Intervención comportamental para aumentar el número de solicitudes de contratación ingresadas a tiempo en la plataforma cónico por parte de las auxiliares administrativas de la escuela de administración de EAFIT

Estefanía García Arango

Felipe Garzón Correa

María Paula Pérez Gómez

Trabajo de grado para optar al título de la Maestría en Estudios del Comportamiento

Asesoras de trabajo de grado:

Gloria Carolina Úsuga Arcila

Ana María Peralta Vélez

Maestría en Estudios del Comportamiento

Escuela de Artes y Humanidades

Universidad EAFIT

2025

TABLA DE CONTENIDO

Resumen....3
Palabras clave....3
Introducción....3
Planteamiento del problema....5
Marco conceptual....8
Diagnóstico....11
Método....14
Público objetivo....14
Diseño del estudio....15
Diseño de la intervención....16
Nudge visual - personaje *Chococónico*....18
Taller de sensibilización....18
Sesión exclusiva para ingreso de contratos: *encerrona de contratación*....19
Brunch de conexión....19
Chococomunicados: consejos para la gestión del tiempo....20
Mensajes de reconocimiento....20
Procedimiento....21
Nudge visual - personaje Chococónico....21
Taller de sensibilización....22
Chococomunicados: consejos para la gestión del tiempo....23
Mensajes de reconocimiento....25
Brunch Conexión....26
Encuesta de cierre, postest y agradecimiento....27
Ajustes durante la implementación de la intervención....27
Cronograma....28
Resultados....28
Resultados del pretest....28
Percepción de las herramientas durante la intervención....30
Resultados del postest....30
Impacto en el comportamiento de ingreso de contratos....33
Discusión....34
Conclusión....37
Referencias....39
Anexos....41

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar una intervención comportamental orientada a aumentar el ingreso oportuno de las solicitudes de contratación de docentes de posgrado en la plataforma Cónico, por parte de las auxiliares administrativas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Con este fin, y tomando como base la rueda del cambio comportamental, se formularon, aplicaron y evaluaron cuatro estrategias: 1) un taller de sensibilización sobre los riesgos de la no afiliación a tiempo al sistema de riesgos laborales (ARL); 2) la entrega de herramientas formativas de gestión del tiempo; 3) el envío de mensajes de reconocimiento a las auxiliares administrativas que se destacaban por el ingreso de solicitudes a tiempo y 4) un *brunch* de conexión con coordinadores y auxiliares para fortalecer la comunicación y proponer soluciones conjuntas. Se encontró que el taller de sensibilización aumentó el ingreso a tiempo de las solicitudes de contratos a la plataforma. Adicionalmente, gracias a estas estrategias, hubo una mayor conciencia sobre la importancia de ingresar a tiempo las solicitudes de contratos. A su vez, se identificó la necesidad de mantener el seguimiento y la motivación a estos roles para que el ingreso a tiempo de las solicitudes de contratos a la plataforma institucional se haga a tiempo.

Palabras clave

Rueda del cambio comportamental, COM-B, Cónico, eficiencia operativa, gestión del tiempo, comunicación, intervención comportamental, nudge.

Introducción

En 2018, la Universidad EAFIT comenzó a desarrollar Cónico, una plataforma de gestión de contratos electrónicos. Esta herramienta tiene como objetivo unificar el proceso de contratación de personas naturales y facilitar la revisión de las planillas de seguridad social,

basándose en el valor total pagado a cada contratista. En aquel momento, se identificaron casos de contratistas con múltiples contratos simultáneos en diferentes áreas administrativas o escuelas académicas, lo cual dificultaba determinar con precisión el monto sobre el cual se debían realizar sus aportes a la seguridad social.

Esta plataforma, desarrollada a la medida, funciona como un sistema transversal que conecta tanto a las áreas administrativas de la Universidad como a los contratistas. Abarca todo el proceso de contratación: comienza con la solicitud que hacen las auxiliares administrativas de las escuelas y áreas; sigue con la revisión de los documentos requeridos por las áreas correspondientes; pasa por las aprobaciones institucionales a cargo de los responsables de los centros de costos y de la contratación; continúa con la elaboración del contrato por parte del equipo jurídico; y finaliza con la firma del documento por parte de los contratistas y los representantes legales o delegados de la Universidad EAFIT.

Terminados los pasos anteriores, el contratista, después de cumplir con el servicio, debe ingresar la planilla de seguridad social y, una vez se valida que dicha planilla cumple con los requisitos establecidos, se genera automáticamente la cuenta de cobro. Con el ánimo de presentar este proceso con mayor claridad, a continuación, se sintetizan estos pasos en la Imagen 1.

Imagen 1. Flujo del proceso en Cónico
Fuente: elaboración propia

Cónico se termina de desarrollar y se lanza en agosto de 2020, lo cual evidenció un gran avance a nivel institucional pues, se unificó el proceso de contratación de prestación de servicios de personas naturales a través de una única plataforma institucional. Así, a través de esta herramienta, se logró digitalizar el proceso, agilizar los trámites, fortalecer el control y seguimiento y, adicionalmente, mejorar la eficiencia administrativa de la institución.

Ahora bien, aunque la plataforma ha permitido tener avances significativos, se ha identificado un problema crítico: un alto porcentaje de solicitudes de contratación se ingresan con retraso. Entre enero y diciembre de 2024, las auxiliares administrativas de las cinco Escuelas de la Universidad EAFIT registraron en Cónico un total de 3.859 contratos de los cuales 1.740 fueron ingresados tardíamente, lo que representa el 45% del total. Esta demora es alarmante porque implica riesgos tanto para la Universidad como para los contratistas, pues impide la afiliación a la ARL antes del inicio de las actividades y esto puede derivar en consecuencias legales, reputacionales y económicas.

En una universidad como EAFIT, donde la contratación oportuna de docentes es clave para garantizar la calidad académica y el buen funcionamiento institucional, la gestión eficiente del proceso de contratación se vuelve un aspecto fundamental. Precisamente por eso, este trabajo buscó diseñar e implementar una intervención comportamental orientada a aumentar el ingreso a tiempo de las solicitudes de contratación de docentes en la plataforma Cónico por parte de las auxiliares administrativas de la Escuela de Administración.

Planteamiento del problema

La legislación colombiana establece que las entidades contratantes son responsables de la afiliación a la ARL antes del inicio del contrato (Decreto 723 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social). En caso de incumplimiento, la entidad debe asumir los costos de cualquier accidente o enfermedad del contratista, así como el pago de intereses moratorios y multas que pueden alcanzar hasta 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (Decreto

Ley 1295 de 1994). Por su parte, los artículos 108 y 356 del Estatuto Tributario, indican que las empresas que realicen contratación de personas naturales por prestación de servicios están obligadas a la verificación de los pagos de la seguridad social en debida forma, para poder realizarse las respectivas deducciones y evitar sanciones.

En línea con lo anterior, la Universidad EAFIT, en calidad de entidad contratante, debe afiliar a la ARL a los docentes de posgrado que figuran como contratistas (Ley 1562 de 2012). Para ello, cuenta con una plataforma llamada Cónico que, como se planteó, es un sistema diseñado para centralizar y digitalizar las solicitudes de contratación de personas naturales. El proceso de contratación involucra a múltiples actores dentro de la institución, entre ellos, los docentes, los coordinadores de programa y las auxiliares administrativas de las diferentes Escuelas. Estas últimas son las responsables de ingresar las solicitudes en la mencionada plataforma, asegurando que sean procesadas a tiempo y cumplan con los requisitos normativos (Reglamento de Contratación Universidad EAFIT, 2018).

Como se mencionó previamente, el proceso de contratación cuenta con múltiples fases (ver Imagen 1). Las auxiliares administrativas son quienes inician este proceso pues se encargan de realizar el ingreso de la solicitud de contratación en Cónico. Para ello, deben revisar constantemente la programación académica y comunicarse con los coordinadores de los programas de posgrado. Esto con el fin de validar que no se hayan realizado cambios de último momento y, así, asegurar que la solicitud se registre correctamente en el sistema. Una vez ingresada la solicitud de contratación de un docente a Cónico, se activa el flujo que continúa con una serie de validaciones y aprobaciones por parte de las áreas administrativas, incluyendo la verificación presupuestal, la revisión de documentos por el equipo jurídico y la firma del contrato por parte de la Universidad y el contratista. Solo después de completar este flujo, el docente queda debidamente vinculado y afiliado a la Administradora de Riesgos

Laborales (ARL), un requisito esencial para garantizar la cobertura ante accidentes o enfermedades laborales (Ley 1562 de 2012).

Es claro que el proceso de contratación en la Universidad EAFIT ha tenido avances significativos en términos de estandarización y digitalización a través de Cónico. No obstante, se identifican oportunidades de mejora, toda vez que un alto porcentaje de solicitudes de contratación se realiza de forma tardía, es decir, posterior al inicio de la prestación del servicio. Igualmente, se ha evidenciado que los contratistas se toman varios días para realizar el ingreso al sistema y subir la documentación requerida, al igual que para anexar su planilla de pago de seguridad social.

Estas situaciones comprometen la legalidad y formalidad del vínculo contractual, exponiendo a la Universidad a riesgos jurídicos, financieros y operativos. También pueden derivar en prestación de servicios sin respaldo contractual, afectaciones a la seguridad social, demoras en pagos y deterioro de la experiencia de quienes prestan servicios. Todo esto refleja fallas de articulación entre actores y un uso limitado de las herramientas digitales, lo que pone en riesgo la eficiencia y la capacidad institucional para garantizar procesos de contratación transparentes y oportunos.

Con un énfasis particular en la Escuela de Administración, este estudio se enfoca en atender una de las oportunidades de mejora previamente identificadas, específicamente en el paso 1 del flujo del proceso de contratación (ver Imagen 1). Esta Escuela fue priorizada por ser una de las que genera el mayor volumen de contratos y por presentar una recurrencia en el ingreso tardío de solicitudes en Cónico por parte de las auxiliares administrativas responsables. En efecto, según el análisis realizado por la Secretaría General de la Universidad EAFIT, entre enero y diciembre de 2024, la Escuela de Administración gestionó un total de 1.549 contratos de docentes de posgrado, de los cuales 646 fueron ingresados al sistema después de la fecha de inicio de clases, lo que representa un 42 % del total (ver Tabla

1). Si bien este no es el porcentaje más alto de ingreso extemporáneo entre todas las Escuelas, sí corresponde a la Escuela con mayor número de contratos, lo cual genera un volumen considerable de reprocesos y una mayor cantidad de docentes prestando servicios sin vínculo contractual formal, con los riesgos legales, económicos y reputacionales que ello implica para la Universidad.

En la Tabla 1 también se presentan los datos correspondientes a las demás Escuelas. Como se puede observar, se trata de una problemática transversal a toda la Universidad. En ese sentido, se considera que una estrategia diseñada e implementada inicialmente en la Escuela de Administración podría tener un alto potencial de escalabilidad y replicabilidad en otras unidades académicas con dinámicas similares.

Escuela	Total contratos	Ingresados antes de la fecha de inicio	Ingresados después de la fecha de inicio	Porcentaje ingresado después de la fecha de inicio
Administración	1.549	903	646	**42%**
Artes y humanidades	495	259	236	**48%**
Ciencias aplicadas e ingeniería	757	368	389	**51%**
Derecho	388	217	171	**44%**
Finanzas economía y gobierno	670	372	298	**44%**

Tabla 1. Ingresos de contratos por escuela de enero a diciembre de 2024
Fuente: elaboración propia.

