



Vigilada Mineducación

Intervención comportamental para lograr que los líderes de Contenido BPS implementen el modelo de felicidad SPIRE en sus equipos.

Diego Fernando Mosquera Moreno

Valeria Torres Giraldo

Tesis de Maestría

Asesora

Susana Torres Cadavid, Mag.

Universidad EAFIT

Departamento de Humanidades

Maestría En Estudios del Comportamiento

MEDELLÍN

2024

RESUMEN

En Contento BPS, un *call center* con sede en Itagüí, Antioquia se ha intentado implementar desde hace 4 años el modelo de felicidad SPIRE, una teoría que le apunta a mejorar el bienestar de los empleados. Sin embargo, como el modelo se debe implementar de manera voluntaria, su impacto no ha sido el esperado. Este proyecto tuvo como objetivo diseñar una intervención comportamental para incentivar la implementación del modelo SPIRE en los líderes del *call center*, y que, de esta manera, pudiese impactar también a sus equipos de trabajo. Según los lineamientos y hallazgos de la BCW. Esta investigación se realizó bajo las siguientes fases: conceptualización que permitió conocer que se debía intervenir en la motivación reflexiva, oportunidades y capacidades; (2) diseño del protocolo de intervención en donde se describen las BCTs y funciones de la intervención; y (3) resultados que evidenciaron buenos niveles de aceptabilidad al modelo respaldado con técnicas de apoyo social y fuentes creíbles como apalancadores del comportamiento. En cuanto a la fidelidad, se cumplió con el evento principal que fue el taller de co-creación y se compartió su entregable a la empresa, así como la conceptualización de una campaña de comunicaciones.

Palabras clave: intervención comportamental, cambio organizacional, SPIRE, modelo de felicidad, rueda del cambio del comportamiento

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
PROBLEMA COMPORTAMENTAL	5
Antecedentes	6
DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL	7
Herramientas de diagnóstico.....	8
Entrevistas iniciales	8
Viñeta enviada a negociadores.....	10
Pregunta abierta enviada a líderes.....	¡Error! Marcador no definido.
Experimento SPIRE	13
DISEÑO DE INTERVENCIÓN	14
Planeación de la intervención	15
Taller de co- creación.....	18
Diseño de cartilla	¡Error! Marcador no definido.
Mensajes persuasivos - Campaña de comunicación	22
Cronograma de intervención.....	23
Encuesta de evaluación del taller de co-creación SPIRE.....	24
Resultados de la evaluación del taller	24
DISCUSIÓN	25
REFERENCIAS.....	29
ANEXOS	34

INTRODUCCIÓN

En Contenido BPS, un *call center* con sedes en Itagüí, Cali y Bogotá, se ha intentado adoptar el modelo de felicidad SPIRE, con la intención de dotar a la compañía con una herramienta de autoevaluación y desarrollo personal basada en cinco pilares: bienestar espiritual, físico, intelectual, relacional y emocional. Este modelo, incentiva el rendimiento laboral y puede ser un aliado en la solución de afectaciones en salud mental en entornos organizacionales.

Contenido BPS cuenta con el respaldo de la empresa Cultness, que hace parte de su grupo empresarial, y se encarga de gestionar todo lo relacionado con bienestar y cultura, donde su gerente, Anggy Corchuelo, se especializó en la implementación de este modelo SPIRE con su mentor Tal Ben-Shahar - el creador de la teoría- en el curso “Cátedra de la felicidad”, dictado en Harvard. Corchuelo comienza a implementarlo en el *call center* con el objetivo de crear estrategias para ofrecerle bienestar a su talento humano.

El trabajo de Cultness que, también es conocido como el equipo de bienestar de la compañía, se manifiesta a través de un calendario de eventos mensuales diseñados para los líderes de operación y asesores de Contenido BPS. Estos eventos se estructuran cuidadosamente para abordar las esferas del modelo SPIRE. En una entrevista realizada a Corchuelo (comunicación personal, 06 de enero, 2024), se proporcionó una descripción detallada del modelo, con el objetivo de comprender mejor los retos asociados a cada esfera y fortalecer el proceso de esta investigación, además de profundizar en este modelo de felicidad integral que recopila la AREANDINA (2018) hablando de cada una de las esferas:

Espiritual (S): esta esfera se refiere al sentido de significado y la conexión con algo más grande; Físico (P): este enfoque se basa en el cuerpo físico y la salud; Intelectual (I): aquí se abordan las actividades relacionadas con el crecimiento y la expansión del conocimiento en diversas áreas; Relacional (R): esta esfera involucra la calidad de las conexiones humanas, la comunicación efectiva y la construcción de redes de apoyo; Emocional (E): se refiere al desarrollo de la inteligencia emocional, la capacidad para manejar el estrés, la resiliencia emocional y la satisfacción personal. (p. 8)

Antes de iniciar esta investigación, fue necesario comprender el contexto del *call center* Contenido BPS. Para ello, se llevó a cabo una entrevista con Nicolás González, Gerente de bienestar y Anggy Corchuelo, Gerente de Cultness (comunicación personal, 10 de enero de 2024) con el objetivo de conocer la empresa y determinar si existía un problema comportamental identificado. Durante la entrevista, se obtuvo información crucial para la intervención, ya que se confirmó la existencia de un comportamiento que la empresa deseaba abordar. Como resultado de esta

conversación, y a solicitud de González y Corchuelo, se acordó que la intervención comportamental buscaría promover el modelo SPIRE, el cual ya era conocido por la compañía (esto solo incluye directivos) y que Anggy había intentado implementar durante los últimos cuatro años.

Para implementar el modelo de felicidad SPIRE en Contenido BPS, se realizaron entrevistas iniciales para comprender mejor al público objetivo. Luego, la empresa llevó a cabo un experimento y diagnóstico que corroboraron los hallazgos de la investigación, determinando que lo más adecuado era intervenir a los líderes. Posteriormente, este proyecto culminó la intervención comportamental con un taller de co-creación, una guía de implementación del modelo y una campaña de comunicación.

