultan ser relevantes a la hora de definir un mensajero, pues debe contribuir a la realización del comportamiento a través de la generación de confianza y admiración en el público objetivo de la intervención (Güemes, 2017).

El objetivo de este espacio fue aprovechar la experiencia y las habilidades comunicativas del mensajero, quien, a través de una charla cercana, les contó a los agentes, las herramientas que él ha usado para mejorar la claridad en la comunicación, además explicó para él que significa la claridad en la comunicación y que impactos positivos tiene para promover el trabajo en equipo.

Para diseñar este espacio fue necesario una reunión previa con Santiago, en la que el equipo investigador presentó el estudio realizado y la metodología a aplicar desde las ciencias del comportamiento. En el mismo, el mensajero entregó desde su criterio un análisis de lo que para él representaba el problema y propuso unos ejes temáticos alrededor de los cuales se desarrollaría el conversatorio que también ha empleado en algunas estrategias y que han sido recursos efectivos en otros contextos.

En este espacio se utilizó la influencia del comportamiento social a través de Santiago Villegas por las capacidades mencionadas anteriormente. Se suministró información valiosa para inspirar el cambio del comportamiento, a través de buenas prácticas y recomendaciones entregadas por el mensajero, quien usó sus lecciones aprendidas y casos de éxito para motivar a los agentes a tener un cambio en el comportamiento y pasar de una comunicación con fallas en la claridad a tenerla clara.

Entre los temas desarrollados por el mensajero en la charla, estuvieron la importancia del amor propio como punto de partida, el relacionamiento positivo individual, la humildad, la seguridad en sí mismo, la importancia de la lectura y escritura de manera permanente para el desarrollo de habilidades comunicativas, la necesidad de saber escuchar y priorizar los temas, entre otros argumentos que capturaron la atención de los agentes.

El conversatorio con Santiago Villegas culminó con un momento para el *feedback*, que sirvió para que las personas reconocieran públicamente la relevancia del comportamiento e hicieran consciencia colectiva de las razones por las que es importante tener una comunicación clara.

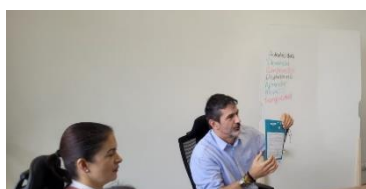


Figura 3 Conversatorio con el mensajero



Figura 4 Conversatorio con el mensajero



Figura 5 Conversatorio con el mensajero

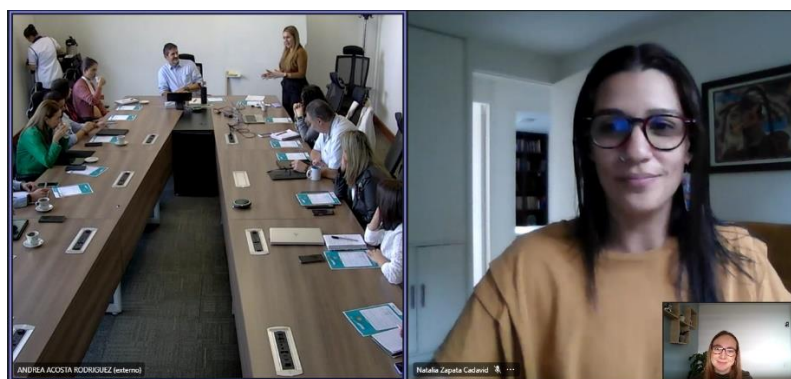


Figura 6 Conversatorio con el mensajero

Etapa 3: tips para una comunicación clara y efectiva.

El tercer momento consistió en el despliegue del envío de unos mensajes a través de *mailing* asociados a una estrategia tipo Boost que puede ser utilizada en el corto plazo para promover y mejorar competencias y desempeño en un contexto particular (Arango Caro & Silva Jaramillo, 2021). Para esta fase de la intervención se definieron 5 mensajes con tips de comunicación efectiva enviados desde el correo de comunicaciones de la Empresa, día de por medio, invitándolos a incorporar dichas habilidades para brindar herramientas y desarrollar capacidades comunicativas en los agentes. Para definir el contenido de estos mensajes, fue relevante tener en cuenta las percepciones de los participantes al momento de conceptualizar el comportamiento y las que tuvieron en las dos primeras etapas de la intervención. Estos tips fueron entregados a través de piezas gráficas con el apoyo de la agencia de publicidad de CHEC, el equipo investigador garantizó el uso de herramientas desde las ciencias del comportamiento para establecer criterios como una tipografía cercana, la economía de las palabras, el uso de colores llamativos y lenguaje sencillo. De acuerdo con las validaciones realizadas en la literatura, dichos criterios son importantes a la hora de desplegar campañas tipo Boost a través de correo electrónico con el fin de que sean visualmente más atractivas (Pali, 2023).

En cada tip se entregó una razón para que los agentes tomaran la decisión de adquirir hábitos que les permita mejorar las fallas en la claridad de la comunicación, estos tips fueron tomados de Habilidades para la Vida de Unicef (González, 2017).



Figura 7 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

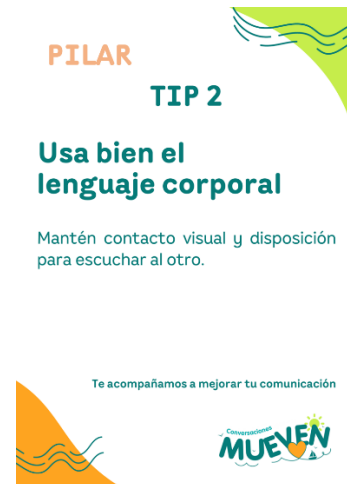


Figura 8 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

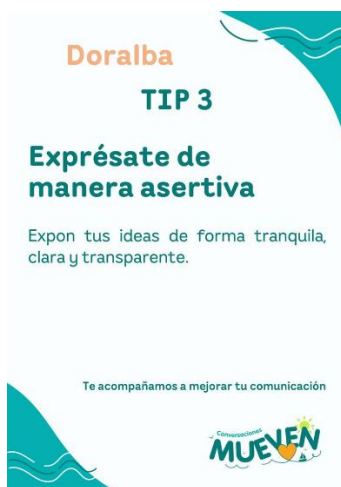


Figura 9 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva



Figura 10. Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

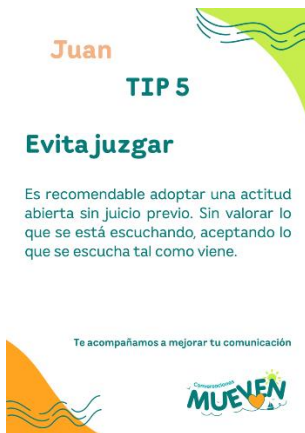


Figura 11. Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva



Figura 12. Fondo de pantalla con tip de comunicación efectiva

Tabla 1. Cronograma de la intervención

| Actividad | Semana | | | |
|--|--------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Convocatoria | | | | |
| Aplicación del Test de Comunicación Efectiva | | | | |
| Conversatorio con el Mensajero | | | | |
| Tips por correo y fondo de pantalla | | | | |