Marco conceptual

El problema del ingreso tardío de solicitudes de contratación en la plataforma Cónico puede analizarse desde la teoría organizacional, considerando su impacto en la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos estratégicos. La *eficiencia organizacional* es un concepto clave en la gestión administrativa, porque determina la capacidad de una entidad para optimizar sus procesos internos y mejorar su desempeño (Daft, 2021). En este sentido, una organización eficiente no solo se enfoca en la ejecución de sus tareas, sino también en la reducción de fricciones y en la mejora continua de sus procedimientos. Según Daft (2021), la planificación, organización, dirección y control son pilares esenciales para el buen

funcionamiento de cualquier organización y, por tanto, su adecuada aplicación permite mejorar la productividad y reducir ineficiencias. En este contexto, la gestión efectiva de los procesos administrativos, como la contratación de docentes a tiempo, es clave para minimizar riesgos y optimizar el desempeño institucional.

Por su parte, Osborne, Radnor y Nasi (2013) sostienen que los *procedimientos estandarizados y la jerarquía organizacional* son fundamentales para garantizar la previsibilidad y el cumplimiento de normas. Sin embargo, cuando los procesos burocráticos no se alinean adecuadamente con las necesidades organizacionales, pueden generar retrasos y rigideces innecesarias, afectando la eficiencia operativa y la comunicación interna (Osborne et al., 2013). En el caso de la Universidad EAFIT, la falta de una comunicación entre coordinadores de programa y auxiliares administrativas y, además, la percepción de la plataforma Cónico como un sistema tedioso, han contribuido a la ineficiencia en la gestión de solicitudes de contratación. Estudios recientes destacan que la *comunicación organizacional y el liderazgo participativo* son factores clave para fortalecer el compromiso de los empleados y facilitar la adopción de nuevas prácticas (Adıgüzel, Sönmez Çakır y Kücükoğlu, 2020). En este sentido, es fundamental considerar estrategias de intervención que no solo optimicen el flujo de trabajo, sino que también promuevan un entorno de colaboración y compromiso institucional.

Por otro lado, desde la perspectiva del desarrollo organizacional, se ha demostrado que las intervenciones basadas en el comportamiento pueden mejorar la eficiencia institucional y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, esto se evidencia en el estudio realizado por Khattak, Irfan y Karim (2024), por medio del cual se examinaron 800 empresas cotizadas en la SECP (Security and Exchange Commission of Pakistan), a las cuales se les aplicó una encuesta cerrada, donde se pudo identificar que aquellas empresas que habían realizado alguna intervención

comportamental, demostraban haber logrado un mejoramiento en la motivación y el rendimiento de su personal, trayendo como consecuencia un mejor desempeño organizacional.

A partir de este contexto, resulta relevante incorporar una perspectiva conductual para entender las barreras y facilitadores del comportamiento en el uso de la plataforma Cónico. En este sentido, *la rueda del cambio de comportamiento* (Behaviour Change Wheel) propuesta por Michie, van Stralen y West (2011), ofrece un marco integral para el diseño de intervenciones que promuevan comportamientos deseados en contextos organizacionales. Este modelo parte de la premisa de que todo comportamiento es el resultado de la interacción entre tres componentes esenciales: la capacidad, la oportunidad y la motivación (modelo COM-B, ubicado en el núcleo de la rueda).

Además, la rueda del cambio de comportamiento permite diseñar intervenciones efectivas a partir de estrategias prácticas de cambio que se derivan de nueve funciones de intervención fundamentales: educación, persuasión, incentivación, coerción, entrenamiento, restricción, reestructuración ambiental, modelamiento y habilitación (*enablement*). A partir de estas funciones se seleccionan técnicas específicas y estandarizadas de cambio de comportamiento, conocidas como BCTs (Behavioral Change Techniques), las cuales permiten operacionalizar las funciones de intervención mediante componentes observables y replicables (Michie et al., 2013). Por ejemplo, en nuestro caso, la educación permite informar a los actores clave sobre la importancia de realizar contrataciones a tiempo; la persuasión puede implementarse mediante mensajes que refuercen la urgencia y el impacto del ingreso oportuno de las solicitudes; y la reestructuración ambiental puede contemplar tanto mejoras en el entorno físico como ajustes en la dinámica relacional con los coordinadores de programa. Este aspecto, como se verá más adelante, fue fundamental para la estructura y lógica de diseño de la intervención.

Para este diseño también fue importante aproximarse a la noción de *nudge*, entendida como cualquier aspecto de la arquitectura de decisiones que modifica el comportamiento de las personas de manera predecible sin prohibir opciones ni modificar significativamente sus incentivos económicos (Thaler & Sunstein, 2008). Esta perspectiva parte del reconocimiento de que las decisiones humanas no se basan exclusivamente en procesos racionales, sino que están influenciadas por sesgos cognitivos, heurísticas, emociones y el contexto en el que se presentan las opciones. Desde esta mirada, el nudge se convierte en una herramienta poderosa para facilitar elecciones más alineadas con los objetivos deseados, al intervenir sutilmente en la forma en que la información es presentada o el entorno es estructurado.

En síntesis, la optimización del proceso de contratación en Cónico requiere una aproximación interdisciplinaria que combine principios de la teoría organizacional con estrategias conductuales, de esta forma se buscará desarrollar soluciones efectivas y sostenibles para mejorar la eficiencia administrativa en la Universidad EAFIT.

Diagnóstico

Con el propósito de comprender las razones que favorecen el ingreso tardío de las solicitudes de contratación en la plataforma Cónico, se realizó un diagnóstico conductual basado en el modelo COM-B (Michie et al., 2014). Este proceso incluyó tres estrategias metodológicas principales:

1. Entrevistas individuales a las auxiliares administrativas.

2. Grupo focal que permitió contrastar y ampliar las percepciones frente al proceso.

3. Análisis de datos históricos extraídos directamente de la plataforma Cónico.

Estas estrategias permitieron identificar patrones de comportamiento y creencias compartidas. También, ayudaron a mapear barreras específicas que dificultan el cumplimiento del proceso de contratación a tiempo.

Como se mencionó, los hallazgos obtenidos fueron analizados considerando la rueda de cambio comportamental y, particularmente, el COM-B. En línea con esto, se plantea que todo comportamiento es producto de la interacción entre tres elementos esenciales: capacidades, oportunidades y motivaciones. A continuación, se presentan dichos hallazgos en la Tabla 2.

Componentes del modelo COM-B	**¿Qué debe suceder para que el comportamiento ocurra?**	**¿Se necesita un cambio?**
Capacidad física *Fuerza, habilidades físicas para desarrollar el comportamiento*	Habilidades motoras para el uso eficiente del PC y la plataforma Cónico.	No. Las auxiliares cuentan con las habilidades físicas necesarias para desempeñar esta tarea.
Capacidad psicológica *Conocimientos, habilidades psicológicas, fortaleza mental*	Las auxiliares deben: Conocer cómo se realiza una contratación en el sistema Cónico. Manejar grandes flujos de información. Tener habilidades comunicativas para validar información y el paso a paso del proceso en Cónico.	No. Las auxiliares conocen el proceso de contratación con precisión, manejan grandes flujos de información cotidianamente y tienen habilidades comunicativas desarrolladas.
Oportunidad física *Lo que el contexto limita o posibilita: recursos, locaciones, barreras físicas*	Las auxiliares administrativas necesitan: Tener un espacio de trabajo cómodo. Contar con una buena conexión a internet. Tener permisos institucionales de acceso a la plataforma Cónico. Contar con un espacio libre de distracciones para el ingreso de las solicitudes de contratación.	No para todos los elementos. El elemento que necesita intervención es propiciar un espacio libre de distracciones para el ingreso de las solicitudes de contratación.
Oportunidad social *Influencias interpersonales, normas culturales y sociales*	Las auxiliares administrativas necesitan tener una interacción oportuna con los coordinadores de programa para recibir a tiempo la información de los cambios en la programación de docentes.	Sí. Los coordinadores no están informando con anticipación cuando se presenta algún cambio en la programación de docentes, lo que hace que las auxiliares

	Los coordinadores deben sentirse responsables del proceso de contratación. Se necesita que haya reconocimiento positivo para las personas que hacen el proceso de contratación a tiempo.	administrativas decidan esperar hasta el último momento para ingresar las solicitudes a la plataforma. Las auxiliares parecen responder a dinámicas de reconocimiento social. Esto puede ayudar en la intervención.
Motivación reflexiva *Creencias sobre lo que se califica como malo o bueno, evaluaciones mentales, planeación*	Las auxiliares administrativas y los coordinadores deben dimensionar las consecuencias de no realizar un proceso de contratación a tiempo; asimismo, conocer cuáles son los beneficios de realizar el proceso cómo es debido.	Sí. Las auxiliares administrativas y los coordinadores de programa no dimensionan completamente los riesgos de no contratar a tiempo.
Motivación automática *Emociones, deseos, necesidades, impulsos, respuestas reflejo*	Se necesita que las auxiliares administrativas dejen de asociar Cónico con una tarea aburrida y que lo asocien con una oportunidad para ser protagonistas. Se necesita que las auxiliares administrativas y coordinadores asocien Cónico con la idea de la prevención y el cuidado.	Sí. Los distintos actores del proceso asocian a Cónico como una plataforma tediosa, compleja y aburrida.

Tabla 2. Aplicación Modelo COM-B

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en consideración lo anterior, se concluye que no es necesario intervenir sobre la capacidad física ni psicológica de las personas involucradas. En cambio, sí es fundamental actuar sobre los siguientes elementos:

- **Oportunidad física:** es especialmente importante buscar reducir distracciones y/o interrupciones durante el ingreso de solicitudes de contratación.
- **Oportunidad social:** se debe pensar en formas de fortalecer el compromiso de los coordinadores académicos con el proceso de contratación y, a su vez, fomentar dinámicas de colaboración con las auxiliares administrativas. También, se hace esencial que ellas se sientan reconocidas como protagonistas de este proceso.

- **Motivación reflexiva y automática:** se necesita activar estrategias que permitan resignificar el uso de la plataforma Cónico y hacer evidentes las consecuencias positivas que trae consigo el comportamiento deseado.

Estos hallazgos servirán como base para el diseño de la intervención comportamental que se presenta más adelante. Cabe reiterar que, con ella, se busca generar condiciones favorables para que las solicitudes de contratación de docentes sean ingresadas de manera oportuna en la plataforma Cónico.

Método

Como se mencionó, se eligió la rueda del cambio de comportamiento (Michie et al., 2014) como marco de referencia para estructurar el análisis del comportamiento y el diseño de la intervención. Esta herramienta permite entender de forma clara qué factores influyen en una conducta específica y cómo es posible transformarla con acciones prácticas y contextualizadas (Michie et al. 2014). En este caso, el comportamiento sobre el que se buscó incidir fue el ingreso tardío de las solicitudes de contratación por parte de las auxiliares administrativas en la plataforma Cónico.

Después de realizar un diagnóstico basado en el modelo COM-B, se construyó la intervención comportamental. A continuación, se presentan elementos adicionales que se consideraron para dicha intervención.

Público objetivo

El público objetivo de esta intervención fueron seis auxiliares administrativas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Todas cuentan con experiencia previa en la gestión de procesos de contratación a través de la plataforma Cónico y, además, comparten características similares en aspectos como: las funciones laborales asignadas, el

entorno laboral en el que se relacionan y la interacción que mantienen con los coordinadores académicos, para esta intervención se decide dejar a un lado la intervención sobre los coordinadores de forma directa y se decide únicamente actuar sobre las auxiliares administrativas quienes son las que realizan el comportamiento deseado, además se trató de una muestra intencionada porque el estudio se enfocó en un problema identificado específicamente en la unidad académica mencionada.