PROBLEMA COMPORTAMENTAL

Usualmente los *call centers* han sido un lugar reconocido por su alto impacto en la salud mental, estrés y factores emocionales de sus empleados, pues, un estudio realizado por Segundo Kovács (2005) a los *call centers* de Portugal dejó en evidencia de que estos tienen una alta tasa rotativa, además, el contenido de las tareas es limitado y rutinario, el 45.9 % de ellos temen perder su trabajo, el 55.5 % tiene ganas de cambiar de empleo y el 59.3 % desea cambiar de profesión. (Chanalata, 2015)

Otra investigación enfocada en los riesgos psicosociales de los *call centers* destaca que estos trabajadores enfrentan niveles significativos de estrés, aburrimiento y otros problemas de salud mental y física, como dolores de cabeza y trastornos digestivos. La alta demanda de rendimiento, con promedios irreales de tiempos de conversación y cantidad de llamadas por hora, agrava esta situación, llevando a muchos empleados a experimentar ansiedad y bajo rendimiento. (Giraldo, Múnera, & Zapata, 2020).

En concordancia con estas investigaciones, los informes del Área de Felicidad y Cultura de Contenido BPS, en el periodo 2022-2023 demuestran que la compañía no es la excepción, ya que registran un aumento de afectación en salud mental. Para mitigar esta situación, el *call center* ha dispuesto espacios de escucha para que los empleados puedan conversar con psicólogos de manera segura y confidencial. En estas sesiones, los empleados aseguran sentir una carga laboral muy grande, además de no encontrar maneras de aligerar sus presiones y ansiedad frente a lo que significa cumplir con las metas y los objetivos del *call center*.

Las cifras de estos espacios de escucha generan una alerta ante afectaciones en salud mental por parte de los empleados de la organización, ya que, se evidencia que en el año 2022 se realizaron 56 espacios, y en el 2023, aunque la cifra no aumentó, se presentaron 2 casos de intento de suicidio dentro de la compañía por temas relacionados con el estrés y acoso de compañeros (*bullying*) que,

según el proceso hecho por el equipo de bienestar, no tuvieron el manejo adecuado por parte de los líderes, lo que nuevamente deja en evidencia que estos no tienen las herramientas para afrontar diferentes situaciones en su equipo.

Teniendo esto en cuenta, el equipo de bienestar decidió comenzar una búsqueda interna de la información que se tenía de salud mental en la compañía. En un informe del área SST (2024) se encontró que entre los años 2021 a 2023 hubo 232 casos reportados, de los cuales, 149 eran asociados a un diagnóstico de ansiedad o depresión. (Informe del área SST, Contenido BPS).

Por otra parte, la implementación del modelo SPIRE en la organización comenzó hace cuatro años, en aras de promover el bienestar y salud mental de los empleados, sin embargo, aún no se ha logrado conectar a los líderes con las actividades promovidas por el área de bienestar. Un estudio de la Universidad Sergio Arboleda en 2015 analizó la Psicología Positiva de Martin Seligman, base del modelo SPIRE, y destacó los beneficios organizacionales y la influencia de los líderes como agentes de cambio, tomando como ejemplo a las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) que demostraron implementaciones exitosas de este modelo, mejorando el bienestar y rendimiento laboral. (Cruz, et al 2015, p. 14).

Los líderes transformacionales juegan un papel crucial en la adopción de modelos de bienestar, inspirando a los empleados y promoviendo una visión compartida del futuro. (Mendoza et al. 2011) Estos líderes motivan a los empleados a superar sus expectativas y fomentar la aceptación de los propósitos del grupo (Pérez-Ortega et al., 2017). En Contenido BPS, el liderazgo es responsable del desarrollo profesional de cada colaborador, buscando transformar capacidades individuales en fortalezas organizacionales.

Antecedentes

Es esencial que Contenido BPS mejore la adopción del modelo SPIRE entre sus líderes. Un estudio de la Revista de Depresión y Ansiedad de Nuevo México, EE. UU (2018) mostró que los estudiantes con ansiedad por exámenes, al abordar la situación como un desafío emocional, lograron reducir su ansiedad y mejorar su desempeño. Este hallazgo es aplicable al entorno de Contenido BPS, donde las llamadas generan estrés y ansiedad en los empleados. Inspirar a los trabajadores desde una perspectiva emocional puede mejorar sus resultados (Tomaka et al., 2018).

Por otro lado, un estudio realizado en Cuba (2013) analizó cómo los elementos culturales dentro de una organización afectan la efectividad de los equipos de trabajo. Este estudio señaló que una cultura organizacional que considera el bienestar psicológico de los empleados mejora la

percepción y adaptación al entorno laboral, aumentando la satisfacción laboral y reduciendo la rotación de personal (Serrate et al., 2014).

El propósito de este proyecto es aumentar la adopción de los líderes al modelo de felicidad SPIRE, objetivo que puede lograrse con la iniciativa y disposición para crear planes de trabajo que impacten en sus equipos. La creación de estos implica que cada líder reconozca la importancia de este modelo e implemente en su cotidianidad las herramientas de cada esfera, además, que puedan usarlo para impactar positivamente en la salud mental de sus equipos, como también, llevarlos a mejorar sus indicadores, crear grupos de trabajo dinámicos basados en la empatía, además de impulsar el reconocimiento y el trabajo en equipo.

Fomentar una cultura organizacional que priorice la salud mental es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y congruente con la realidad organizacional. Esto se traduce en mayor satisfacción y productividad en el *call center*, reflejando una cultura organizacional saludable y estratégica para el éxito de la empresa. Hablar de salud mental y ofrecer apoyo en este aspecto no solo mejora el bienestar y la productividad de los empleados, sino que también asegura que se sientan valorados y comprendidos, lo cual es crucial en un entorno de *call center*.