Prueba de concepto

Dado que este estudio se desarrolló en un contexto organizacional donde es necesario realizar pruebas piloto para escalar las estrategias, el equipo investigador utilizó la prueba de concepto como herramienta de medición, ya que de acuerdo con la literatura este tipo de pruebas sirven como *feedback* de manera temprana para identificar posibles oportunidades

de mejora que orienten las intervención a mejores resultado (Enciclopedia Ipsos, 2016). Otra de las razones para acudir a esta forma de medición se debe al tipo de información recolectada, ya que se trataba de información cualitativa y esta prueba permitió identificar que tan atractiva, viable y fiel fue la intervención; además de dar respuesta a la pregunta planteada en cuanto a si la intervención propuesta en este estudio podría disminuir las fallas en la claridad de la comunicación de los lideres de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC grupo EPM.

Criterios de inclusión de los participantes

Aunque la intervención fue diseñada para los 17 lideres de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC compuesta por 8 mujeres y 7 hombres, entre los 30 y 60 años de edad; quienes fueron seleccionados por su influencia al interior de la empresa para desarrollar programas de liderazgo, comunicación interna y desarrollo organizacional, esta solo se logró aplicar en 11 agentes; dado que 4 de los integrantes del equipo correspondientes a Tecnología de Información (TI) estaban ausentes debido a asuntos laborales, 1 integrante correspondiente a Gestión Humana no participó en ninguna de las actividades porque se encontraba incapacitado y 1 persona de Suministro y Soporte Administrativo sólo participó de la aplicación del test dado que al momento de iniciar la intervención salió de vacaciones.

Resultados

El ejercicio previo de observación del comportamiento, junto con el análisis del contexto y el soporte de la literatura permitió reconocer el ego, mensajero y el compromiso como tres de las influencias más sólidas sobre las que se desarrollaría la intervención comportamental, basadas en el modelo MINDSPACE utilizado como una lista de verificación de influencias sobre el comportamiento humano (Dolan et al., 2012), aplicada a 11 de los 17 lideres de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC a través de fases: *i)* aplicación del Test de comunicación efectiva (ego), *ii)* conversatorio con el mensajero (mensajero) y *iii)* envío de tips para invitar a los agentes a tener una mejor comunicación (compromiso).

1. **Test de comunicación efectiva:** para conocer el valor del Test de Comunicación Efectiva aplicado en los agentes, que tuvo como objetivo activar la motivación reflexiva y derribar los sesgos de atribución defensiva y el egocéntrico, haciéndolos conscientes de su participación en el comportamiento problemático “*las fallas en la claridad de la comunicación*” y el impacto negativo que este fenómeno representa en el contexto organizacional, se diseñó una encuesta virtual denominada “*Medición de validez-Test de Comunicación Efectiva*” (Anexo 6) que tenía como propósito medir la eficacia de la aplicación de dicho test y que fue diligenciada por 11 de los 17 líderes. Al analizar los resultados se encontró que el 100% de los participantes activaron la motivación reflexiva para entender su injerencia en el fenómeno comportamental, lo anterior quedó evidenciado cuando se les preguntó si a través de este descubrieron oportunidades de mejora para sus procesos de comunicación y todas las respuestas fueron afirmativas como se observa a continuación:

1. A través del test descubriste fortalezas en tu comunicación

[Más detalles](#)

[Información](#)

● SI 11
● NO 0



2. A través del test descubriste oportunidades de mejora en tu comunicación

[Más detalles](#)

● SI 11
● NO 0



El análisis del instrumento de medición permitió entender que este tipo de “Test” puede ser valioso cuando se quiera derribar el sesgo de atribución defensiva y/o el sesgo egocéntrico, ya que les permite a los agentes entender su participación en el problema. En el proceso de conceptualización, algunos de los agentes manifestaron que consideraban que, si bien el problema ya existía, ellos no hacían parte de mismo; sin embargo, después de participar en la aplicación del “*Test De Comunicación Efectiva*”, se obtuvieron comentarios alrededor de los siguientes elementos que consideran deben trabajar para mejorar las fallas en la claridad de la comunicación: “*Escuchar sin prejuicios*”, “*Lo primero es la escucha, y posteriormente saber en qué momento se debe intervenir y en qué tono de voz*”, “*Quiero aprender o practicar el silencio consciente.*”, “*Ser más sensible en el impacto que tiene mi comunicación en las otras personas*”.

Ahora bien, el segundo instrumento de medición utilizado en la intervención fue una encuesta denominada “*Medición de la Intervención Claridad en la Comunicación*” (Anexo 7) cuyo objetivo fue conocer la percepción de los agentes respecto a las tres fases de la intervención; así mismo, si estos habían activado su motivación reflexiva para reconocer que eran parte del problema y que haciendo pequeños ajustes en su día a día, podían contribuir al cambio de comportamiento. La construcción del instrumento constó de la formulación de 9 preguntas que le permitiera al equipo investigador conocer la percepción de los agentes en cada etapa de la intervención, el mismo fue diseñado en Forms y enviado a través de correo electrónico.

2. *Conversatorio con el mensajero:* para el segundo momento de la intervención fue relevante la participación del gerente general de CHEC, quien es reconocido por los agentes como una figura influyente en la comunicación en asuntos no solo empresariales sino también de ciudad, por su experiencia, cercanía, empatía y habilidades comunicativas. Lo anterior fue validado con el instrumento de medición con el que se les preguntó a los participantes si el espacio con el mensajero aportó valor para mejorar “*las fallas en la claridad en la comunicación*” y 10 de ellos respondieron de manera afirmativa, solo una persona respondió de manera negativa ya que no

pudo asistir al espacio por motivos personales y en las opciones de respuesta no se contempló la opción de no asistencia al espacio o no aplica; con lo que se concluyó que el uso del mensajero en intervenciones comportamentales de índole organizacional puede movilizar un cambio de comportamiento.