Diseño del estudio

Este estudio adoptó un diseño cuasiexperimental que buscó evaluar el efecto de una intervención comportamental en una situación real, sin utilizar asignación aleatoria ni grupo control. En contextos organizacionales como el de esta investigación, el diseño cuasiexperimental resulta más adecuado para observar cambios *antes* y *después* de una intervención sobre una misma población.

Para evaluar los efectos de la intervención, se establecieron dos puntos de medición:

- Pretest: medición antes de la intervención con escala de 1 a 4 (1. Totalmente en desacuerdo, 2. Moderadamente en desacuerdo, 3. Moderadamente de acuerdo, 4. Totalmente de acuerdo) para evitar puntos medios. Se aplicó una encuesta a las auxiliares (ver Anexo 4) y se recolectaron datos de contratación de la plataforma Cónico.
- Postest: se realizó una medición posterior a la intervención utilizando una escala de 1 a 4 (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Moderadamente en desacuerdo, 3 = Moderadamente de acuerdo, 4 = Totalmente de acuerdo), diseñada sin punto medio para reducir la tendencia a respuestas neutrales. En esta fase, se aplicó nuevamente

la encuesta y se recolectaron datos actualizados de contratación a partir de la plataforma Cónico (ver Anexo 5).

Diseño de la intervención

Con base en el foco comportamental identificado y el análisis realizado a través del modelo COM-B, se avanzó en el desarrollo de la rueda del cambio de comportamiento propuesta por Michie et al. (2014). Luego de priorizar los componentes a intervenir (la oportunidad física, la oportunidad social, la motivación reflexiva y la motivación automática), se identificaron las funciones de intervención más adecuadas y, a partir de estas, las técnicas de cambio de comportamiento (BCT) correspondientes (Michie et al., 2013). Finalmente, las BCT fueron operacionalizadas mediante estrategias específicas, adaptadas al contexto institucional, con el propósito de intervenir de forma concreta y factible en los factores que pueden incidir en el ingreso oportuno de las solicitudes de contratación en la plataforma Cónico. Este ejercicio se sintetiza en la Tabla 3.

COM-B	**Función de intervención**	**BCT**	**Estrategias**
Oportunidad física: Las auxiliares administrativas necesitan contar con un espacio libre de distracciones para el ingreso de las solicitudes de contratación.	Reestructuración ambiental Modelamiento	Planificación de la acción Reestructuración del entorno físico Demostración del comportamiento Reencuadre a través de ejemplo	Sesión exclusiva para ingreso de contratos y solución de dudas en un lugar diferente a su oficina: *encerrona de contratación*.

Oportunidad social: Se requiere tener una interacción oportuna con los coordinadores de programa para recibir a tiempo la información de los cambios en la programación de docentes. Los coordinadores deben sentirse responsables del proceso de contratación. Se necesita que haya reconocimiento positivo para las personas que hacen el proceso de contratación a tiempo.	Incentivación	Retroalimentación positiva sobre comportamiento Información sobre aprobación de otros Señales o claves del entorno Reforzamiento social	Taller de sensibilización *Brunch de conexión* entre auxiliares y docentes Mensajes de reconocimiento
Motivación reflexiva: Las auxiliares administrativas y los coordinadores deben dimensionar las consecuencias de no realizar un proceso de contratación a tiempo; asimismo, conocer cuáles son los beneficios de realizar el proceso cómo es debido.	Educación	Instrucciones sobre cómo realizar el comportamiento Información sobre consecuencias de salud Información sobre consecuencias sociales o ambientales	Taller de sensibilización *Chococomunicados*: recomendaciones para la gestión del tiempo
Motivación automática: Se necesita que las auxiliares administrativas dejen de relacionar Cónico con una tarea aburrida y que lo asocien con una oportunidad para ser protagonistas del proceso. Se requiere que las auxiliares administrativas y coordinadores asocien Cónico con la idea de la prevención y el cuidado.	Incentivación	Reforzamiento social	Taller de sensibilización Nudge visual: personaje *Chococónico* Mensajes de reconocimiento *Chococomunicados*: recomendaciones para la gestión del tiempo

Tabla 3. Síntesis diseño de intervención
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan las estrategias de la intervención, cada una articulada con los elementos identificados en el COM-B y diseñadas para generar cambios en el comportamiento deseado:

Nudge visual - personaje *Chococónico*

Esta estrategia buscó reencuadrar la percepción de la plataforma Cónico, asociándola con elementos positivos y estimulantes. Para ello, se diseñó un personaje ficticio, denominado *Chococónico* (ver Imagen 2). Su nombre se relaciona directamente con la plataforma Cónico y fue el embajador de la intervención: se buscó que fuera el protagonista de los distintos mensajes enviados a las auxiliares administrativas.

Esta estrategia busca construir una relación emocional favorable con la plataforma y con el comportamiento deseado, reforzando así su apropiación desde la motivación automática.

Imagen 2. Chococónico
Fuente: elaboración propia**.**

Taller de sensibilización

Esta estrategia tuvo como objetivo fortalecer la capacidad de acción de las auxiliares administrativas mediante un espacio de formación y reflexión crítica sobre el proceso de contratación de docentes. El taller fue concebido de manera experiencial, orientado a presentar información normativa y procedimental de forma dinámica, aplicada y directamente vinculada a su realidad laboral cotidiana.

Se buscó generar conciencia sobre las consecuencias legales, administrativas y personales del ingreso tardío de las solicitudes de contratación. Al mismo tiempo, se destacaron los beneficios asociados a una gestión oportuna y proactiva. Los contenidos abordaron temas clave como el bienestar laboral, el cumplimiento normativo y la efectividad de los procesos. Asimismo, se promovió una resignificación de la plataforma Cónico, presentada no como una carga administrativa, sino como una herramienta de empoderamiento y eficiencia en la gestión.

En esta etapa se realizó la medición pretest para identificar las creencias de las auxiliares sobre el ingreso de solicitudes de contratos en Cónico. Además, se empezó a plantear la idea de que su rol es fundamental en la contratación docente.

Sesión exclusiva para ingreso de contratos: *encerrona de contratación*

Esta estrategia buscó intervenir sobre la oportunidad física, ofreciendo condiciones concretas para la ejecución sostenida del comportamiento deseado. Se planteó la posibilidad de organizar una sesión dedicada exclusivamente al ingreso de solicitudes de contratación en la plataforma Cónico, en un entorno libre de interrupciones y sin tareas paralelas asignadas.

Además de facilitar la acción inmediata, esta estrategia podría modelar una práctica organizativa clave: la reserva de tiempo exclusivo en la agenda para tareas críticas. Con esto, se promovería una gestión más consciente del tiempo y, a su vez, se transmitiría, con el ejemplo, que es posible, y necesario, separar espacios de concentración en medio de la operación diaria.

***Brunch* de conexión**

Esta estrategia buscó fomentar relaciones de confianza y fortalecer la comunicación entre los actores claves del proceso de contratación: auxiliares administrativas y

coordinadores de programa. Para ello, se propició un espacio informal tipo *brunch*, diseñado como un encuentro horizontal y cercano que permitiera superar tensiones previas, establecer acuerdos funcionales y reforzar el sentido de corresponsabilidad frente al ingreso oportuno de solicitudes de contratación.

Al generar condiciones relacionales positivas, se buscó mejorar la coordinación entre las partes, reducir los cuellos de botella por falta de comunicación y fortalecer la intención compartida de actuar de manera oportuna dentro del proceso administrativo.

***Chococomunicados*: consejos para la gestión del tiempo**

Esta estrategia buscó apoyar a las auxiliares administrativas en el desarrollo de rutinas y habilidades de planificación orientadas a realizar de manera oportuna el ingreso de solicitudes de contratación. Para ello, se implementaron los *chococomunicados:* mensajes breves, amigables y sencillos, enviados semanalmente a través de Teams, con recomendaciones prácticas sobre gestión del tiempo.

Estos mensajes funcionaron como recordatorios estratégicos, diseñados para mantener el comportamiento deseado presente en la mente de las auxiliares. Al integrarse en el flujo cotidiano de trabajo, esta estrategia buscó promover la internalización de hábitos asociados a la acción de contratar a tiempo. Además, al ser entregados por Chococónico, se aseguró la continuidad narrativa y emocional de la intervención.

Mensajes de reconocimiento

Esta estrategia tuvo como objetivo reforzar el comportamiento deseado a través del reconocimiento simbólico y la validación social. En un chat creado previamente con las auxiliares en el aplicativo Microsoft Teams, semanalmente se enviaron mensajes en los que se reconocía la gestión de la auxiliar administrativa que hubiera ingresado el mayor número de contratos a tiempo. Asimismo, se invitaba a las demás a sumarse y seguir su ejemplo.

Esta estrategia apela al refuerzo social positivo y a la aprobación de otros como palancas conductuales para fortalecer hábitos deseables. Al visibilizar y valorar el cumplimiento, se incentiva la repetición del comportamiento y se consolida una narrativa colectiva de responsabilidad y compromiso compartido.

Procedimiento

La intervención se desarrolló entre el 25 de marzo y el 31 de mayo de 2025. El 25 de marzo se envió por correo la invitación al taller de bienvenida y sensibilización dirigido a las seis auxiliares administrativas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Además, se reservó en sus agendas un espacio el 7 de abril para que pudieran asistir al taller.

Imagen 3. Invitación digital a taller de sensibilización
Fuente: elaboración propia.

Nudge visual - personaje Chococónico

Desde el 25 de marzo que se envió por correo electrónico la invitación al taller de bienvenida y sensibilización se socializó el personaje Chococónico.

Imagen 4. Chococónico con computador
Fuente: elaboración propia**.**

Taller de sensibilización

El 7 de abril de 2025, a las 2:00 pm., se llevó a cabo un taller de sensibilización dirigido a las auxiliares administrativas de la Escuela de Administración (Ver imagen 5). La sesión consistió en una charla que tenía como finalidad generar conciencia sobre los riesgos institucionales asociados al ingreso tardío de las solicitudes de contratación, en particular, el hecho de que los contratistas inicien sus labores sin estar afiliados al Sistema de Riesgos Laborales (ARL). Se presentaron cinco de las seis auxiliares que hay en la Escuela. Se excluyó de la muestra de la intervención a la sexta auxiliar, dado que manifestó desinterés en participar en el proceso de intervención.

Imagen 5. Foto Taller de sensibilización
Fuente: elaboración propia

La sesión inició con una bienvenida personalizada, en la que cada participante recibió una tarjeta de Chococónico con su nombre (ver imagen 6), agradeciéndoles su labor e invitándolas a ser protagonistas de la intervención. Posteriormente, se diligenció el

consentimiento informado y se aplicó el pretest. La actividad principal consistió en una charla sobre riesgos laborales, orientada por un experto en seguridad y salud en el trabajo externo a la institución. Esta charla se diseñó como un espacio distinto a las capacitaciones convencionales: participativo, cercano y experiencial. El objetivo era que las auxiliares pudieran comprender, desde situaciones cotidianas y realistas, las implicaciones concretas de ingresar tardíamente las solicitudes de contratación, poniéndose en el lugar de quienes podrían verse directamente afectados por esta omisión. Al finalizar, se entregaron obsequios simbólicos (un helado Chococono y stickers de Chococónico).