En la búsqueda de diferentes herramientas que facilitaran la intervención se decidió implementar el uso del *storytelling*, ya que este, ha sido explorado en diversos estudios, destacando su efectividad en varios contextos de cambios comportamentales - basados en la intervención de Frontiers (2023) - se encuentra que en la narrativa digital se han evidenciado prometedoras mejoras en las habilidades cognitivas, ayudando a fomentar emociones positivas y crear nuevas formas de conexión social y participación. Este estudio encontró que estas intervenciones pueden reducir el estrés emocional, la ansiedad y la desesperación en personas con demencia leve a moderada. Además, la narrativa digital permite compartir historias con un público más amplio, facilitando la conexión social y la participación, lo cual, vincula por completo el objetivo de esta intervención logrando que los líderes de Contenido BPS generen estas emociones a través del modelo y elijan desde el reconocimiento de sus beneficios trabajar a través de este.

DIAGNÓSTICO COMPORTAMENTAL

En el análisis del contexto organizacional de Contenido BPS, se reconoció que esta empresa tiene aproximadamente 30 operaciones y su número de empleados oscila entre 1.377, que se distribuyen en sus 3 sedes: 77 empleados en Bogotá, 41 empleados en Cali y 1.259 empleados en Itagüí, de los cuales, 959 son de género femenino y 418 pertenecen al género masculino.

Específicamente en líderes, se encuentran 60 líderes de equipo, 17 coordinadores y 7 gerentes, sin embargo, son los primeros 60 quienes están encargados de los asesores en las distintas operaciones del *call center*.

Considerando que el objetivo de esta intervención es promover la adopción del modelo SPIRE, se hacía necesario conocer las razones detrás de la baja adopción en los colaboradores de este modelo. Para esto, se desplegaron diferentes acciones para realizar un diagnóstico desde el COM-B, este modelo es fundamental para diseñar intervenciones efectivas porque proporciona un marco integral para entender y modificar el comportamiento humano. COM-B se centra en tres componentes clave: **Capacidad (Capability)**, **Oportunidad (Opportunity)** y **Motivación (Motivation)**, que en conjunto determinan el **Comportamiento (Behavior)**. Al utilizar este modelo para promover la adopción del modelo SPIRE por parte de los líderes en el *call center*, se puede asegurar una intervención bien estructurada y efectiva (Michie et al., 2013).

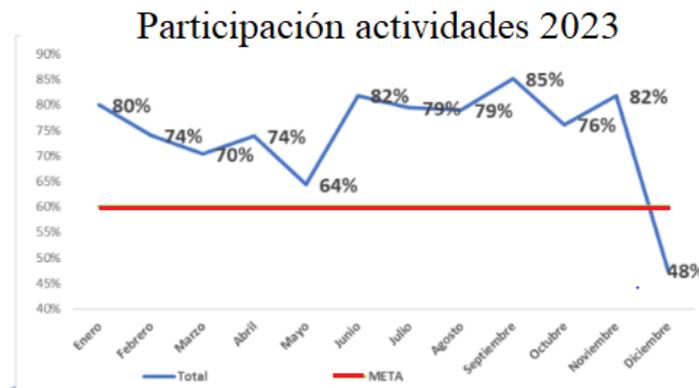
Herramientas de diagnóstico

Entrevistas iniciales

Las entrevistas realizadas con Corchuelo & González (2024) fueron un punto determinante en este proceso de investigación, ya que, se pueden evidenciar algunas preocupaciones que tenían en común al preguntarles por: ¿cuáles son los mayores problemas al implementar el modelo de felicidad?; sus respuestas coincidían en la poca participación que tienen los empleados a las actividades de bienestar, puesto que los líderes no se apropian de esta iniciativa, lo que los ha llevado a concluir que hace falta impulsar de manera correcta este modelo dentro de la compañía.

En la (*Figura 1*) se expone la participación de las actividades de bienestar en los colaboradores. En meses como mayo y diciembre el descenso es importante; sin embargo, en junio se evidencian unos picos acelerados de participación. Esto indica que no hay un interés en la participación de estas actividades.

Figura 1. Participación actividades 2023



Nota: la figura muestra los picos y descensos de la participación en las actividades del Informe de bienestar y cultura BPS de 2023.

Anggy Corchuelo, mencionó que (comunicación personal, 06 de enero, 2024), uno de sus principales desafíos ha sido abordar la salud mental de sus empleados, lo cual ha contribuido a la alta rotación del personal. Pese a las iniciativas de Contenido BPS para abordar esta problemática realizando actividades de bienestar, se siguen presentando situaciones de matoneo, ausencias por enfermedad laboral y una rotación de personal de hasta el 65 % por año según el informe de gestión humana del 2024.

Además del análisis de la rotación, en una entrevista hecha a Nicolás González, líder del equipo de bienestar (comunicación personal, 10 de enero, 2024) se mencionó que el modelo siempre se ha tratado de implementar con los negociadores, intentando que reconozcan al SPIRE para que se convierta en parte de la cultura de la empresa, como también que, los esfuerzos del equipo de bienestar solo impactaban a los negociadores, que tenían un porcentaje alto de rotación, y nunca se había considerado a los líderes, que solo tienen un índice de rotación del 2 % por año según el informe de gestión humana (2024).

Nicolás González (comunicación personal, 10 de enero, 2024) expuso que en la compañía se llevó a cabo un piloto llamado “LARA”. Este consistía en una plataforma virtual que, mediante mensajes de WhatsApp lograba conversar frecuentemente con los colaboradores haciéndoles preguntas como: “¿cómo te sientes?”, “¿cuál es tu estado de ánimo?”, “¿cómo te sientes con tu líder?”, estas preguntas ayudaban a conocer el estado de los empleados en el entorno laboral y personal. En este proceso se evidenciaron dos hallazgos importantes: 1) la felicidad en el trabajo fue el pilar con el resultado más bajo, lo cual tiene grandes implicaciones en el desgaste emocional al trabajar en un *call center*, 2) hay una disminución en la motivación de los empleados,

evidenciando que, cuando ingresan a la compañía señalan que es considerablemente alta, pero disminuye notablemente después de aproximadamente un año. Esta disminución en la motivación puede atribuirse al proceso de inmersión implementado por la compañía, que ofrece un acompañamiento inicial completo a través de actividades, talleres y regalos durante el primer año de empleo, pero carece de un plan continuo de apoyo e involucramiento para los empleados una vez transcurrido este periodo. Después de este primer año, los empleados no vuelven a tener un acompañamiento tan activo en salud mental, solamente algunas actividades generales que realiza el área de bienestar, en este punto, es tarea de los líderes abogar por los procesos personales y profesionales de los empleados, y en este caso, ellos no vuelven a incentivar estos procesos, ya que se quedan en el cumplimiento de objetivos.