Por otro lado, algunos de los participantes manifestaron en la encuesta que el espacio con el mensajero les proporcionó elementos útiles para movilizar el cambio como se muestra a continuación: *"La conexión con el propósito de lo comunicado. El ser auténtico. Pero sobre todo coherente."*, *"Importante y que el resalta mucho conversar, escuchar y confiar"*, *"Conocer de primera mano cómo vamos y que esperamos como empresa"*

Para la última fase de la intervención comportamental se buscaba brindar herramientas y desarrollar habilidades para la disminución en las fallas en la claridad de la comunicación en el equipo de líderes intervenidos, por lo que a través del instrumento de medición se les preguntó si los tips entregaron información que fuera de interés para ellos y si el fondo de pantalla les recordó la importancia de tener una comunicación clara; 6 de ellos indicaron que les resultaron interesantes para aplicar en el día a día y 4 de ellos que les parecieron medianamente interesantes. Así, es probable que para brindar herramientas y desarrollar habilidades en los agentes se requiere mejorar el contenido de la información.

5. ¿Los tips y/o recomendaciones que recibiste en tu buzón de correo te resultaron interesantes para aplicar en tu día a día en el ejercicio de la comunicación?

[Más detalles](#)

[Información](#)

| | |
|---|---|
| ● Muy interesantes | 6 |
| ● Medianamente interesantes | 4 |
| ● Poco interesantes | 0 |
| ● Cero interesantes | 0 |



En cuanto al fondo de pantalla se encontró que 5 líderes recordaron la importancia de comunicarse de manera clara cuando lo vieron, 1 manifestó que no fue importante y los otros 5 no lo vieron; con lo que se concluyó que el fondo de pantalla no fue una herramienta valiosa para desarrollar capacidades comunicativas en los agentes.

6. ¿El fondo de pantalla de tu computador te recordó la importancia de tener una comunicación clara?

[Más detalles](#)

Información

| | |
|------------|---|
| ● Sí | 5 |
| ● No | 1 |
| ● No lo vi | 5 |



Este instrumento también fue útil para validar si los agentes tuvieron una nueva percepción acerca de la comunicación como un factor relevante y si se sintieron motivados para cultivar en el largo plazo la comunicación clara que apalanque el trabajo colaborativo, cuyas respuestas fueron afirmativas como se evidencia a continuación: *"Sí me siento motivada a mejorar mi comunicación; sin embargo, creo que para lograrlo se requiere complementar con estrategias de intervención individuales o grupales que permitan tomar mayor conciencia sobre la forma cómo nos comunicamos", "Totalmente, porque sé que en mi labor de empresa la comunicación es un factor importante en especial para prestar un buen servicio"*

A través del instrumento mencionado, los 11 agentes intervenidos confirmaron que se sienten motivados para cultivar una comunicación clara que apalanque el trabajo colaborativo, quienes en la etapa de conceptualización del comportamiento entregaron la información donde se evidenciaba que el tema de la comunicación no era relevante y sus respuestas tenían una orientación desde lo "políticamente correcto"; sin embargo al finalizar todas las etapas de la intervención la participación fue un factor relevante que muestra una intención de cambio para mejorar las fallas en la claridad de la comunicación.

DISCUSIÓN

Este estudio tuvo como objetivo disminuir las fallas en la claridad en la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC, a través de algunos elementos del modelo MINDSPACE, dado que el estudio de la literatura y otras intervenciones comportamentales donde se ha usado permitió concluir que el mismo contenía elementos que podían movilizar a las personas al cambio.

Para el efecto se apeló a los elementos de ego, mensajero y compromiso, los cuales fueron definidos una vez se realizó la conceptualización del comportamiento. Posteriormente, se diseñó de una intervención tipo Boost y se aplicó una prueba de concepto como mecanismo de medición usado en investigaciones e intervenciones comportamentales, con el fin de ir conociendo las consideraciones de los agentes de manera preliminar, para determinar si las actividades adelantadas son lo suficientemente atractivas y potenciales para las necesidades de los responsables de la toma de decisiones (Enciclopedia Ipsos, 2016).

De acuerdo con la conceptualización del comportamiento y la revisión de la literatura, descritos en capítulos anteriores, se identificó en primer lugar la necesidad de ampliar y alinear el entendimiento de la comunicación en el contexto corporativo para darle la relevancia que tiene en el óptimo funcionamiento de las empresas ya que *“una buena Comunicación Interna estimula la cohesión entre los miembros de los equipos de trabajo, permitiendo la circulación fluida y rápida de la información lo que facilita la coordinación de las tareas entre las diferentes áreas”* (Ríos et al., 2015.p.18).

Después de aplicada la intervención se hizo un análisis de resultados y de acuerdo con los hallazgos y la información recolectada, se evidenció un cambio en la percepción de los agentes frente a la comunicación, el interés por fortalecer sus habilidades comunicativas y evitar las fallas en la claridad. La prueba de concepto permitió observar la nueva visión, en la que indicaron en términos generales, que la labor de la comunicación es un factor importante para la buena prestación del servicio, así como para establecer buenas relaciones y el desarrollo del crecimiento profesional.

Respecto a las actividades adelantadas dentro de la intervención, la cual fue por fases, es necesario indicar que la primera que consistía en la aplicación de un test, de acuerdo con los hallazgos, permitió que los agentes activaran la motivación reflexiva y de esta manera, generar una consciencia sobre su participación en el comportamiento problemático, encontrando de manera individual diferentes oportunidades de mejora para potenciar la claridad en su comunicación, ya que una percepción diferente de la comunicación y el autorreconocimiento de nuevas oportunidades, podrían facilitar el comportamiento esperado como fue citado en líneas anteriores. Algo similar se encontró en el estudio realizado por estudiantes de la maestría en Ciencias del Comportamiento de la Universidad EAFIT denominado “*Operador Responsable, Operación Segura*”, que tuvo como propósito identificar los cambios en la percepción de las personas frente a su rol en la operación, en este caso, facilitarles el refuerzo de la misma frente al comportamiento deseado fue indispensable para motivar un cambio, puesto que pueden tomar decisiones basados en la percepción que tienen del comportamiento (Cáceres Escobar et al., 2022)

Sin embargo, al momento de aplicar el test, fue notoria la influencia social ejercida en los agentes por sus pares, quienes también hicieron parte de la intervención, dado que frente a las dudas que se presentaron al momento de diligenciarlo, se sintieron seguros por las respuestas entregadas entre ellos más que las brindadas por las personas que lideraron la actividad; esto quedó reportado en el informe de observación entregado por la Psicóloga Manuela Ramírez quien participó como observadora del ejercicio. De acuerdo con lo anterior, el aspecto social es relevante para este tipo de intervenciones tal y como fue analizado en la conceptualización de este estudio a través del modelo COMB (Michie et al., 2013).