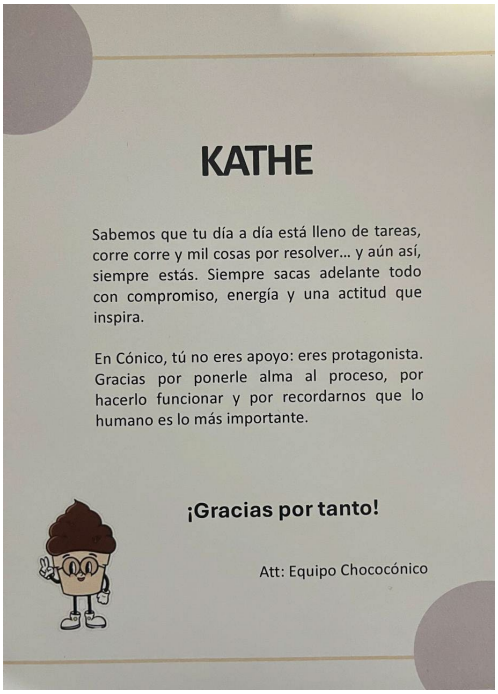


Imagen 6. Foto Taller de sensibilización
Fuente: elaboración propia

Chococomunicados: consejos para la gestión del tiempo

Se creó una serie de mensajes que se identificaron como “Chococomunicados”. Estos mensajes fueron enviados a través de un grupo de Teams que se creó para la intervención, el cual estaba conformado por las cinco auxiliares administrativas y los tres integrantes del equipo interventor. Los Chococomunicados, compartidos los días 9, 23 y 30 de abril y el 7 de

mayo, incluían textos breves e imágenes sobre herramientas de gestión del tiempo. A continuación, se presenta cada uno de ellos.

9 abril

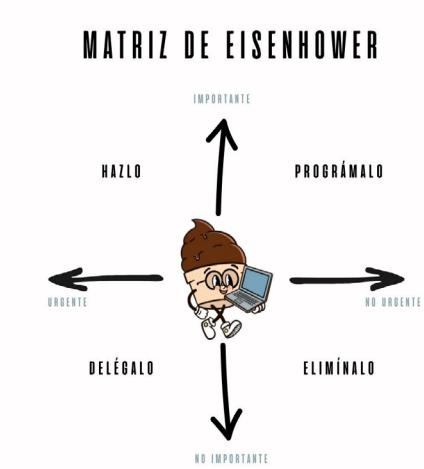


Imagen 7. Matriz Eisenhower
Fuente: elaboración propia.

23 abril

Imagen 8. Trágate el Sapo
Fuente: elaboración propia**.**

30 abril

Imagen 9. Método 3 – 3 – 3
Fuente: elaboración propia

7 mayo

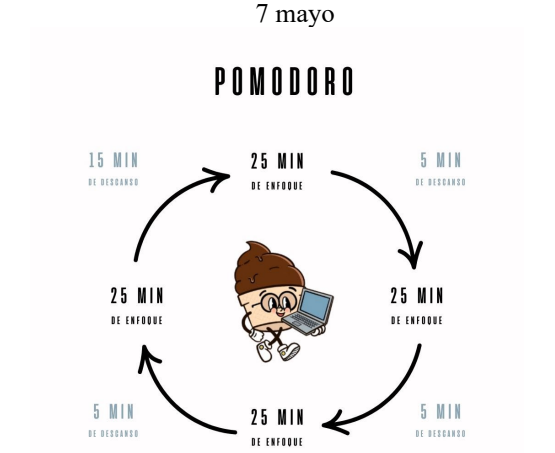


Imagen 10. Pomodoro
Fuente: elaboración propia

Inicialmente se planearon tres comunicados generales sobre gestión del tiempo (Matriz de Eisenhower, Trágate el sapo y Técnica Pomodoro). Sin embargo, tras el primer envío, los contenidos se ajustaron para enfocarse específicamente en el ingreso oportuno de las solicitudes de contratación. Aunque el cronograma inicial contemplaba tres comunicados,

se añadió un cuarto mensaje sobre el Método 3-3-3, pues se amplió la intervención una semana más por el receso de Semana Santa. El primer mensaje fue enviado en horas de la mañana, mientras que los siguientes se compartieron en la franja de la tarde.

Mensajes de reconocimiento

Los días 21 y 28 de abril y el 5 de mayo, se enviaron mensajes de reconocimiento y motivación a las auxiliares administrativas. Estos mensajes resaltaban, por un lado, la labor de la auxiliar administrativa que había ingresado el mayor número de contratos a tiempo durante esa semana y, por otro, el porcentaje de cumplimiento alcanzado como equipo. Esta información se obtuvo a partir de la exportación de datos del sistema, la cual permite comparar la fecha de inicio del contrato con la fecha de ingreso de la solicitud.

Aunque inicialmente se proyectó reconocer solo a la auxiliar con mejor desempeño individual (ver imágenes 11, 12 y 13), en los dos siguientes se optó por destacar tanto a la persona con mayor cumplimiento como al equipo en su conjunto.

Imagen 11. Primer Reconocimiento
Fuente: elaboración propia

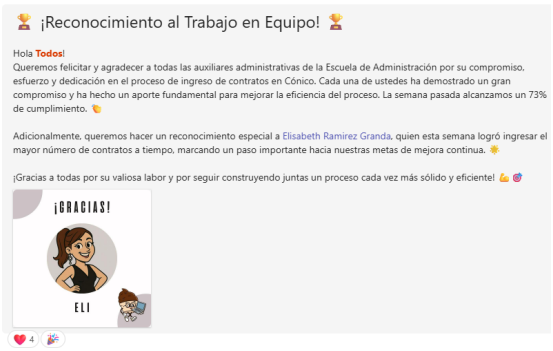


Imagen 12. Segundo Reconocimiento
Fuente: elaboración propia

Imagen 13. Tercer Reconocimiento
Fuente: elaboración propia

Brunch Conexión

El 28 de abril de 2025, a las 10:00 am., se realizó el *Brunch Conexión*, un encuentro dirigido a los coordinadores de los programas de posgrado y a las auxiliares de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. La invitación fue enviada con un mes de antelación, el 28 de marzo, a través de correo electrónico, con el objetivo de reservar el espacio en sus agendas y asegurar la mayor participación posible.

A la sesión asistieron diez de los diez y seis coordinadores de la Escuela de Administración y las cinco auxiliares administrativas. El encuentro se enfocó en crear un espacio de diálogo entre las auxiliares administrativas y los coordinadores, resaltando la importancia de la comunicación oportuna entre estos roles y del trabajo en equipo para lograr ingresar a tiempo las solicitudes de contratos de docentes de posgrado al sistema Cónico.

La sesión comenzó con una bienvenida y una contextualización del espacio, seguida de una breve presentación sobre el origen del sistema Cónico. Se presentaron estadísticas de ingresos a destiempo en 2024 y se alertó sobre los riesgos. Posteriormente, se desarrolló una actividad grupal en la que se conformaron equipos integrados por una auxiliar y dos o tres coordinadores de programas de posgrado.

Cada equipo debía responder a dos preguntas: 1) ¿Cómo creen que en equipo podemos ingresar a tiempo las solicitudes de contratos de docentes de la Escuela de Administración al Sistema Cónico? y 2) ¿qué beneficios creen que podríamos tener como Escuela si se realiza a tiempo las solicitudes de contratos de docentes en el Sistema Cónico?

Estas preguntas buscaban detonar nuevas ideas para mejorar el proceso y lograr los ingresos a tiempo.

Imagen 14. Foto Grupal Brunch de Conexión
Fuente: elaboración propia

Imagen 15. Foto Estación de Brunch
Fuente: elaboración propia

Encuesta de cierre, postest y agradecimiento

El 20 de mayo de 2025 se envió, a través de Teams y de forma individual, un mensaje de cierre y agradecimiento a cada auxiliar administrativa por su participación en la intervención. A su vez, se le solicitaba diligenciar la encuesta de cierre (postest).

El 22 de mayo se hizo un refuerzo a las cinco auxiliares administrativas para que diligenciaran el postest: se les llevó a sus oficinas una tarjeta de agradecimiento y un Chococono. El lunes 26 de mayo se envió un mensaje adicional por Teams como recordatorio. Para el lunes 27 de mayo todas las auxiliares administrativas ya habían diligenciado el postest.

Ajustes durante la implementación de la intervención

Como se mencionó, la intervención fue inicialmente planeada para las seis auxiliares administrativas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Sin embargo, se realizó la intervención con cinco porque una de ellas no quiso participar.

En el cronograma inicial no se contempló que la semana del 14 al 18 de abril era Semana Santa, lo cual implica que las personas de la Universidad tengan un receso. Por esta razón, la intervención, que estaba prevista para iniciar con el envío de mensajes a finales de marzo y concluir a finales de abril, se extendió hasta mayo.

Por otro lado, en un principio, se contempló hacer una sesión denominada “encerrona de contratación”, la cual buscaba ser un espacio exclusivo de dos horas en una sala de cómputo para que las auxiliares ingresaran contratos sin distracciones y con acompañamiento técnico. En el desarrollo de la intervención, se decidió prescindir de esta sesión porque se determinó que podría implicar una sobrecarga en las agendas de las auxiliares y que, además, podría afectar su disposición. Se optó, entonces, por enfocar los esfuerzos en la apropiación de los Chococomunicados, los mensajes de reconocimiento y en el Brunch Conexión.

Cronograma

En el Anexo 1 se puede ver el cronograma establecido para la intervención.

Resultados

Con el objetivo de evaluar el impacto de la intervención comportamental en el proceso de contratación de docentes, se implementaron diversas estrategias de medición de resultados. Estas incluyeron la aplicación de un *pretest* (Ver Anexo 3) y un *postest* (Ver Anexo 4), el análisis cualitativo de las percepciones de las auxiliares administrativas y un seguimiento cuantitativo del comportamiento de ingresos de contratos en la plataforma Cónico.

Resultados del pretest

Durante el taller de sensibilización, se aplicó un pretest para identificar las percepciones, conocimientos y creencias de las auxiliares administrativas sobre el proceso de contratación. La encuesta se diseñó con una escala de 1 a 4 (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = Moderadamente en desacuerdo, 3 = Moderadamente de acuerdo, 4 = Totalmente de acuerdo), para reducir la tendencia a respuestas neutrales. Los resultados obtenidos (ver Tabla 4) evidenciaron tanto fortalezas como aspectos críticos:

	P1	P2	P3	P4	P5	Promedio	Mejor Si
Cuando ingreso las solicitudes de contratos de manera tardía, realmente no pasa nada grave en la Universidad	2	1	1	2	3	1,8	Mejor si bajo
Me molesta que me recuerden cual es la fecha límite para ingresar las solicitudes de contratación	2	2	1	1	1	1,4	Mejor si bajo
El ingreso a tiempo de los contratos en Cónico es una tarea prioritaria en mi trabajo diario	3	4	4	4	4	3,8	Mejor si alto
Si un profesor de la escuela de administración sufre un accidente en clase sin tener contrato no es mi responsabilidad	3	2	1	2	1	1,8	Mejor si bajo
La comunicación con los coordinadores de los programas académicos de posgrado es clara y efectiva para gestionar los contratos a tiempo	3	4	2	3	4	3,2	Mejor si alto
Me esfuerzo por mejorar continuamente el proceso de ingreso de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico	4	4	3	4	4	3,8	Mejor si alto

Tabla 4. Pretest

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, se identificó que, en general, las auxiliares reconocían la importancia del ingreso oportuno de los contratos, tenían esta tarea como prioridad en su trabajo y manifestaban una alta disposición para mejorar el proceso. No obstante, persistían percepciones que podrían afectar el cumplimiento, como la creencia de que no hay consecuencias graves por ingresar solicitudes tarde o que la responsabilidad sobre problemas derivados no recaía en ellas. También se evidenció que la comunicación con los coordinadores no siempre era percibida como efectiva.