Con estos hallazgos es importante precisar que el rol de líder de operación con la implementación del modelo SPIRE podría subsanar estas métricas que arroja el piloto sobre satisfacción laboral y los porcentajes altos de rotación mencionados al principio de la investigación. (Informe de resultados piloto LARA, 2023).

Durante estas conversaciones con los gerentes de Contenido BPS, los dos gerentes coincidieron que debe ser el modelo SPIRE el implementado en la compañía, ya que reconocen sus beneficios, tienen los conocimientos adecuados para implementarlo y un equipo (Cultness) que sería el encargado de llevar a cabo la implementación y el seguimiento del mismo. También reconocieron que necesitan herramientas de estudios comportamentales para llevar a cabo esta implementación.

Teniendo esto en cuenta, fue importante conocer a los colaboradores y líderes de Contenido BPS para entender su contexto y relación con las actividades de bienestar y el modelo de felicidad SPIRE. Según, experiencias y análisis previos del equipo de bienestar de la compañía, se observó que la comunicación interna se realiza principalmente mediante mensajes de texto. Aprovechando el posicionamiento de este canal entre líderes y asesores, se envió un mensaje que incluía los dos instrumentos principales para recopilar la percepción inicial de los participantes seleccionados para este análisis. Se segmentaron los instrumentos de la siguiente manera: una viñeta para los asesores y una pregunta abierta dirigida a los líderes. Esto permitió obtener información detallada de ambos grupos de manera directa.

Viñeta enviada a negociadores

Las viñetas son una estrategia que permite conocer las percepciones y reacciones ante ciertos momentos específicos. Consisten en presentar historias o eventos que vive una persona con un contexto y características similares para evaluar la reacción de la población de interés reduciendo

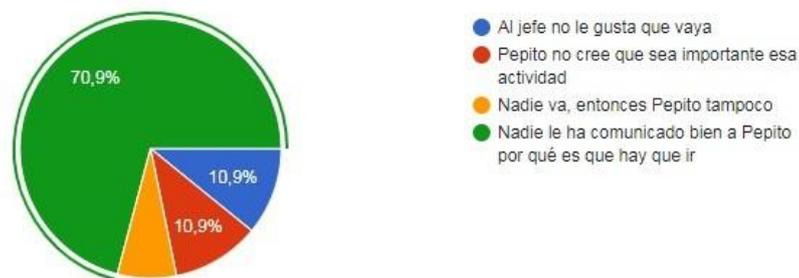
el sesgo de deseabilidad social al ser historias hipotéticas (Serrate, de la Torre, & Díaz, 2014). Para comprender a mayor profundidad esta población, se eligió presentar una viñeta, dado que se ha evidenciado su impacto en grupos, especialmente en contextos donde la presión social y las expectativas pueden jugar en contra, como es el contexto organizacional. En este sentido, se diseñó este instrumento para identificar los motivos por los cuales los asesores no asistían a los espacios diseñados para cuidar su bienestar.

En la viñeta, los asesores tenían que responder a la pregunta: "¿por qué Pepito no asiste a la actividad?". Las opciones de respuesta incluyen creencias personales, intenciones de cambio de los colaboradores, influencia del entorno, falta de información; como también, una prohibición directa por parte del líder (*Figura 2*). Con este instrumento, se buscó comprender mejor los factores que contribuyen a la falta de participación y proporcionar *insights* para mejorar la asistencia a estas actividades de bienestar. También cabe especificar que este instrumento es coherente con la cultura organizacional de Contenido BPS, ya que a los líderes se les da libertad de tomar decisiones respecto a incentivos como horarios flexibles ante el cumplimiento de metas y potestad para actividades formativas. La organización es consciente de que cada área tiene un sistema de reglas y maneras diversas de cumplir con el reglamento y los objetivos del *call center*. Esto se puede relacionar directamente con la Teoría del Sistema de Normas Sociales, que apunta su gran influencia en los comportamientos de grupo y el condicionamiento sobre ellos bajo el poder de la influencia social. (Güell y Sánchez, 2009).

Figura 2. Viñeta otorgada a los asesores

Ya es hora de la actividad programada por bienestar (Cultness) y Pepito no sabe si ir o no ir. La decisión de pepito se puede basar en:

55 respuestas



Participación, razones y datos observados en la viñeta otorgada a los asesores de Contenido BPS en el 2024

En esta primera encuesta realizada a los colaboradores se observa que la mayoría de los participantes considera que no existe una comunicación efectiva sobre las actividades programadas. Este hallazgo sugiere la posibilidad de que los líderes no estén estructurando y comunicando, omitiendo la información crucial de sus agendas para garantizar una asistencia oportuna.

Esta carencia de información se vincula directamente con el propósito de cada actividad, confirmando que personas como "Pepito" desconocen la razón por la cual deberían participar en ellas. Esta falta de conocimiento genera una desconexión inmediata con la iniciativa, subrayando la necesidad de intervenir en este aspecto. Al conectar a cada líder con los objetivos y beneficios del modelo SPIRE, se puede abordar, de manera efectiva, esta brecha de comunicación y motivar la participación, fortaleciendo la comprensión sobre la importancia de estas actividades.

Pregunta abierta enviada a líderes

En el segundo instrumento, se abordó a los líderes de una manera más abierta, con el objetivo de comprender su perspectiva sobre el problema abordado en este proyecto. Para ello, se utilizó una pregunta abierta, con posibilidad de exponer su respuesta de manera anónima, esto, con la intención de descubrir posibles razones que pudieran ayudar a entender su enfoque de trabajo y las razones por las cuales los empleados no participan en las actividades. Sin embargo, la participación de los líderes a través de este método fue baja. (Figura 3)

Figura 3. Encuesta sobre espacios de bienestar

¿Por qué crees que los negociadores no asisten a los espacios de bienestar?