Para la aplicación de la segunda actividad se acudió al elemento de mensajero, a través de un conversatorio con una persona de la empresa que es reconocida por sus habilidades comunicativas pero también por desarrollar su labor en el mismo contexto empresarial de los agentes intervenidos, dado que la investigación sugiere que las personas son más propensas a escuchar y personalizar los mensajes, y de esta forma cambiar sus actitudes y conductas, si

creen que el mensajero es similar a ellos y se enfrenta a las mismas preocupaciones y presiones (Estévez Guisantes, 2015). Después de evaluar los resultados, así como los comentarios de las observadoras externas al equipo a intervenir y que hacen parte de este estudio, quienes también participaron del espacio; se concluyó que fue uno de los elementos claves y más relevantes de la intervención, dado que según la encuesta aplicada posterior al espacio, se notó la influencia del mensajero para que los agentes valoraran la comunicación como un factor relevante en su desempeño como líderes; lo anterior, dado que estos manifestaron que a través del conversatorio con el mismo, lograron darse cuenta de la importancia de la escucha, la autenticidad, la coherencia, el amor propio y la humildad para alcanzar la claridad en la comunicación; así mismo, las observadoras consideraron que el grupo de personas estuvo atento, con disposición para la escucha, tomando nota de las recomendaciones y buenas prácticas, generando preguntas y discusiones tranquilas alrededor del tema comentado.

En ese sentido, se reconoce la importancia de figuras como esta en intervenciones comportamentales, de hecho, uno de los criterios para elegir este elemento del MINDSPACE fueron otras intervenciones comportamentales en las que lo usaron y cuyos resultados fueron efectivos, por ejemplo, la *“Intervención comportamental para aumentar el porcentaje de visitantes coagricultores a la finca de la CSA Camino a la Montaña”* de estudiantes de esta misma maestría de la Universidad EAFIT (Hena Duque & Vega Gutierrez Laura, 2023)

Respecto a la tercera y última actividad que consistía en el despliegue de una estrategia de *mailing* personalizado para los agentes a intervenir y fondo de pantalla de los computadores para todos los empleados de la empresa con tips de comunicación efectiva, para brindar herramientas y desarrollar capacidades comunicativas, de acuerdo con los resultados de la medición, se concluyó que fueron interesantes; sin embargo, hubo personas que manifestaron en la encuesta que no habían visto el fondo de pantalla.

De manera general se puede concluir que las actividades realizadas tuvieron buena asistencia y participación por parte de los agentes, quienes contribuyeron con el desarrollo de la intervención pese a que se trata de líderes que, por sus diferentes ocupaciones, cuentan

con agendas limitadas. Además, vale la pena resaltar que se debe hacer un seguimiento constante por parte de la Empresa al grupo de líderes intervenidos, con el fin de observar su comportamiento e identificar si el mismo cambia de manera positiva o, por el contrario se mantiene.

Finalmente, es necesario mencionar que después de recopilados los resultados y hallazgos de las actividades adelantadas dentro de la intervención, el equipo investigador concluye que para realizar en el futuro investigaciones de este tipo en contexto similares, es necesario iniciar tempranamente con la conceptualización del comportamiento, de manera que se pueda tener más plazo para la ejecución de las actividades de la intervención; además, para el diseño, se sugiere contar con otros asesores especializados que puedan orientar en la definición de las estrategias, por ejemplo, si se define usar la estrategia de tips, con el fin de que dichos profesionales expertos puedan aportar en la construcción de los contenidos para que sean relevantes y cautiven la atención del lector, ya que como quedó dicho en líneas anteriores, esta actividad no tuvo los resultados esperados. Otro de los aprendizajes que deja este estudio es la importancia de revisar muy bien las encuestas que eventualmente se puedan aplicar para garantizar que contengan todas las opciones de respuesta que se requieran, pues en esta oportunidad, en una de la encuesta hizo falta la opción de respuesta de no asistencia al espacio con el mensajero o no aplica, motivo por el cual una persona manifestó que no le resultó interesante el espacio ya que la otra opción de respuesta habilitada era SI y en este caso la persona no había podido asistir.

Limitaciones

Para finalizar es necesario mencionar las limitaciones que se presentaron en esta intervención. La primera estuvo relacionada con el poco tiempo que se tuvo para la aplicación de ésta, dado los meses que demandó la conceptualización del comportamiento; otro factor fue la época del año en la que se realizó, por los múltiples compromisos laborales del mensajero y de los agentes. Además, es importante mencionar que el fenómeno comportamental se presenta en la Empresa desde muchos años atrás y que los sesgos

diagnosticados, requieren mayor tiempo para ser intervenidos efectivamente y lograr un cambio comportamental significativo.

Para realizar este estudio el equipo investigador acudió a diferentes fuentes de búsqueda, de hecho, se recurrió a fuentes externas y a profesionales expertos en temas de comunicaciones con el fin de tener la suficiente literatura que soportara la conceptualización y cada una de las decisiones que se iban tomando; sin embargo, después de un ejercicio de análisis juicioso, se concluyó que en la empresa privada la aplicación de las ciencias del comportamiento es un tema bastante nuevo ya que hay literatura limitada o no actualizada y la mayoría de artículos indexados con intervenciones, hacen relación a temas de salud o financieros, los cuales cambiaban considerablemente el contexto de la intervención y el problema comportamental. En ese sentido, destacamos y resaltamos entonces, el trabajo y compromiso de la Universidad EAFIT para contribuir a través de la academia al desarrollo de temáticas relevantes en ciencias del comportamiento que permitan a las empresas tener bases sólidas para adelantar sus propios estudios.

Pese a las limitaciones de esta intervención, se recomienda a CHEC y otras empresas, seguir experimentando este tipo de ejercicios basados en las ciencias del comportamiento con un mayor tiempo de dedicación para la implementación y medición de la efectividad de esta.

Ahora bien, como fortalezas se debe resaltar que la mayoría de las personas a intervenir estuvieron dispuestas a contribuir con el desarrollo de las actividades, la empresa puso a disposición los recursos técnicos, económicos y administrativos necesarios y el equipo de investigación logró pasar por varios momentos donde tuvo que hacer análisis y tomar decisiones, permitiendo así el fortalecimiento de los conceptos estudiados durante la maestría.

Conclusiones

Durante la intervención se logró abordar el sesgo de atribución defensiva a través de la aplicación del Test de “*Efectividad de la Comunicación*”, el cual permitió a los agentes

iniciar un proceso de autoconocimiento, siendo éste el primer paso para cambiar el comportamiento, ya que pudieron darse cuenta de su responsabilidad en las fallas en la claridad de la comunicación en CHEC.

De igual forma se logró movilizar las percepciones y emociones de los agentes entorno a la importancia de la comunicación de cada uno en la construcción colectiva, lo que fue posible gracias al conversatorio que se tuvo con el mensajero ya que la acción individual orienta la acción colectiva y por ende el cambio.