En el análisis cualitativo, la mayoría de las auxiliares expresaron sentirse cómodas y comprometidas con su labor, pero señalaron barreras como la falta de tiempo, el exceso de tareas y cambios de último momento. Reconocieron, además, que el trabajo en equipo y el apoyo entre compañeras facilitaban el proceso, aunque persistían oportunidades de mejora en la comunicación con los coordinadores de los programas académicos.

Percepción de las herramientas durante la intervención

Durante la intervención se implementaron distintas herramientas de apoyo: recordatorios, mensajes de reconocimiento y guías con recomendaciones de gestión del tiempo. Las auxiliares valoraron positivamente las herramientas, sugiriendo que este tipo de recursos podrían ser útiles para mejorar el cumplimiento de las tareas.

Cabe destacar que en cuanto a las reacciones a los mensajes enviados vía Teams, el primer mensaje con consejos de gestión del tiempo (enviado el 9 de abril en la mañana) recibió interacciones positivas en el chat (*likes*), mientras que los siguientes tres mensajes (enviados en la tarde) no generaron reacciones.

Respecto a los mensajes de reconocimiento por el cumplimiento semanal, las auxiliares respondieron con emojis celebrando tanto logros individuales como colectivos.

Resultados del postest

Al cierre de la intervención, se aplicó un postest con las mismas preguntas del pretest, añadiendo tres ítems sobre la satisfacción con las actividades realizadas. Los resultados (ver Tabla 5) evidenciaron cambios positivos:

	P1	P2	P3	P4	P5	Promedio	Mejor Si
Cuando ingreso las solicitudes de contratos de manera tardía, realmente no pasa nada grave en la Universidad	1	1	2	2	1	1,4	Mejor si bajo
Me molesta que me recuerden cual es la fecha límite para ingresar las solicitudes de contratación	1	1	3	1	2	1,6	Mejor si bajo
El ingreso a tiempo de los contratos en Cónico es una tarea prioritaria en mi trabajo diario	4	4	4	3	4	3,8	Mejor si alto
Si un profesor de la escuela de administración sufre un accidente en clase sin tener contrato no es mi responsabilidad	2	1	2	2	1	1,6	Mejor si bajo
La comunicación con los coordinadores de los programas académicos de posgrado es clara y efectiva para gestionar los contratos a tiempo	4	3	3	3	4	3,4	Mejor si alto
Me esfuerzo por mejorar continuamente el proceso de ingreso de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico	4	4	4	4	4	4	Mejor si alto

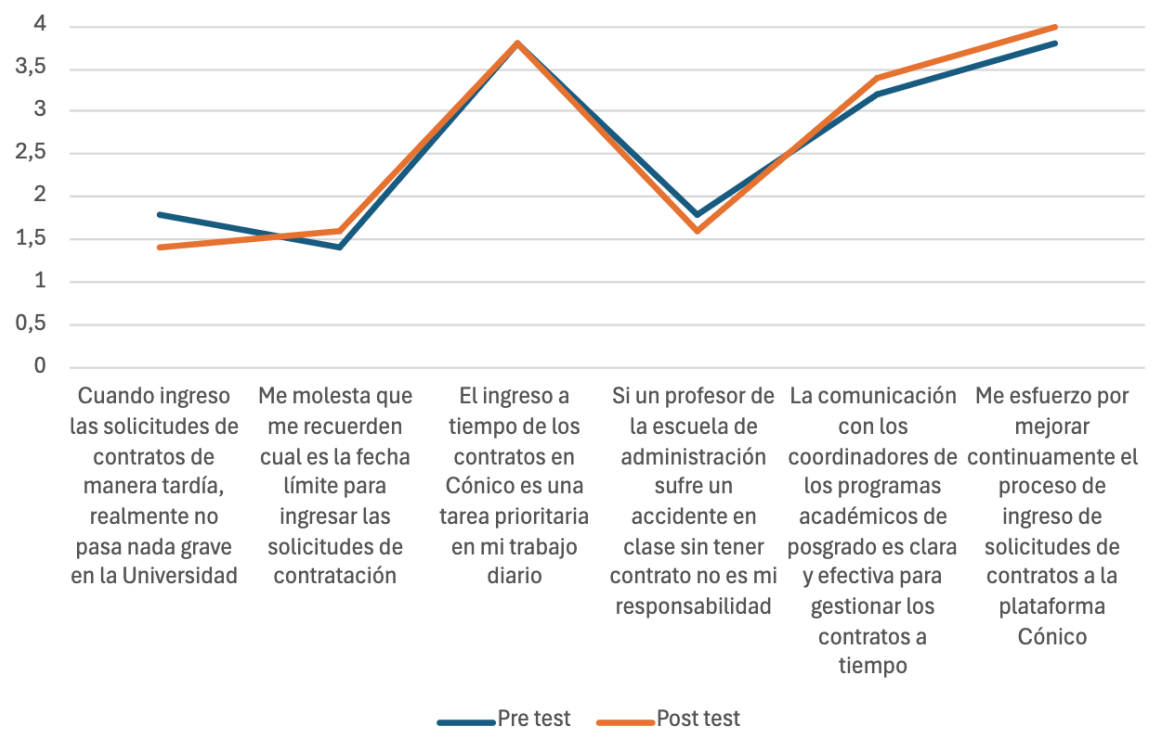
Tabla 5. Postest
Fuente: elaboración propia.

Comparando los resultados (ver Tabla 6 y Gráfica 1), se observan mejoras en la percepción de la gravedad de ingresar tarde las solicitudes (de 1,8 a 1,4) y en la responsabilidad asumida frente a posibles problemas. Esto indica un fortalecimiento de la motivación reflexiva, es decir, una mayor conciencia sobre las consecuencias y el rol que tienen en este proceso.

También, se mantiene alto el compromiso con la tarea: el ítem "el ingreso a tiempo de los contratos es prioritario" se mantuvo en 3.8 y se evidencia una ligera mejora en la comunicación con los coordinadores (de 3,2 a 3,4), lo que sugiere que hubo avances en la coordinación y el trabajo en equipo, uno de los objetivos clave de la intervención.

	Pretest	**Postest**	**Mejor Si**
Cuando ingreso las solicitudes de contratos de manera tardía, realmente no pasa nada grave en la Universidad	1,8	1,4	Mejor si bajo
Me molesta que me recuerden cual es la fecha límite para ingresar las solicitudes de contratación	1,4	1,6	Mejor si bajo
El ingreso a tiempo de los contratos en Cónico es una tarea prioritaria en mi trabajo diario	3,8	3,8	Mejor si alto
Si un profesor de la escuela de administración sufre un accidente en clase sin tener contrato no es mi responsabilidad	1,8	1,6	Mejor si bajo
La comunicación con los coordinadores de los programas académicos de posgrado es clara y efectiva para gestionar los contratos a tiempo	3,2	3,4	Mejor si alto
Me esfuerzo por mejorar continuamente el proceso de ingreso de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico	3,8	4,0	Mejor si alto

Tabla 6. Comparativo pretest y postest
Fuente: elaboración propia.



Gráfica 1. Gráfica Pretest y Postest
Fuente: elaboración propia.

En el análisis cualitativo post intervención, las auxiliares destacaron el brunch de conexión como el espacio más valioso. Este encuentro fortaleció la comunicación, promovió el trabajo conjunto y permitió visibilizar su rol dentro del proceso. Además, durante la actividad, se evidenció liderazgo de las auxiliares, quienes tomaron la palabra para invitar a los coordinadores a colaborar comunicando oportunamente cambios en la programación académica.

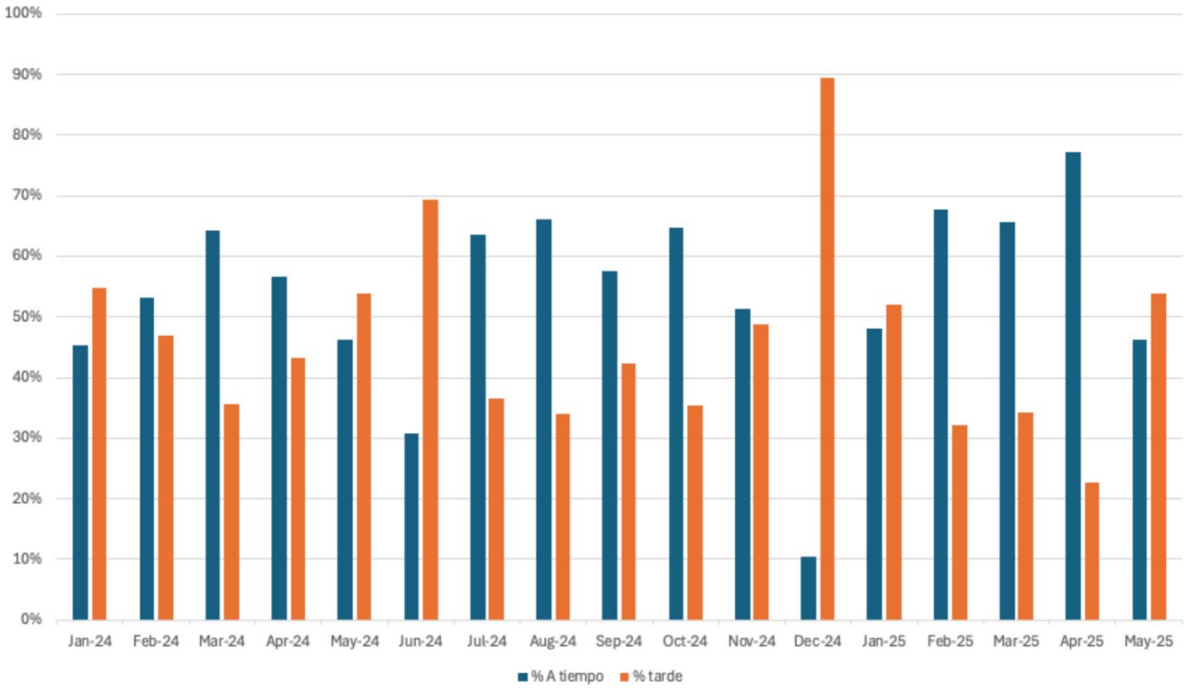
La calificación general de la experiencia fue de 4.4 sobre 5, lo que indica una valoración positiva de las actividades desarrolladas. Las auxiliares administrativas destacaron que estos espacios mejoraron la comunicación, aclararon dudas y ayudaron a entender que el proceso no depende solo de ellas, sino de varios actores. Asimismo, expresaron que se sintieron más escuchadas y apoyadas. Ahora bien, cabe mencionar que algunas participantes plantearon que todavía existen problemas con la asignación de responsabilidades y con la coordinación entre áreas, lo que puede seguir generando demoras

Impacto en el comportamiento de ingreso de contratos

Finalmente, se analizó el comportamiento de ingreso de contratos en la plataforma Cónico entre enero de 2024 y mayo de 2025. Los resultados (ver Tabla 7 y Gráfica 2) muestran un aumento en el porcentaje de contratos ingresados a tiempo durante el mes de la intervención; no obstante, en el mes siguiente el indicador volvió a disminuir.