3 respuestas

Por varias razones. Por que no ven una ganancia en sus vidas, no quieren invertir ese tiempo en otra cosa que no sea el foco de comisión, los líderes no les recuerdan el momento en la malla.

Tiempos, los motivan otras cosas que no sean los salarios emocionales

Va en contra de su meta de trabajo o gestiono o subo a las actividades, tengo tiempo para mi comisión o la actividad, y algunas no les gusta .

Se realiza una encuesta para profundizar en los motivos de inasistencia a los espacios de bienestar realizados por Contenido BPS en el 2024.

De las pocas respuestas recibidas por los líderes, se identificó un factor común respecto al de los asesores: este factor insinúa que los asesores desconocen la importancia de estas actividades, como tampoco, el por qué debe integrarse en su rutina diaria al no conocer su propósito.

Experimento SPIRE

Con base en los resultados de estos instrumentos y las conversaciones previas con los gerentes de Contenido BPS, se llegó a la hipótesis de que la población de intervención deberían ser los líderes; posteriormente, Contenido BPS quiso corroborar este supuesto con el “Experimento SPIRE”¹, que consistió en unos talleres en los que se explicaba el modelo, tanto a asesores como a líderes. Para este experimento, se tomó una población de 12 líderes y 184 asesores. El grupo experimental constaba de 93 asesores y 6 líderes de grupo, el restante, hizo parte del grupo de control. Analizando asistencia, participación y afinidad con el modelo, se corroboró que era factible realizar una intervención comportamental a los líderes, quienes se encargarían de implementar el modelo con su equipo de trabajo. La integración de este experimento previo proporciona una base sólida para la planificación y ejecución de una intervención más eficaz y confiable.

Para el desarrollo de este proyecto se definió como método de conceptualización e intervención la rueda del cambio del comportamiento (Michie et al, 2011), puesto que, proporciona un análisis completo sobre un problema comportamental, lo que ayuda a determinar un foco entre las distintas capacidades, motivaciones y oportunidades. Según el diagnóstico comportamental materializado en el COM-B, se encontró necesario modificar la motivación reflexiva, proporcionándoles herramientas a los líderes para afrontar los casos de salud mental en sus equipos y motivación automática para aumentar el conocimiento del modelo SPIRE. Sin embargo, también pudo evidenciarse que la capacidad psicológica y oportunidad social debían modificarse como se expone en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Conducta objetivo según el Modelo COM-B y las evidencias según la fase de diseño

<i>Componentes del COM-B</i>	<i>¿Qué necesita cambiar para que la conducta objetivo ocurra?</i>	<i>Evidencias según la fase de conceptualización</i>
<i>Capacidad física</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>

¹ Este fue un ejercicio paralelo que decidió realizar la organización y no estuvo planteado bajo los objetivos de esta intervención. Sin embargo, los insumos fueron relevantes para diagnosticar el problema.

	<i>Comprender el modelo SPIRE y sus beneficios para su ejercicio laboral.</i>	<i>De acuerdo con las entrevistas iniciales, los líderes son los principalmente implicados, ya que está en ellos habilitar espacios de implementación en sus equipos.</i>
<i>Capacidad psicológica</i>		<i>Se hace necesario intervenir</i>
	<i>Entender que como líderes pueden mejorar y minimizar su trabajo implementando el SPIRE</i>	<i>Los líderes no saben que sus indicadores de gestión pueden verse mejorados implementando el modelo.</i>
		<i>Se hace necesario intervenir.</i>
<i>Oportunidad ambiental</i>	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
<i>Oportunidad social</i>	<i>Encontrar un equilibrio entre la necesidad de Contenido de que se implemente el modelo y la intención de los líderes de llevarlo a cabo bajo el refuerzo social.</i>	<i>Los líderes saben que no es obligatorio implementarlo, y muchos de ellos no lo conocen. Además, tampoco conocen a otro líder que lo esté implementando.</i>
		<i>Se hace necesario intervenir</i>
<i>Motivación reflexiva</i>	<i>Conocer que el modelo puede impactar positivamente en la salud mental de sus equipos.</i>	<i>Los líderes no tienen herramientas para afrontar los casos de afectación en salud mental de sus colaboradores.</i>
		<i>Se hace necesario intervenir</i>
<i>Motivación automática</i>	<i>Entender que los bajos niveles de rendimiento, afectaciones en salud mental y poca disposición de los colaboradores pueden ser implicaciones de no implementar el modelo de felicidad.</i>	<i>La falta de conocimiento del modelo ejerce como una barrera para implementarlo.</i>
		<i>Se hace necesario intervenir</i>

Grosso modo, para esta investigación es imprescindible aumentar la motivación para involucrarse en los comportamientos deseados y desarrollar emociones positivas asociadas al cambio, desarrollo de nuevos hábitos y refuerzos de cambio comportamental, esto, con el fin de crear una conexión positiva entre los colaboradores y los espacios de bienestar de Contenido BPS. (Michie et al., 2011).

DISEÑO DE INTERVENCIÓN

Planeación de la intervención

Para modificar las dimensiones priorizadas en el diagnóstico comportamental, Michie et al., (2013) plantean unas funciones y técnicas que pueden tener mayor eficacia en su transformación. Siguiendo este modelo y los lineamientos APEASE (Michie, Atkins, & West, 2014) se eligieron ciertas funciones que guiaron el diseño de la intervención. De acuerdo con este análisis, fue clave entender la intervención desde la educación, persuasión, incentivación, entrenamiento, modelamiento y habilitación. (Tabla 2)

Tabla 2. Marco utilizado para evaluar y seleccionar intervenciones de cambio comportamental.

<i>Función</i>	<i>APEASE</i>
<i>Educación</i>	<i>Sí</i>
<i>Persuasión</i>	<i>Sí</i>
<i>Incentivación</i>	<i>Sí</i>
<i>Coerción</i>	<i>No. La implementación del modelo tiene que ser voluntaria ya que el modelo se basa en la libertad de las personas de elegir.</i>
<i>Entrenamiento</i>	<i>Sí</i>
<i>Restricción</i>	<i>No. No es viable</i>
<i>Reestructuración ambiental</i>	<i>No. No es necesaria para este caso, ya que es una base teórica.</i>
<i>Modelamiento</i>	<i>Sí</i>
<i>Habilitación</i>	<i>Sí</i>

Nota. Este modelo se utilizó para diseñar, evaluar y seleccionar intervenciones comportamentales, asegurando que sean viables, efectivas y justas.