Algunos de los elementos del modelo MINDSPACE, fueron efectivos en esta intervención, el más destacado fue precisamente, el uso de un mensajero que motivó a los agentes a tener un cambio de comportamiento, pero es importante que la Empresa siga generando estrategias de este tipo. Desde el diseño de la intervención no se tuvo en cuenta que para fortalecer y desarrollar habilidades se requiere de estrategias más profundas, que involucren actores externos o ejercicios especializados desarrollados desde frentes académicos y organizacionales, entre otros; por lo que se recomienda un acompañamiento más profundo y sostenible en el tiempo, que les permita tener herramientas para disminuir las fallas en la claridad en la comunicación.

Aunque está intervención no muestra resultados concluyentes para verificar si las fallas en la claridad de la comunicación disminuyeron, es preciso indicar que el modelo MINDSPACE y las intervenciones tipo Boost pueden ser un camino para la modificación de los comportamientos en las empresas, sin embargo, se requiere de procesos que duren más de un mes, con el objetivo de lograr el impacto esperado. Adicionalmente se recomienda a CHEC y otras empresas que quieran implementar este método, que cuando se presente el sesgo de atribución defensiva, se habiliten estrategias para que los agentes se den cuenta de su responsabilidad en el fenómeno comportamental; también es muy positivo el uso de un mensajero que para el contexto sea reconocido por desarrollar el comportamiento que se quiere reforzar, ya que de manera genuina es inspirador para imitarlo. Por último, para generar habilidades en los agentes, se recomienda identificar información valiosa que ellos desconozcan y que les facilite realizar el comportamiento de manera sostenida en el tiempo.

REFERENCIAS

Ángel, C., Vargas, C. A., & Yarce, S. (2022). Intervención comportamental para fomentar que los funcionarios asistentes al edificio inteligente de EPM conocieran e implementaran el nuevo código nacional para la correcta disposición de los residuos sólidos desde la fuente en su lugar de trabajo.

Aritzeta, A. , Ayestaran, S. y Swailes, S. (2005), "Presencia de rol de equipo y estilos de gestión de conflictos", *International Journal of Conflict Management* , vol. 16 núm. 2, págs. 157-182. <https://doi.org/10.1108/eb022927>

Amaris, R. L. (2021). La comunicación empresarial como factor decisivo para éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización. Bogotá D.C, Colombia.

Castillo, C. R. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, 134-140.

CHEC. Metodología de Riesgos CHEC (2023)

Comunicación interna. (s. f.)

Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). *Espacio Mental, influir en el comportamiento a través de políticas públicas*.

Education, M. (AGOSTO de 2013). *MH Education*. Obtenido de MH Education: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448180445.pdf>

Guarnizo, L., & Montealegre, D. C. (2017). Estrategias de Comunicación y Trabajo Colaborativo Centrados en la Organización. 99.

Fernández, L. B. (2022). Efectos de la comunicación en la salud mental de la ciudadanía. *Revista de Educación Mediática y TIC*, 11.

Gómez, F. S. J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6.

Khan, Z., & Newman, L. (2021). *Building Behavioral Science in an Organization. Action*.

L. (s. f.). La metodología de encuesta.

Lab, T. D. (s.f.). *The Decision Lab*. Obtenido de <https://thedecisionlab.com/reference-guide/neuroscience/mindspace-framework>.

Laloux, F. (2014). Reinventando las Organizaciones.

Lick, D. W. (2000). Whole-Faculty Study Groups: Facilitating Mentoring for School-wide Change. 43-49.

Liliana Guarnizo Diana, C. M. (2017). Estrategias de Comunicación y Trabajo Colaborativo Centrados en la Organización.

Arango Caro, C., & Silva Jaramillo, S. (2021). Una propuesta de criterios de selección de instrumentos para intervenciones en cultura ciudadana, aproximación al problema ético. II(172,2021).

Arceo Guzman, Pimentel Ramirez, Flores Gonzalez, & Aviles Sanchez. (2021). Intervención educativa con automonitoreo y control glucémico en pacientes con DM2, UMF220, año 2019.

Cáceres Escobar, P. P., Hernández Cañola, L. M., & Galeano Arias, F. (2022). Opeador responsable, operación segura. Del modelo EAST a la norma social.

Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel S.A.S., López Ospina, J., Meneghel, I., & Universitat Jaume I. (2017). Clima Organizacional como antecedente del Engagement en una muestra de empresas colombianas. Modelo de Ecuaciones Estructurales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 35(1), 21-34. <https://doi.org/10.21772/ripo.v35n1a02>

Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. Journal of Economic Psychology, 33(1), 264-277. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>

Enciclopedia Ipsos. (2016). Prueba de concepto.

Estévez Guisantes, I. (2015). Intervenciones para la creación de hábitos de ejercicio físico en personas con factores de riesgo cardiovascular.

González, P. R. V. (2017). Habilidades para la vida.

- Güemes, C. (2017). ¿Nudge en América Latina? Incidir en el comportamiento individual, obtener resultados colectivos.
- Henao Duque, L. & Vega Gutierrez Laura. (2023). INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL PARA AUMENTAR EL PORCENTAJE DE VISITANTES COAGRICULTORES A LA FINCA DE LA CSA CAMINO A LA MONTAÑA-EAFIT.
- López, F. F. (2022). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. UF0346. Ed. 2022. Tutor Formación.
- Pali, A. (2023, mayo 8). Campañas Boost: Consejos y tendencias de marketing por correo electrónico. <https://www.directiq.com/es/campanas-boost-consejos-y-tendencias-de-marketing-por-correo-electronico/>
- Pico, P. (s. f.). Paolapico.com. <https://www.paolapico.com/wp-content/uploads/2020/05/TEST-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf>
- Ríos, J. A. C., Delgado, B. L. F., Buitrago, R. M., Penagos, M. N. V., & Torres, C. E. Z. (2015). DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN, PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CRC.
- Táctica & Estrategia. (2023). Informe Final Capital Comunicacional Interno 2022.
- Trindade, V. A. (2017, septiembre 14). La entrevista no estructurada en investigación cualitativa: Una experiencia de campo. “Neoconservadurismo, políticas neoliberales y erosión de derechos: discursos y prácticas en conflicto”. X JIDEEP - Jornadas de Investigación, Docencia, Extensión y Ejercicio Profesional, La Plata.
- Múnera Uribe, Pablo Antonio & Sánchez Zuluaga Uriel H. (2003). Comunicación Empresarial, una mirada corporativa. Prólogo de Joan Costa. Ed. Zuluaga.

Muñoz, G. A., Lombeida, M. D., & Mosquera, D. G. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. 147.