	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Sep-24	Oct-24	Nov-24	Dec-24	Jan-25	Feb-25	Mar-25	Apr-25	May-25
A tiempo	24	26	18	34	18	8	40	33	19	44	21	2	25	40	23	44	24
% A tiempo	45	53%	64%	57%	46%	31%	63	66%	58%	65%	51%	11%	48%	68%	66%	77%	46%
Tarde	29	23	10	26	21	18	23	17	14	24	20	17	27	19	12	13	28
% tarde	55	47%	36%	43%	54%	69%	37	34%	42%	35%	49%	89%	52%	32%	34%	23%	54%
Total	**53**	**49**	**28**	**60**	**39**	**26**	**63**	**50**	**33**	**68**	**41**	**19**	**52**	**59**	**35**	**57**	**52**

Tabla 7. Comparativos ingresos cónico
Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Comparativos ingresos cónico
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que la intervención realizada en abril de 2025 tuvo un efecto positivo en el comportamiento de las auxiliares administrativas de la Escuela de Administración de

EAFIT en relación con el ingreso oportuno de contratos en Cónico. En abril de 2024, el 57% de los contratos fueron ingresados a tiempo, mientras que en abril de 2025 ese porcentaje subió al 77%. Esto representa un aumento de 20 puntos porcentuales y convierte a abril de 2025 no solo en un mes con un alto cumplimiento, sino también en el mes con el mayor número histórico de contratos ingresados a tiempo por parte del equipo administrativo. Además, cabe destacar que este aumento se dio en un contexto de alta demanda, lo que refuerza la conclusión de que la mejora fue tanto cuantitativa como en términos de eficiencia operativa.

Reflexión general a propósito de los resultados

Si bien los cambios en los promedios entre el pretest y el postest no fueron llamativos, la dirección general de los resultados, junto con las respuestas cualitativas de las participantes, sugiere efectos positivos y prácticos derivados de la intervención. A su vez, es necesario tener en cuenta posibles limitaciones metodológicas, en particular el sesgo de deseabilidad social. Este sesgo ocurre, como lo señala The Decision Lab (2024), cuando frente a preguntas sensibles o de contenido valorativo, las personas no responden con sinceridad sino en función de lo que consideran socialmente aceptable. Aunque no existe una respuesta correcta dentro del cuestionario aplicado, es probable que las normas sociales institucionales y las expectativas percibidas hayan inducido a las participantes a seleccionar opciones alineadas con lo que se entendía como una postura adecuada. Para futuras investigaciones, será importante incorporar metodologías que contribuyan a mitigar este tipo de sesgo.

Discusión

Los resultados de esta intervención evidencian un cambio en el comportamiento de las auxiliares administrativas frente al ingreso oportuno de contratos en la plataforma Cónico. Al

comparar los datos de abril de 2024 con los de abril de 2025, se observa un aumento importante en los contratos ingresados a tiempo, pasando del 57% al 77%. Este resultado no solo refleja una mejora en los números, sino que también representa el mejor desempeño registrado hasta la fecha por este equipo. Sumado a lo anterior, abril de 2025 fue el mes con mayor cantidad total de contratos gestionados, lo que demuestra que el cambio ocurrió incluso en condiciones de alta demanda.

Este cambio positivo en los indicadores sugiere que cuando se crean condiciones organizacionales adecuadas y se promueve una comunicación clara entre los diferentes niveles del proceso, el comportamiento puede mejorar rápidamente. Sin embargo, para que ese cambio se mantenga en el tiempo, es necesario que estas condiciones no dependan únicamente de la intervención puntual, sino que se integren a la cultura de trabajo de manera estable.

Esta intervención fue diseñada a partir de una comprensión integral del comportamiento. La rueda de cambio de comportamiento permitió entender que el comportamiento deseado no depende únicamente del conocimiento que se tiene del proceso (capacidad psicológica), sino que, también, intervienen factores cruciales como la motivación, el entorno físico y las relaciones sociales dentro de la institución. Precisamente esta comprensión es la que facilitó la integración de estrategias diversas que ayudaron a que las auxiliares se sintieran más comprometidas, reconocidas y mejor articuladas con los demás actores del proceso.

En línea con lo anterior, es importante destacar el potencial transformador del diálogo y el reconocimiento social dentro de los entornos laborales. Las auxiliares valoraron positivamente los espacios de intercambio y colaboración, señalando que estos les permitieron comprender mejor su rol, resolver dudas y fortalecer la coordinación con otros actores del proceso. Estos hallazgos sugieren que, cuando se generan condiciones de

interacción respetuosa y reconocimiento mutuo, se favorece una mayor implicación por parte de las personas y una mejora en el cumplimiento de sus responsabilidades.

En mayo de 2025, después de finalizada la intervención y coincidiendo con una incapacidad médica prolongada de la auxiliar administrativa que asumía mayor responsabilidad en el proceso de contratación, el porcentaje de contratos ingresados a tiempo bajó nuevamente al 46%, el mismo valor registrado en mayo del año anterior. Es importante tener en cuenta que la asistente que remplazó a la auxiliar administrativa que se incapacitó, no contaba con la capacitación suficiente para realizar los ingresos de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico y tampoco participó de la intervención.

Esto sugiere que el efecto de la intervención fue inmediato y positivo, pero no completamente sostenible. Por esta razón, es importante no solo dar continuidad a los espacios de diálogo y coordinación, sino también implementar encuentros periódicos para las auxiliares administrativas que mantengan vigente el compromiso con la mejora continua del proceso. Mantener este tipo de apoyos resulta clave para que los avances logrados no se pierdan y puedan extenderse a otras áreas de la Universidad.

Para escalar esta intervención a las distintas Escuelas de la Universidad EAFIT sería necesario, en primer lugar, adaptar la estrategia a las particularidades de cada contexto académico, reconociendo que los procesos administrativos y las dinámicas laborales pueden variar entre escuelas. Además, se requeriría conformar un equipo de acompañamiento capacitado en análisis y diseño de intervenciones conductuales, que pueda liderar el proceso de implementación, seguimiento y evaluación.

Sumado a lo anterior, sería clave contar con el respaldo de los líderes de la institución para, de este modo, destinar recursos, tiempo, espacios y herramientas para el personal administrativo y los demás actores involucrados en el proceso de contratación. Finalmente, sería útil crear un sistema de monitoreo compartido entre áreas, que facilite la identificación

temprana de obstáculos, promueva la mejora continua y garantice la sostenibilidad de los cambios en el tiempo.

En este camino de transformación, Chococónico demostró ser más que una simple herramienta de comunicación: se convirtió en un símbolo de cercanía, y recordación positiva. Su potencial como mensajero institucional podría aprovecharse para reenmarcar procesos internos que suelen percibirse como complejos o burocráticos, y hacerlos más amigables, humanos y comprensibles para toda la comunidad. De hecho, su uso podría abrir la puerta a intervenciones más amplias, que no solo busquen mejorar el cumplimiento de tareas, sino también transformar normas sociales arraigadas que, de manera silenciosa, siguen afectando la eficiencia y colaboración entre áreas.

Conclusión

Esta investigación confirma que una intervención conductual bien diseñada, basada en la rueda del cambio de comportamiento (Michie et al., 2011) y en principios de teoría organizacional, puede generar mejoras significativas en procesos administrativos críticos. El caso del ingreso oportuno de contratos en la plataforma Cónico demostró que la eficiencia organizacional no depende únicamente de la existencia de procedimientos estandarizados (Osborne et al., 2013), sino de su alineación con las condiciones reales de trabajo y con los factores que facilitan o dificultan la conducta deseada. En este sentido, el modelo COM-B permitió evidenciar que el comportamiento esperado no se explica solo por el conocimiento técnico o la intención de cumplir, sino por la interacción de elementos como la motivación, las condiciones del entorno y las relaciones con otros actores del proceso.

En el caso de las auxiliares administrativas de la Escuela de Administración, la intervención no solo mejoró los indicadores cuantitativos, sino también la percepción de las participantes sobre su rol, sus responsabilidades y la coordinación interinstitucional.

Acciones simples como espacios de diálogo, reconocimiento y formación, junto con mejoras en la comunicación con coordinadores, fortalecimiento de rutinas y uso de recordatorios, se tradujeron en un aumento del 20 % en el cumplimiento del proceso durante el mes de la intervención, alcanzando el mejor resultado histórico del equipo. Sin embargo, la disminución observada el mes siguiente evidenció que estos cambios, aunque posibles, son frágiles si no se acompañan de seguimiento constante y del respaldo de figuras clave en el proceso.

El uso de herramientas de nudge (Thaler & Sunstein, 2008) —como recordatorios y elementos visuales— resultó un complemento eficaz para modificar patrones de conducta sin imponer restricciones formales, reforzando la idea de que las decisiones humanas responden tanto a la arquitectura del entorno como a la racionalidad explícita. En conjunto, los resultados respaldan la integración de enfoques organizacionales y conductuales para resolver problemas administrativos, al atender simultáneamente la dimensión estructural (procedimientos, roles, jerarquía) y la dimensión humana (motivaciones, barreras, sesgos).

A partir de esta experiencia, se recomienda escalar la intervención a otras Escuelas de la Universidad, adaptándola a los distintos contextos administrativos, conformando un equipo técnico capacitado en análisis conductual, asegurando el respaldo institucional y estableciendo mecanismos de monitoreo y mejora continua que garanticen la sostenibilidad del cambio.

Referencias

Adıgüzel, Z., Sönmez Çakır, F., & Kücükoğlu, İ. (2020). The effects of organizational communication and participative leadership on organizational commitment and job satisfaction in organizations. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4), 829–856.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Learning.

Decreto 624 de 1989. Por el cual se expide el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. *Diario Oficial*, 38.756, 30 de marzo de 1989.

Decreto 723 de 2013. Por el cual se reglamenta la afiliación al sistema general de riesgos laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, 48.762, 15 de abril de 2013.

Decreto Ley 1295 de 1994. Por el cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales. *Diario Oficial*, 41.405, 24 de junio de 1994.

Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986.

Khattak, A. N., Irfan, K. U., & Karim, A. (2024). The impact of behavioral organization development interventions on employee development and organizational performance: A mixed methods approach. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 13(4), 102–126.

Ley 1562 de 2012. Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. *Diario Oficial*, 48.488, 11 de julio de 2012.

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterizing and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1), 42.

Michie, S., Richardson, M., Johnston, M., Abraham, C., Francis, J., Hardeman, W., Eccles, M. P., Cane, J., & Wood, C. E. (2013). The behavior change technique taxonomy (v1) of 93 hierarchically clustered techniques: Building an international consensus for the reporting of behavior change interventions. *Annals of Behavioral Medicine*, 46(1), 81–95.

Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). *The behaviour change wheel: A guide to designing interventions*. Silverback Publishing.

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Yale University Press.