Ahora bien, según el diagnóstico y las funciones elegidas, se pasó a seleccionar las técnicas que permitirán establecer las acciones de la intervención (BCTs) dichas técnicas son estrategias específicas utilizadas para modificar comportamientos individuales. Estas técnicas se basan en teorías del comportamiento y la psicología y se usan en varios contextos, incluyendo la salud, la educación y el trabajo organizacional. Las BCTs buscan influir en los factores que motivan y mantienen ciertos comportamientos, utilizando métodos como fijación de metas, el automonitoreo, la retroalimentación y el refuerzo positivo para facilitar cambios sostenibles en el comportamiento (Smith, Johnson, & Miller, 2015).

La siguiente tabla ha sido diseñada siguiendo la estructura de la Rueda del Comportamiento, un modelo que facilita la comprensión de los factores que influyen en el cambio. En este contexto, las funciones (Capacidad, Oportunidad, Motivación y Comportamiento) han sido aplicadas utilizando técnicas coherentes con el modelo COM-B y el diagnóstico. (Tabla 3)

Tabla 3. BCTs como herramientas clave para diseñar la intervención y promover el cambio de comportamiento.

Intervención	Acción	Función	BCT
<i>Laboratorio SPIRE</i>	<i>Encontrar afinidad de los líderes con el modelo.</i>	<i>Incentivación</i>	<i>9.1 Fuente creíble</i>
			<i>10.4 incentivo social</i>
	<i>Taller de co-creación</i>	<i>Proporcionar información sobre el modelo de felicidad y por qué es necesario.</i>	<i>Educación</i>
			<i>5.3 Información sobre consecuencias sociales y del entorno.</i>
<i>Cartilla SPIRE</i>	<i>Dar a entender los resultados y mejoras que tendrán los equipos al implementar el modelo y que mejorarían los indicadores de su equipo.</i>	<i>Incentivación</i>	<i>10.4 social reward</i>
		<i>Modelamiento</i>	<i>6.1 demostración del comportamiento</i>
	<i>Reducir las barreras al entregar herramientas a los líderes</i>	<i>Entregar un refuerzo del conocimiento adquirido en el taller y en qué momento aplicarlo.</i>	<i>Habilitación</i>
<i>Educación</i>			<i>8.3 Formación en el hábito.</i>

<i>Campaña de comunicación</i>	<i>Explicar e inducir emociones positivas y de expectativa sobre el modelo SPIRE.</i>	<i>Persuasión</i>	<i>7.1 Prompts/cues</i>
--------------------------------	---	-------------------	-------------------------

Para definir las funciones, técnicas y acciones específicas para esta intervención, se implementaron los lineamientos de la BCW y se revisó la literatura existente sobre intervenciones con objetivos similares para conocer las funciones (*Tabla 4*) y técnicas (*Tabla 5*) más empleadas y efectivas para transformar comportamientos afines. Se identificó que la incentivación, como sugieren HMI Award (2023) y Pinder (2014), es fundamental para motivar a las personas a adoptar nuevos comportamientos. La educación también juega un papel crucial, ya que intervenciones educativas adaptadas culturalmente, como señalan Doe y Smith (2023) y López y González (2022), pueden promover cambios sostenibles. Además, la habilitación, que implica proporcionar los recursos necesarios para el cambio, es esencial, según Eisenberger et al. (2001) y Gruman y Saks (2011). La persuasión, mediante estrategias de comunicación efectivas, es otra herramienta poderosa, tal como destacan Brown y White (2023) y Green y Black (2022). Finalmente, el modelamiento del comportamiento, donde los individuos aprenden observando a otros, es una técnica efectiva para inducir cambios, como lo demuestran Johnson y Lee (2023) y Davis y Thompson (2022).

Tabla 4. *Funciones de intervención para el cambio de comportamiento en los artículos revisados con referencia en cambios culturales*

Función	Artículos
<i>Incentivación</i>	<i>HMI Award (2023) ; Pinder, 2014.</i>
<i>Educación</i>	<i>Doe, J., & Smith, J. (2023); Lopez, M., & Gonzalez, C. (2022)</i>
<i>Habilitación</i>	<i>(Eisenberger, R., et al. (2001); Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011))</i>
<i>Persuasión</i>	<i>Brown, A., & White, D. (2023); Green, H., & Black, M. (2022).</i>
<i>Modelamiento</i>	<i>Johnson, S., & Lee, R. (2023); Davis, E., & Thompson, J. (2022).</i>

En relación con las BCTs, para la aplicación del modelo de felicidad SPIRE, por parte de los líderes de Contenido BPS, se encontraron diversas intervenciones que suelen incluir incentivos, referentes, fijación de metas, instrucciones, provisión de recompensas y el respaldo social. (*Tabla 5*).

Tabla 5. BCT clasificadas (Michie et al., 2013) en los artículos revisados.