Núñez López Antonio (2013). Mensaje no compartido es mensaje perdido. En entrevista para el diario económico portafolio. Junio 16 de 2013

Ortíz, H. K. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva. *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Bogotá D.C, Colombia.

Paz, V. G. Comunicación empresarial.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [11 de junio de 2023].

Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.

Táctica & Estrategia. (2022). *Medición del Capital Comunicacional CHEC*. Manizales.

Trindade, V. A. (2017, septiembre 14). La entrevista no estructurada en investigación cualitativa: Una experiencia de campo. “*Neoconservadurismo, políticas neoliberales y erosión de derechos: discursos y prácticas en conflicto*”. X JIDEEP - Jornadas de Investigación, Docencia, Extensión y Ejercicio Profesional, La Plata.

UNESCO (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. Paris: UNESCO (<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419> /1419 - 08s. pdf) (05-02-07).

UNESCO (2002). La UNESCO y la Cumbre Mundial sobre la So - ciedad de la Información. Paris: UNESCO; 12.

UNESCO (2007). (2007). A Statistical Framework for Information Literacy. Paris: UNESCO, Institute for Statistics. Inter go ver na men tal Council for the Information for All Programme.

Valencia, J. O. (27 de 12 de 2012). DW. Obtenido de DW: <https://corporate.dw.com/es/el-lenguaje-qu%C3%ADmico-de-animales-y-plantas/a-16472440#:~:text=Las%20plantas%2C%20los%20animales%20y,sino%20tambi%C3%A9n%20para%20%E2%80%9Cayudarse%E2%80%9D>.

ANEXOS

Anexo 1: guías Michie.

PASO 1. DEFINIR EL PROBLEMA EN TÉRMINOS COMPORTAMENTALES

(Michie et al., 2014, p. 34)

| Descripción de lo que se necesita identificar | Pregunta | Respuesta (aplicación para el trabajo de grado) |
|--|---|---|
| El comportamiento o los comportamientos (lo más específico posible) que necesitan ser cambiados para solucionar un problema. | <p>¿Qué comportamiento?</p> <p>La redacción inicia con un verbo en infinitivo</p> | <p>Fallas en la claridad de la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales CHEC Grupo EPM</p> |
| Las características del lugar en el que ocurre el comportamiento. | <p>¿Dónde ocurre el comportamiento?</p> | <p>CHEC Grupo EPM, es la Empresa de Energía de los departamentos de Caldas y Risaralda, ubicados en la zona cafetera de Colombia, Caldas está conformado por 27 municipios y Risaralda por 14.</p> <p>La Empresa cuenta con 78 años de trayectoria en el mercado y hace parte del Grupo EPM.</p> <p>Actualmente cuenta con 1070 trabajadores y cerca de 600 contratistas, quienes</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>requieren del trabajo en equipo para afrontar los cambios del sector energético colombiano, generar eficiencia en los procesos e impactar positivamente la productividad.</p> <p>Una de las células de CHEC es la Subgerencia de Servicios Empresariales, que está conformada por las áreas de Finanzas, Suministro y Soporte Administrativo, Gestión Tecnología y Gestión Humana. En esta Subgerencia trabajan cerca de 300 colaboradores que se encargan de soportar administrativamente los negocios de la compañía.</p> |
| <p>Los individuos, grupos o poblaciones que están involucradas en el comportamiento.</p> | <p>¿Quiénes están involucrados en la realización del comportamiento?</p> | <p>La Subgerencia está liderada por un subgerente, 4 jefes y 15 coordinadores de equipo.</p> |

PASO 2. SELECCIONAR EL FOCO DE COMPORTAMIENTO

| | |
|---|---|
| Propósito (el identificado en el paso 1) | Disminuir las fallas de la claridad en la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM, a través de correos, grupos primarios y reuniones cotidianas. |
|---|---|

Lista de comportamientos potenciales

- a. Falta de claridad.
- b. Falta de coherencia del mensaje con la estrategia de la Empresa.
- c. Sesgo egocéntrico.
- d. Falta de confianza.
- e. Competencia al interior de los equipos y con otros equipos de la Empresa.

| Comportamientos potenciales | Impacto | Probabilidad de cambio | Efecto derrame | Facilidad de medición |
|--|----------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| a. Falta de claridad. | 4 | 2 | 4 | 4 (14) |
| b. Falta de coherencia del mensaje con la estrategia de la Empresa. | 4 | 1 | 4 | 1 (10) |
| c. Sesgo egocéntrico. | 3 | 1 | 3 | 1 (8) |
| d. Falta de confianza. | 4 | 2 | 4 | 2 (12) |
| e. Competencia al interior de los equipos y con otros equipos de la Empresa. | 4 | 1 | 4 | 2 (11) |

Para responder la pregunta de la columna 4 (efecto derrame), se sugiere diagramar el sistema de comportamientos interdependientes. Guía de trabajo 3. Especificar el foco de comportamiento.

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>Foco de comportamiento</p> | <p>Disminuir las fallas de la claridad en la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM a través de correos, grupos primarios y reuniones cotidianas.</p> | | |
| <p>¿Quién necesita llevar a cabo el comportamiento? ¹</p> | <p>Los 19 líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales.</p> | | |
| <p>¿Qué acciones diferentes debe realizar para lograr el cambio deseado?</p> | <p>Utilizar adecuadamente los mecanismos de comunicación de la Empresa: grupos primarios, reuniones del día a día y correos electrónicos.</p> <p>Retomar y revisar los acuerdos que se tienen establecidos desde los equipos.</p> <p>Establecer pequeños empujones que proporcionen tips para mejorar la comunicación en equipo.</p> | | |
| <p>¿Cuándo debe hacerlo?</p> | <p>Grupos primarios, reuniones cotidianas y al momento de enviar correos electrónicos.</p> | | |

El foco comportamental en el que trabajaremos será las fallas en la claridad de la comunicación en los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM, dado que genera un impacto directo en los resultados de la Empresa, generando incidencia en el trabajo en equipo. Es probable realizar el cambio, existe la posibilidad de que haya un impacto positivo en el efecto derrame y se puede medir.