The Decision Lab. (2024). Sesgo de respuesta. https://thedecisionlab.com/es/biases/response-bias

Universidad EAFIT. (2018). Reglamento de contratación. https://universidadeafit.widen.net/s/nf7sxbqpdw/reglamentos-de-contratacion-de-la-universidad-EAFIT

Anexos

Anexo 1. Cronograma Intervención

Marzo

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25 Invitación y agendamiento Taller de sensibilización auxiliares	26	27	28 Invitación y agendamiento brunch conexión coordinadores	29
30	31					

Abril

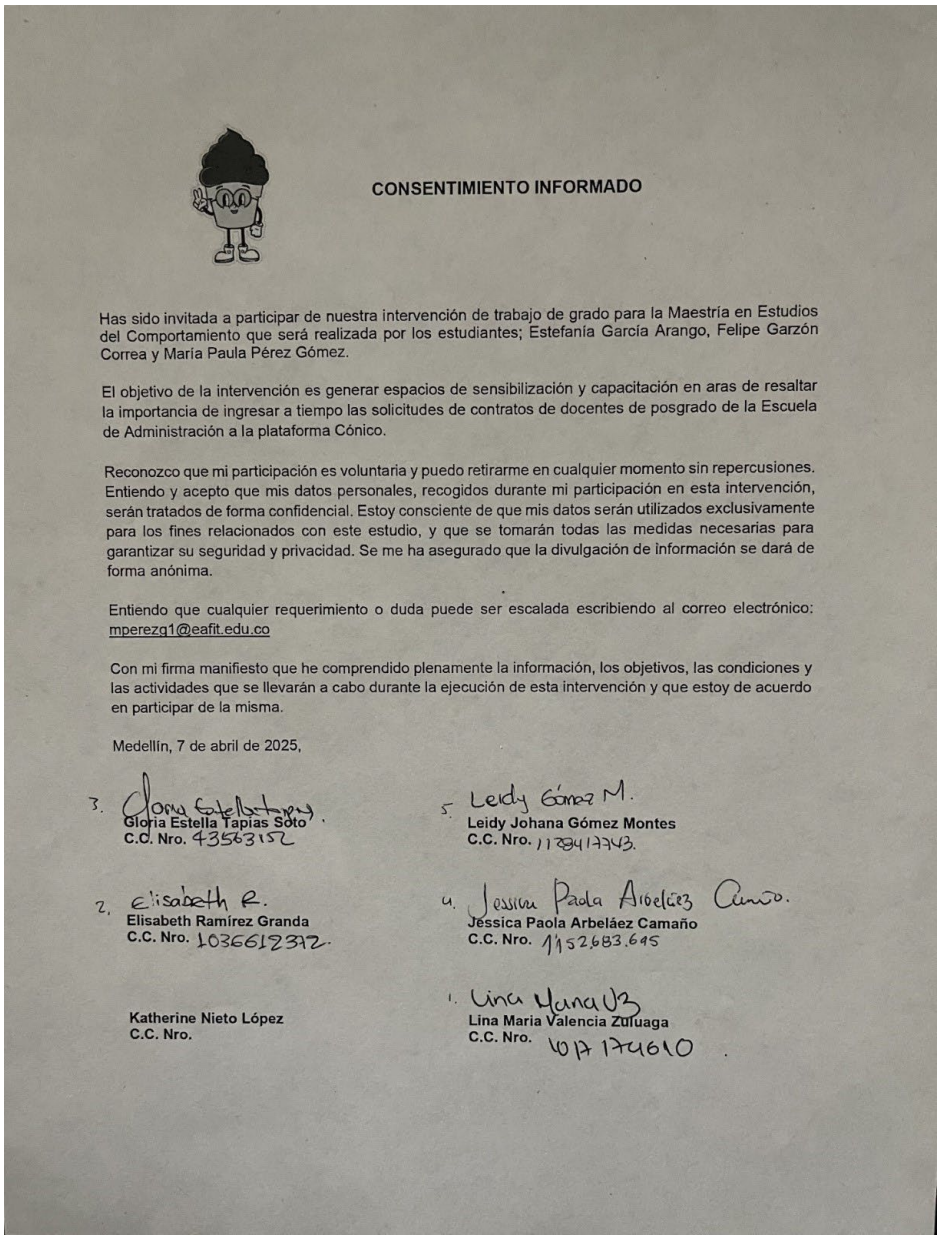
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
		1	2	3	4 Recordatorio Taller Sensibilización Auxiliares	5
6	7 Taller de sensibilización	8	9 Choco-comunicado (Matriz de Eisenhower)	10	11	12
13 Semana Santa	14	15	16	17	18	19
20	21 Reconocimiento Auxiliares + invitación Brunch Conexión Auxiliares	22	23 Choco-comunicado (Trágate el sapo)	24 Recordatorio Brunch Auxiliares/ Coordinadores	25	26
27	28 Bruch de conexión + Reconocimiento auxiliares	29	30 Choco-comunicado (método 3-3-3)			

Mayo

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
				1	2	3
4	5 Reconocimiento Auxiliares	6	7 Chococomunica	8	9	10

			do (Técnica Pomodoro)			
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20 Cierre y envío postest.	21	22 Agradecimiento y chococono invitando a diligenciar postest	23	24
25	26 Push teams diligencia postest	27	28	29	30	31

Anexo 2. Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Has sido invitada a participar de nuestra intervención de trabajo de grado para la Maestría en Estudios del Comportamiento que será realizada por los estudiantes; Estefanía García Arango, Felipe Garzón Correa y María Paula Pérez Gómez.

El objetivo de la intervención es generar espacios de sensibilización y capacitación en aras de resaltar la importancia de ingresar a tiempo las solicitudes de contratos de docentes de posgrado de la Escuela de Administración a la plataforma Cónico.

Reconozco que mi participación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento sin repercusiones. Entiendo y acepto que mis datos personales, recogidos durante mi participación en esta intervención, serán tratados de forma confidencial. Estoy consciente de que mis datos serán utilizados exclusivamente para los fines relacionados con este estudio, y que se tomarán todas las medidas necesarias para garantizar su seguridad y privacidad. Se me ha asegurado que la divulgación de información se dará de forma anónima.

Entiendo que cualquier requerimiento o duda puede ser escalada escribiendo al correo electrónico: mperezg1@eafit.edu.co

Con mi firma manifiesto que he comprendido plenamente la información, los objetivos, las condiciones y las actividades que se llevarán a cabo durante la ejecución de esta intervención y que estoy de acuerdo en participar de la misma.

Medellín, 7 de abril de 2025,

3. Gloria Estella Tapias Soto
C.C. Nro. 43563152

5. Leidy Gómez M.
Leidy Johana Gómez Montes
C.C. Nro. 1128417743.

2. Elisabeth R.
Elisabeth Ramírez Granda
C.C. Nro. 1036612312.

4. Jessica Paola Arbeláez Camaño.
Jessica Paola Arbeláez Camaño
C.C. Nro. 1152683.695

Katherine Nieto López
C.C. Nro.

1. Lina María V.
Lina María Valencia Zuluaga
C.C. Nro. 1017174610

Anexo 3. Diseño pretest

ENCUESTA CÓNICO

Consecutivo: _____

Por favor indica con una (X) qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás frente a las siguientes afirmaciones:

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando ingreso las solicitudes de contratos de manera tardía, realmente no pasa nada grave en la Universidad				
Me molesta que me recuerden cual es la fecha límite para ingresar las solicitudes de contratación				
El ingreso a tiempo de los contratos en Cónico es una tarea prioritaria en mi trabajo diario				
Si un profesor de la escuela de administración sufre un accidente en clase sin tener contrato no es mi responsabilidad				
La comunicación con los coordinadores de los programas académicos de posgrado es clara y efectiva para gestionar los contratos a tiempo				
Me esfuerzo por mejorar continuamente el proceso de ingreso de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico				

¿Como te sientes realizando el proceso de solicitud de contratación en Cónico?

¿Crees que las personas con las que trabajas te ayudan para que el proceso de contratación en Cónico sea más fácil? Si __ No____. ¿Explica por qué?

Anexo 4. Diseño postest

Consecutivo: _____

Por favor indica con una (X) qué tan de acuerdo o en desacuerdo estás frente a las siguientes afirmaciones:

Afirmación	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Cuando ingreso las solicitudes de contratos de manera tardía, realmente no pasa nada grave en la Universidad				
Me molesta que me recuerden cual es la fecha límite para ingresar las solicitudes de contratación				
El ingreso a tiempo de los contratos en Cónico es una tarea prioritaria en mi trabajo diario				
Si un profesor de la escuela de administración sufre un accidente en clase sin tener contrato no es mi responsabilidad				
La comunicación con los coordinadores de los programas académicos de posgrado es clara y efectiva para gestionar los contratos a tiempo				
Me esfuerzo por mejorar continuamente el proceso de ingreso de solicitudes de contratos a la plataforma Cónico				

¿Como te sientes realizando el proceso de solicitud de contratación en Cónico?

¿Crees que las personas con las que trabajas te ayudan para que el proceso de contratación en Cónico sea más fácil? Si __ No ___. ¿Explica por qué?

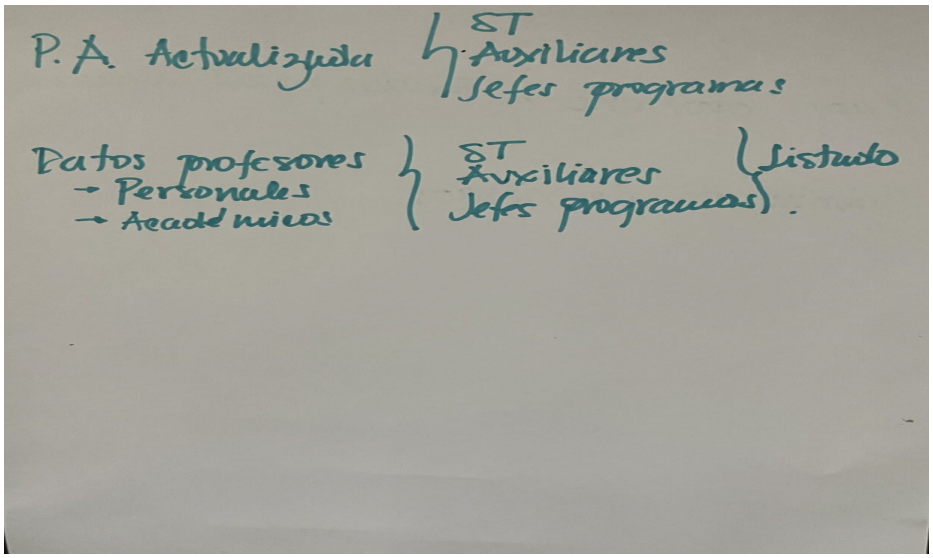
Por favor cuéntanos el porqué de tu respuesta anterior

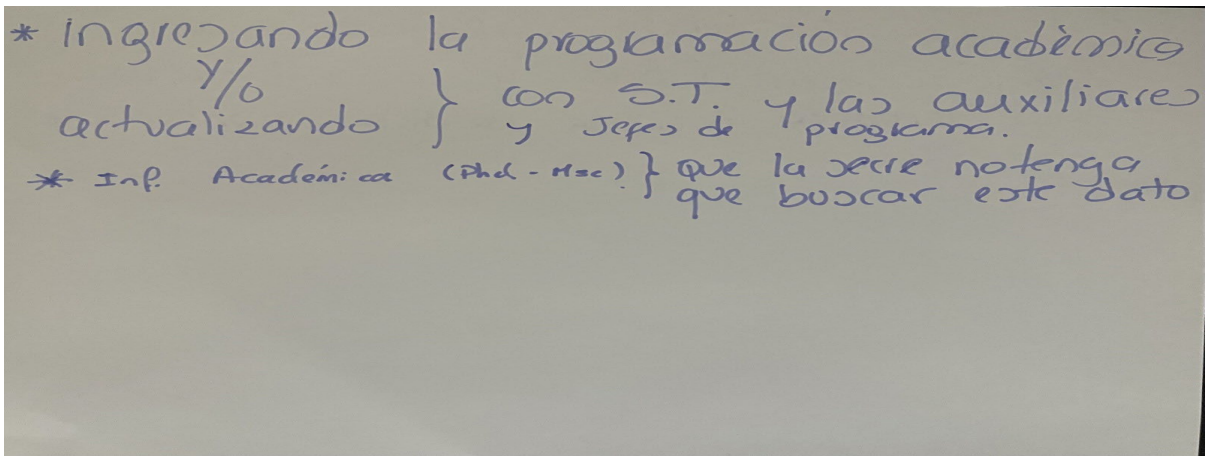
¿Cuál de los espacios y herramientas entregadas te generó mayor valor para el proceso de ingreso de solicitudes de contratación en Cónico?