BCT	Artículos
9.1 Fuente creíble	(Pinder, 2014; Anderson et al., 2012).
10.4 incentivo social	Green, H., & Black, M. (2023); Brown, A., & White, D. (2023)
5.3 Información sobre consecuencias sociales y del entorno.	Lopez, M., & Gonzalez, C. (2022); Doe, J., & Smith, J. (2023)
10.4 social reward	(Kosfeld & Neckermann, 2011; Grant & Gino, 2010)
6.1 demostración del comportamiento	Johnson, S., & Lee, R. (2023); Davis, E., & Thompson, J. (2022)
4.1 Instrucción sobre cómo hacer el comportamiento.	(Locke & Latham, 2002; Salas et al., 2008)
7.1 Prompts/cues	(Wood & Neal, 2007; Lally et al., 2010)
8.3 Formación en el hábito.	(Duhigg, 2012; Verplanken & Melkevik, 2008)

Es importante mencionar que para evaluar la intervención se hizo énfasis en determinar la fidelidad y aceptación de esta. Esto siguiendo las recomendaciones del Modelo ORBIT, que propone evaluar primero los componentes de una intervención antes de determinar su impacto para poder realizar ajustes en estos antes de escalar la estrategia y optimizar mejor los recursos (Czajkowski et al., 2015). Para que los líderes lleguen al comportamiento deseado, que es la aplicación del modelo SPIRE, en sus equipos, el Modelo ORBIT sugirió dividir la intervención en 3 fases: 1) creación de taller de co-creación en la que se socialice el modelo SPIRE en toda la población de líderes de la compañía, a quienes se les instaurará ideas para implementarlo, 2) diseño de una cartilla para que los líderes tengan sus ideas plasmadas y pueda volverse método de consulta para realizar actividades con sus equipos. En esta fase, se entrega esta cartilla diseñada y la empresa es la encargada de distribuirla y 3) una campaña de comunicación para que todos los empleados de Contenido BPS tengan conocimiento del modelo y su aplicabilidad, esta se deja conceptualizada y es la empresa que, posterior a la distribución de las cartillas se encargaría de lanzar dicha campaña.

Taller de co-creación

Según un artículo de Thompson y Kumar (2018), un taller de co-creación se define como un espacio estructurado de colaboración donde los participantes, guiados por facilitadores,

trabajan juntos para generar soluciones creativas a problemas complejos. Se decidió emplear esta estrategia ya que en un estudio de Smith et al. (2020), se afirma que los talleres de co-creación ofrecen un entorno participativo que puede facilitar cambios de comportamiento sostenibles al involucrar a los usuarios finales en el diseño de soluciones que abordan sus necesidades y perspectivas específicas.

Como metodología de taller, se usó la herramienta 1-2-4-All, que se basa en un taller que plantea una pregunta clave entre 2 personas, luego 4 personas y a medida que avanza el espacio se van sumando más integrantes que ponen temáticas en común o diferencias entre sus ideas. De esta manera, se puede debatir entre todos, además de elegir las ideas que tengan resonancia con la mayoría y exponer un producto avalado por la población. (Lipmanowicz & McCandless, 2013).

El objetivo de este taller fue promover la colaboración entre participantes diversos, permitiendo la integración de diferentes perspectivas y conocimientos para diseñar soluciones más efectivas y ajustadas a las necesidades específicas del grupo objetivo. Al involucrar activamente a los participantes en el proceso de diseño y toma de decisiones, se pretendía aumentar su compromiso con las soluciones propuestas, lo cual, puede resultar en una mayor aceptación y adopción de los comportamientos deseados, aquí se aplicó la función de *habilitación* al reducir las barreras e incrementar las capacidades y oportunidades. En este punto, se buscó abarcar a toda la población de líderes, organizados en dos espacios, uno presencial, para quienes están en el Área Metropolitana de Medellín y uno virtual para los que trabajan en las regionales de Bogotá y Cali.

El taller presencial se llevó a cabo en el auditorio de la compañía, a medida que iban ingresando al espacio, se les entregaba un dulce y una tarjeta con una letra del modelo SPIRE. Al azar, cada uno recibió una tarjeta con una de las letras del modelo: S, P, I, R, E. Esto ejerció como refuerzo positivo para ellos, además de despertar una expectativa sobre la actividad posterior sobre el modelo de felicidad. Cabe anotar que a todos se les recomendó que guardasen la tarjeta, ya que sería clave para la actividad final.

Para abrir el espacio, la Gerente de bienestar de la compañía, Anggy Corchuelo, quien es referente en el modelo de felicidad SPIRE al estudiarlo con el teórico Tal Ben – Shahaar, inició con un contexto sobre la importancia e impacto de este modelo, Anggy es una influenciadora organizacional dentro del *call center*, por lo que, aquí se aplicó la función de *modelamiento*, esperando que ella promoviera un ejemplo a aspirar o imitar en la aplicación del modelo. Corchuelo es reconocida dentro de la compañía como una persona creativa, propositiva, y, además, la

percepción de los empleados hacia ella es muy positiva. En este punto se apeló a la técnica *fuentes creíbles* además de ser una validadora técnica para lograr incidir en la disposición de los líderes a desarrollar el taller, y posteriormente, implementar el modelo.

Habiendo enganchado a los colaboradores a través de una fuente creíble, se pasó a aplicar la función de *educación*, en la que, a modo de conclusión sobre la explicación que dio Corchuelo, se usó la analogía (*Anexo 2*) de la funcionalidad de un carro para explicar cómo funcionaba el modelo de felicidad SPIRE. Las analogías en el cambio de comportamiento son implementadas para facilitar la comprensión y la transferencia de conocimiento de un contexto conocido a uno nuevo. (Gentner et al., 2020)

Posteriormente, se propuso como conversación: ¿de qué manera un líder podría usar el modelo en sus equipos?, esto, a través de un *storytelling* (*Anexo 3*), habilitando aquí la función de *Persuasión*, al usar la comunicación para inducir emociones positivas y estimularlos a tomar acción en la implementación del modelo. Según investigaciones de la Universidad de Harvard (2018), el *storytelling* puede aumentar la comprensión y la retención de información, al conectar emocionalmente a los participantes con el contenido.

En el *storytelling* del taller se abordó la experiencia de un líder que logró transformar a su equipo a través de las diferentes dimensiones del SPIRE, en este punto, se apeló por la técnica de *demonstración del comportamiento*, además de una narrativa inspiradora, abogando por la función de *incentivación*, que busca visibilizar los beneficios que tendrían al implementar el modelo de felicidad, ejerciendo como una recompensa (*social reward*). El protagonista de la historia tenía rasgos de personalidad, momento de vida y retos similares a los líderes del grupo de intervención, para representar una asociación positiva, sensación de empatía y conexión emocional con el personaje, y convertir al protagonista en validador de experiencias, al demostrar que sí se puede implementar el modelo. Cabe señalar que en esta historia se describieron los obstáculos que tuvo que superar y cómo el SPIRE fue clave para lograr resultados exitosos.