PASO 4. IDENTIFICAR LO QUE SE NECESITA CAMBIAR

| Componentes del modelo COM-B | | ¿Qué debe suceder para que el comportamiento ocurra? Identifica qué es lo que se necesita cambiar. | ¿Se necesita un cambio? Responde sí o no y justifica por qué. |
|--|--|--|---|
| La persona o las personas deben tener la fuerza física, el conocimiento y las habilidades para realizar el comportamiento. | Capacidad física Fuerza, habilidades físicas para desarrollar el comportamiento | En el momento las personas cuentan con las capacidades físicas para llevar a cabo el comportamiento, poseen ninguna discapacidad física o mental que les impida comunicarse. | No, dado que cuentan con todas las capacidades físicas y mentales para comunicarse. |
| | Capacidad psicológica | Fortalecer las habilidades | Sí, debido a que las fallas en |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | <p>Conocimientos, habilidades psicológicas, fortaleza mental</p> | <p>comunicativas a través de procesos de formación, identificamos que las personas tienen fallas en la comunicación debido a la falta de claridad y falta de apropiación de la estrategia, por un sesgo egocéntrico, saturación de labores y multitarea, entre otros.</p> | <p>la comunicación pueden estar generando impactos negativos en la Empresa que conllevan a la falta de trabajo en equipo.</p> |
| <p>Se debe contar con la oportunidad para que el comportamiento ocurra, considerando los factores externos que caracterizan al comportamiento como posible o probable. Por ejemplo, debe ser físicamente accesible, alcanzable en términos de tiempo y recursos, socialmente aceptable.</p> | <p>Oportunidad física</p> <p>Lo que el contexto limita o posibilita: recursos, locaciones, barreras físicas</p> | <p>Las personas deben contar con herramientas tecnológicas, espacios físicos que tengan las condiciones adecuadas para facilitar la comunicación y colaboración, libreta de apuntes y lapicero, además cuando el colaborador trabaja fuera de las instalaciones de la Empresa, debe garantizar el acceso a unas condiciones mínimas para facilitar la comunicación.</p> | <p>No, porque la Empresa gestiona todos los recursos físicos necesarios para la comunicación entre los colaboradores, y ellos a su vez en virtud de un contrato laboral deben garantizar estas mismas condiciones.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>Oportunidad social</p> <p>Influencias interpersonales, normas culturales y sociales</p> | <p>Debe existir una cultura organizacional donde se privilegie la comunicación horizontal, abierta, clara, sencilla y que invite a la confianza y creer en la capacidad del otro. A través de la norma social se puede promover la comunicación asertiva entre equipos de trabajo.</p> | <p>Sí, porque si se siguen presentando de manera recurrente fallas en la comunicación, es posible que ocurra lo mismo con la competencia entre colaboradores, procesos, afectaciones en el clima laboral y en la productividad, según lo que hemos evidenciado en la revisión literaria.</p> |
| <p>Debe haber una motivación lo suficientemente fuerte para que la persona o las personas decidan cambiar su comportamiento. La motivación implica una respuesta emocional y la capacidad analítica por parte de las personas que llevarán a cabo el</p> | <p>Motivación reflexiva</p> <p>Creencias sobre lo que se califica como malo o bueno, evaluaciones mentales, planeación</p> | <p>Los colaboradores deberán incorporar entre su sistema de creencias, la comunicación como un aporte fundamental a su desarrollo humano y como una contribución al desarrollo organizacional. Además, es importante que haya una convicción de que tener</p> | <p>Si, debido a que hay una creencia sesgada en la Empresa, en la que los colaboradores piensan que quien tiene la información tiene el poder.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| cambio de comportamiento. | | una buena comunicación puede traer beneficios para el ejercicio de su rol y funciones y para la Empresa en general. | |
| | Motivación automática Emociones, deseos, necesidades, impulsos, respuestas reflejo | La comunicación debe ser natural, en consecuencia, debe haber una emoción deseo de comunicarme con los otros. | Sí, puesto que en oportunidades los colaboradores se comunican desde lo políticamente correcto y no siendo honestos con sus sentires y visiones. |
| Diagnóstico comportamental de los componentes relevantes del modelo COM-B. Sintetice cuáles componentes deben cambiar. | Identificamos que para disminuir las fallas de la claridad en la comunicación de los líderes de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC Grupo EPM, a través de correos, grupos primarios y reuniones cotidianas. Es necesario generar cambios en los siguientes componentes: capacidad psicológica, oportunidad social y motivación reflexiva y automática | | |

Fuente: Michie et al., 2014, p. 74.

Anexo 2: mensaje explicación intervención.



Percepción acerca de la comunicación & liderazgo

¡Hola! ¿Te gustaría dedicar 2 minutos a completar este formulario? Sería genial enviar la respuesta para el 7 jun 2023. ¡Gracias!



1. El presente formulario se da en el marco de una investigación académica desarrollada por alumnas de la universidad EAFIT. La información recopilada a través de este formulario será tratada con absoluta confidencialidad y sólo con fines de diagnóstico y estadísticos. Los datos personales serán tratados conforme a la Ley de Habeas Data. El proyecto de investigación tiene como fin analizar posibles fallas en la comunicación entre los colaboradores de la Subgerencia de Servicios Empresariales de CHEC, con el fin identificar los factores que influyen y generar propuestas para implementar mejoras.

Manifiesto que deseo participar voluntariamente con el suministro de información con fines académicos *

SI

No

Anexo 3: entrevista semiestructurada.

1. *¿Consideras que la comunicación de los líderes de CHEC Grupo EPM es clara en los grupos primarios, reuniones cotidianas y/o correos electrónicos?*

SI

No

¿Por qué?

2. *¿Cuáles consideras que son las fallas más comunes cuando los líderes de CHEC se comunican?*

a). Saturación en la información.

b). Fallas en el lenguaje (Verbal y no verbal)

c). Fallas en el canal.

d). Falta de motivación.

e). Habilidades comunicativas.

3. *¿Dónde se presentan con mayor frecuencia las fallas de comunicación entre los líderes de CHEC?*

a). En los grupos primarios.

b). En las reuniones cotidianas.

c). En los correos electrónicos.

Otro:

¿Cuál?:

4. *¿Cuáles consideras que son los riesgos que corre la Empresa si los líderes no se comunican con claridad?*

5. *¿Qué emociones te generan las siguientes afirmaciones: (tres emociones)*

6. *Los líderes de la Empresa piensan que “el que tiene la información tiene el poder”.*

7. *En CHEC los líderes tienen hábitos que permiten fortalecer la claridad en la comunicación.*

8. *Las fallas en la claridad de la comunicación se presentan por las múltiples labores que tienen los líderes y sus equipos.*

9. *¿Percibes que los líderes de CHEC tienen clara la estrategia empresarial?*

Si

No

Anexo 4: pieza gráfica para la convocatoria a la intervención.



Anexo 5: Test de Comunicación Efectiva.



Paola Pico
PSICÓLOGA

TEST COMUNICACIÓN EFECTIVA

Con la siguiente prueba podrás evaluar si consigues comunicarte eficazmente con los demás o si, por el contrario, es un área que necesitas mejorar.