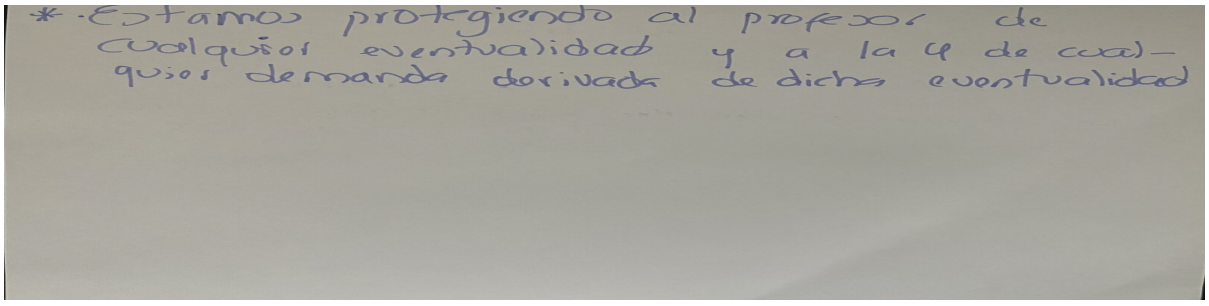
Por favor cuéntanos por qué seleccionaste las opciones en el punto anterior

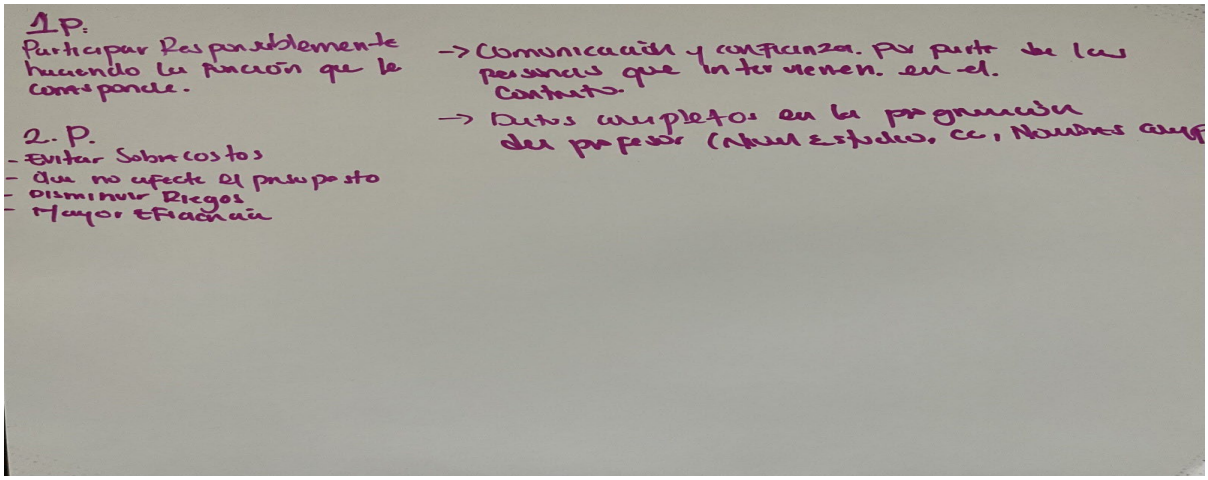
De 1 a 5, por favor califica cómo te pareció la información y los espacios realizados por el equipo de Chococónico

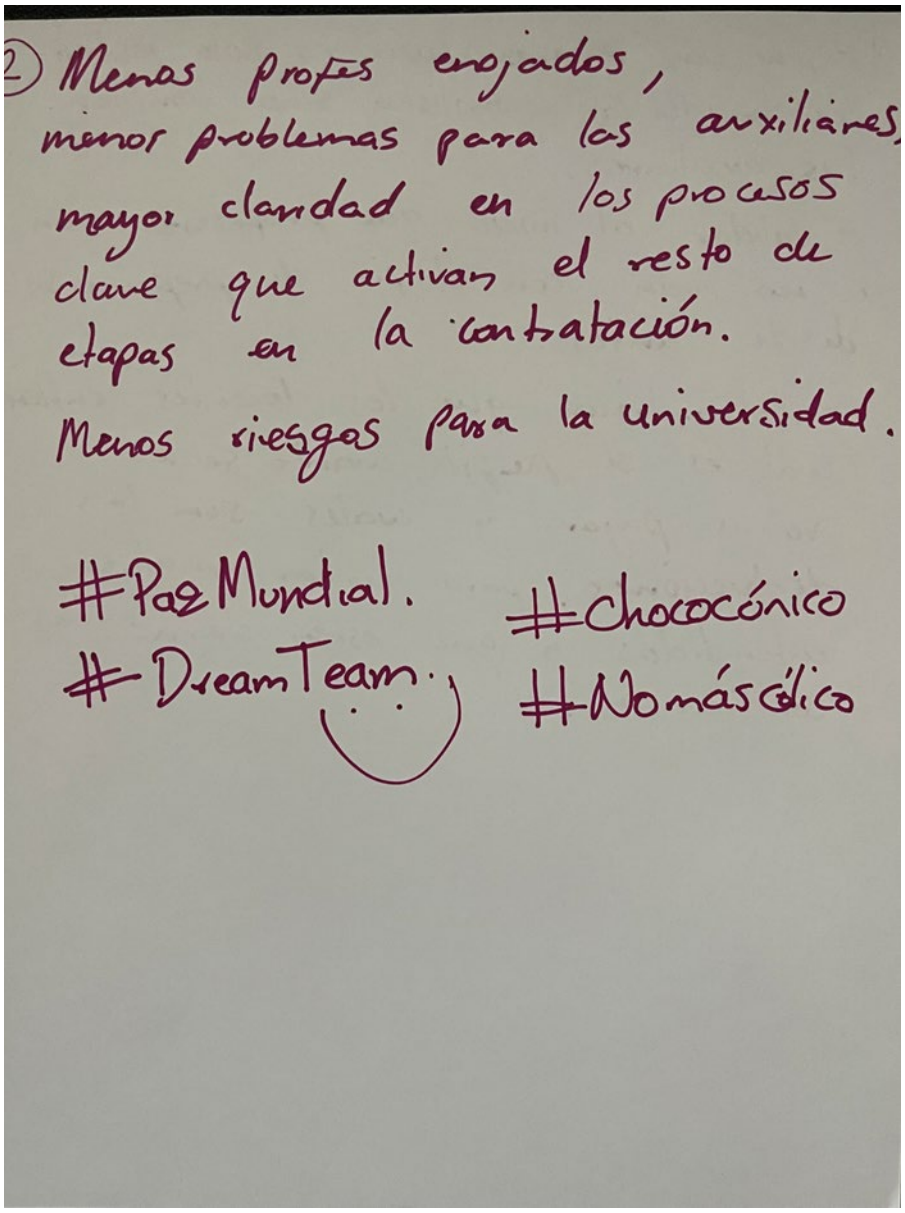
Anexo 5. Respuestas actividad *Brunch Conexión*

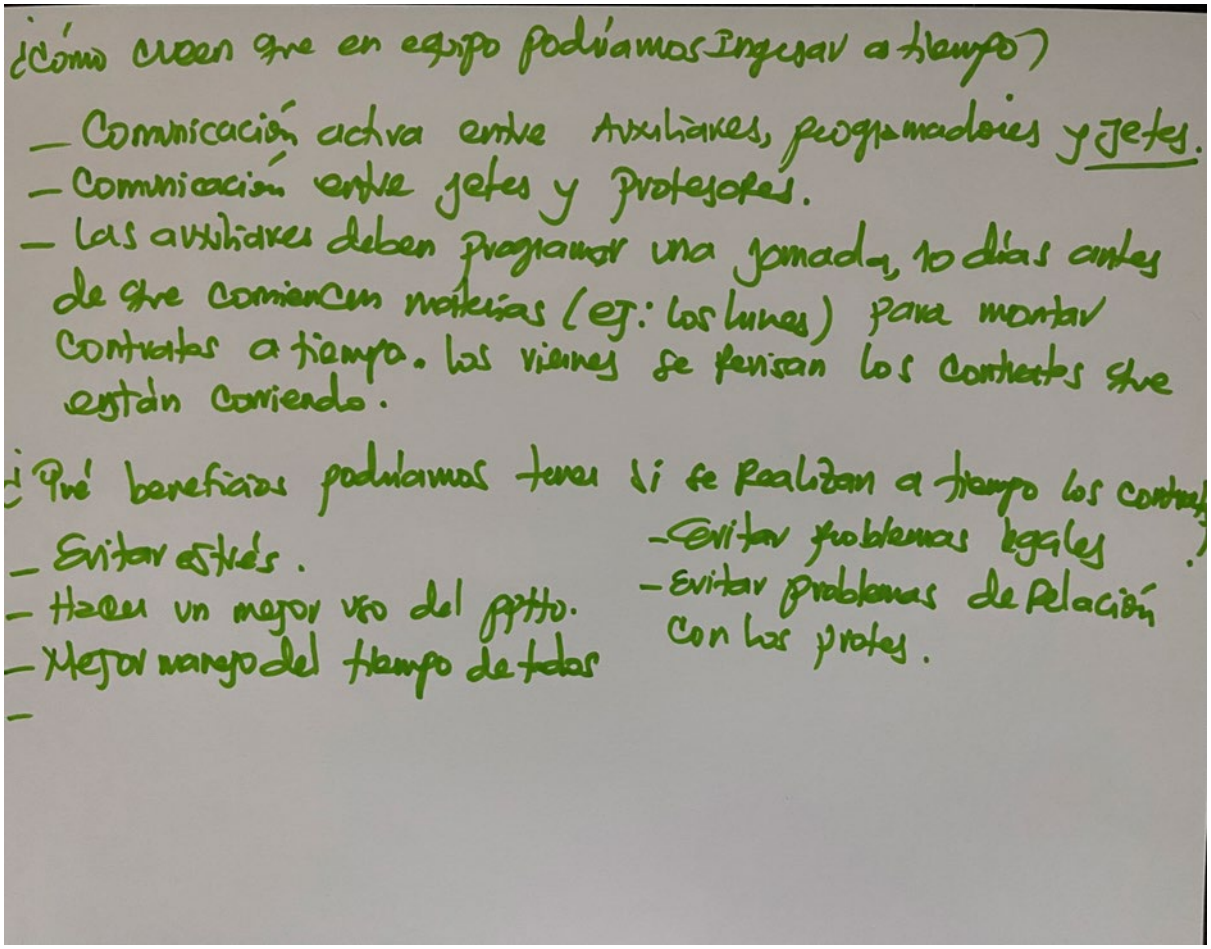







1P:
Participar Responsablemente haciendo la función que le corresponde.
2. P.
- Evitar Sobrecostos
- Que no afecte el presupuesto
- Disminuir Riesgos
- Mayor Eficacia
-> Comunicación y confianza. Por parte de las personas que intervienen en el.
Contrato.
-> Datos completos en la programación del profesor (Nivel Estudio, CC, Nombres


(2) Menos profes enojados,
menor problemas para las auxiliares,
mayor claridad en los procesos
clave que activan el resto de
etapas en la contratación.
Menos riesgos para la universidad.
#PazMundial.
#DreamTeam.
#Chococónico
#Nomásódico



Anexo 6. Resultados pretest Anexo 6 Resultados Pretest.docx

Anexo 7. Resultados postest Anexo 7 Resultados Postest.xlsx