Esta prueba sólo ofrece orientación y carece de valor diagnóstico.

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

Este test es de orientación y carece de valor diagnóstico.

| Valor | Respuesta |
|-------|---------------------|
| 1 | No muy exacta |
| 2 | Ligeramente exacta |
| 3 | Generalmente exacta |
| 4 | Muy exacta |



www.paolapico.com

TEST COMUNICACIÓN EFECTIVA



Paola Pico
PSICÓLOGA

| # | PREGUNTA | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------|--|---|---|---|---|
| 1 | Yo sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva. | | | | |
| 2 | Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión. | | | | |
| 3 | Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás. | | | | |
| 4 | Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico. | | | | |
| 5 | Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo. | | | | |
| 6 | Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable. | | | | |
| 7 | Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito. | | | | |
| 8 | Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo práctico. | | | | |
| 9 | Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación. | | | | |
| 10 | En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada. | | | | |
| 11 | Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio. | | | | |
| 12 | Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme. | | | | |
| 13 | Confío poco en los demás. | | | | |
| 14 | Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas. | | | | |
| 15 | Nunca participo en altercados o discusiones. | | | | |
| 16 | El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí. | | | | |
| 17 | Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones. | | | | |
| 18 | No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan. | | | | |
| 19 | Sé cuándo es mejor guardar silencio. | | | | |
| 20 | Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía. | | | | |
| 21 | Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral. | | | | |
| 22 | Sé escuchar a los demás, pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen. | | | | |
| 23 | Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo. | | | | |
| 24 | Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo. | | | | |
| SUMA TOTAL: | | | | | |

www.paolapico.com



VALORACIÓN Y RESULTADOS

Suma tus puntos y descubre tu nivel de comunicación efectiva.

Menos de 60 puntos:

Si tu puntuación es menor de 60, necesitas hacer un esfuerzo para entender mejor a los demás. Muchas veces, saber comunicar consiste, sobre todo, en saber escuchar. Verás lo mucho que puedes llegar a aprender de otras personas si las escuchas atentamente y te darás cuenta de cuando dices algo que duele o cuando has hablado de más. A veces hacer gala de una sinceridad extrema como la tuya, aunque muy loable, no es la mejor estrategia para la comunicación.

60 puntos o más:

Si has obtenido una calificación superior a 60 puntos es porque ejerces un gran control sobre tus palabras. Comprendes bien la complejidad de lo que los demás te comunican y no sumes riesgos a la hora de hablar con los demás. Pero ten cuidado con acabar mintiendo demasiado para quedar bien o "hacer feliz" a tu interlocutor, pues puede ser un arma de doble filo. Demasiado control también da sensación de falsedad.



Anexo 6: medición de validez - Test de Comunicación Efectiva.



The image shows a mobile application interface on a smartphone. The background is a teal color. At the top right, there is a three-dot menu icon. On the left side, there is a logo for 'MUEVEN' with the text 'Te acompañamos a mejorar tu comunicación y fortalecer tu colaboración'. To the right of the logo, the title 'Medición de Validez - Test de Comunicación Efectiva' is displayed in white text. Below the title, there is a paragraph of text: 'Compártenos cómo fue tu experiencia en la aplicación del Test de Comunicación Efectiva, que hace parte de la intervención "Claridad en la Comunicación: Clave para la Colaboración. Caso CHEC".' Below this text, there is a light blue box containing the text: 'Hola, ANDREA. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.' Below the light blue box, there is a question: '1. A través del test descubriste fortalezas en tu comunicación'. At the bottom of the question, there are two radio button options: 'SI' and 'NO'.

Medición de Validez
- Test de
Comunicación
Efectiva

Compártenos cómo fue tu experiencia en la aplicación del Test de Comunicación Efectiva, que hace parte de la intervención "Claridad en la Comunicación: Clave para la Colaboración. Caso CHEC".

Hola, ANDREA. Cuando envíe este formulario, el propietario verá su nombre y dirección de correo electrónico.

1. A través del test descubriste fortalezas en tu comunicación

SI

NO

Anexo 7: medición de la intervención Claridad en la Comunicación.

Compártenos tu experiencia

en el proceso para mejorar la claridad en la comunicación y contribuye a la aplicación de la ciencia en las empresas.

Tú pones las ideas... nosotros pasas dobles para el cine para las primeras 2 respuestas

Te acompañamos a mejorar tu comunicación



Intervención Claridad en la Comunicación





Felicitaciones

Eres una de las ganadoras de los pases dobles para ir cine

Gracias por participar en la intervención comportamental claridad en la comunicación

REGISTROS INTERVENCIÓN.



Figura 7 Espacio de aplicación del Test



Figura 8 Espacio de aplicación del Test



Figura 9 Conversatorio con el mensajero



Figura 10 Conversatorio con el mensajero



Figura 11 Conversatorio con el mensajero



Figura 12 Conversatorio con el mensajero



Figura 7 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

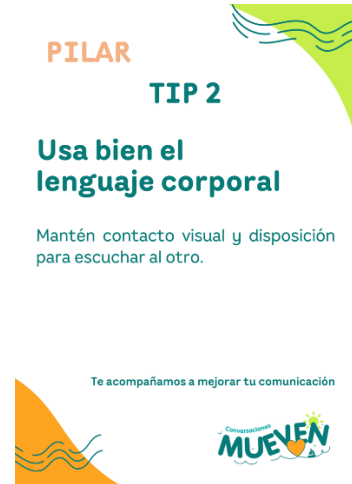


Figura 8 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

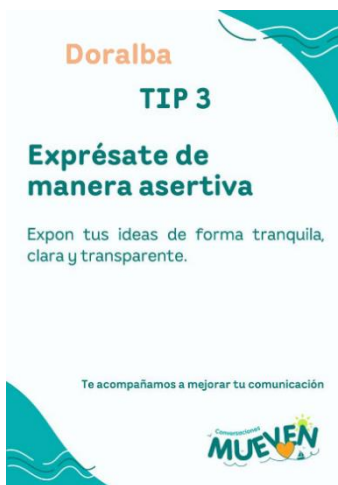


Figura 9 Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva



Figura 10. Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva

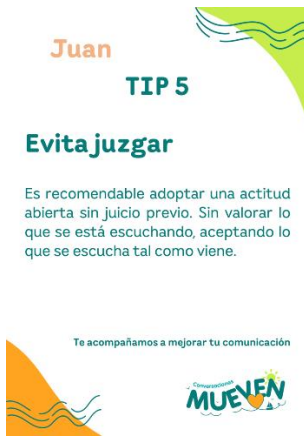


Figura 11. Pieza gráfica con tips de comunicación efectiva



Figura 12. Fondo de pantalla con tips de comunicación efectiva