Asimismo, dentro del *storytelling* se expusieron ejemplos concretos de cómo el líder implementó cada componente del modelo SPIRE (espiritualidad, físico, intelectual, relaciones, emociones) en su equipo. Mientras la historia avanzaba, en la pantalla se iban proyectando frases clave – que ejercieron como *nudges* cognitivos Halpern (2015), estas frases expusieron las acciones que tomó el protagonista para implementar el modelo de felicidad. Como, por ejemplo, “Martín se dio cuenta que no era difícil, que era sencillo”, “Martín descubrió que podía implementar el modelo desde el juego y la diversión”. Estas frases se crearon para eliminar las barreras en cuanto al ejercicio de enfrentarse con una teoría desconocida y potencialmente difícil de implementar, al mostrar al SPIRE como un modelo sencillo y divertido.

Después, se hicieron dos juegos para incentivar la participación de los asistentes, ya que, en la siguiente actividad, era imperativo activar la creatividad y disposición de los líderes. Estas estrategias ejercen como un empujón cognitivo para influir en las respuestas de los líderes, ya que se pretendía que sus ideas no recayeran en discursos corporativos, sino que, pudiesen realizar propuestas desde la creatividad e inspiración. Al introducir juegos y actividades lúdicas, se crea un ambiente menos formal y más propicio para la expresión libre y la innovación. Esto puede ayudar a los líderes a salirse de los esquemas tradicionales y corporativos, promoviendo una mentalidad más abierta y creativa. (Spring et al., 2023)

Después, se les pidió a los líderes que se juntaran con las personas que tenían la misma tarjeta con la letra del modelo y así comenzar a conformar equipos. Cuando ya todos estuvieron ubicados en sus equipos por letra, se les pidió salir al pasillo que colinda con el auditorio de Contenido BPS. Allí se encontraron con pendones, afiches y tarjetas que contaban —de manera sencilla— el modelo de felicidad SPIRE, funcionando como refuerzo del conocimiento adquirido. En este espacio, se les dio instrucción a los equipos de dirigirse al afiche con su letra, allí encontraron notas adhesivas de colores y carteleras en las cuales poner sus ideas. La pregunta que tenían que resolver era: *¿cómo llevar el SPIRE a mi equipo de trabajo?*

Siguiendo la metodología del taller, los líderes comenzaron a conformar grupos de 2, después 4 y finalmente de 8 personas; a medida que avanzaban, los equipos priorizaron las ideas que tenían en común o resonancia entre ellos. Cabe mencionar que se les dio la indicación de que las ideas principales tenían que escribirse en las carteleras, y las demás, ubicadas en una categoría llamada “ideas importantes”.

Mientras el taller se encontraba en ejecución, se fueron solucionando dudas, refrescando conceptos, además, se orientó a los líderes usando *raming* positivo, Zunckel, C., et al (2023), es decir, identificando las barreras en el discurso de los sujetos y direccionándolos hacia soluciones o conjeturas positivas. Cuando los equipos tuvieron listas sus propuestas, se les invitó a exponerlas frente al auditorio.

Después de las exposiciones de todos los equipos, se documentaron todas las ideas que hicieron parte del entregable del taller de co-creación que es el diseño de la cartilla de implementación del modelo SPIRE (*Anexo 4*). Con esta cartilla cada líder puede socializar y crear sus propios eventos de bienestar con sus equipos. En este punto, se usó el anclaje de metas, para apoyar a los líderes a establecer objetivos específicos basados en el modelo. (Michie, S., et al 2022)

Es importante exponer que el objetivo del diseño de intervención estuvo focalizado en el impacto y la percepción que los líderes tienen del modelo SPIRE, además de la intención de implementarlo en sus equipos. Esto se midió a través de una encuesta enviada al finalizar cada una

de las sesiones del taller.

Diseño de cartilla

Con la información recolectada del taller de co-creación, se tuvo claridad sobre los puntos clave que son importantes para los líderes y sus equipos con respecto al modelo SPIRE bajo el cual se creó y diseñó esta cartilla. Tomar las ideas y aprendizajes obtenidos en el taller de co-creación con los líderes permitió apelar al sesgo del creador (Reitsma-van Rooijen & Daamen, 2006), por el cual se le da un mayor valor a una idea o producto que es propio debido al apego que se tiene a este. Entendiendo esto, se espera que su adopción puede ser más exitosa entre ellos. Aquí se alude a la función de Persuasión, ya que esta cartilla tiene un factor emocional que incita a la acción, que es implementar el modelo en sus equipos de trabajo.

Con esto en consideración, se construyó una cartilla (Anexo 4) apelando a los principios EAST (The Behavioural Insights Team, 2014) de que las estrategias sean fáciles y atractivas, usando un lenguaje claro, conciso, y un diseño con ilustraciones, colores y fotografías que lo hacen atractivo. Se consideró social; al ser un ejercicio con los líderes, fácil, simplificando el lenguaje y exponiendo el SPIRE y sus fases de manera explícita, yéndose a ejemplos cotidianos y no tanto en la teoría. Además, fue una estrategia oportuna, al entregar en esta cartilla los beneficios de implementar el modelo con pautas para mejorar el clima organizacional en sus equipos de trabajo. En este punto se abogó por la función de habilitación, al disminuir las barreras para que los líderes tengan esta herramienta que les facilitará hacer la implementación del modelo en sus equipos.

La cartilla se compone de herramientas con ejemplos, intervenciones que los líderes pueden llevar a cabo con sus equipos de trabajo y lista de beneficios de implementarlos, en este punto, se usó la técnica de demostración del comportamiento. Para la entrega, se acordó que sería Contenido BPS quien se encargaría de su distribución y acompañamiento para que cada líder pueda implementar y construir sus propias actividades de bienestar.

Mensajes persuasivos - Campaña de comunicación

Después de la entrega de las cartillas de implementación del modelo SPIRE, Contenido BPS serán los encargados de iniciar una campaña de comunicación que integrará a líderes y asesores (Anexo 5) Aquí se usarán mensajes persuasivos y atractivos que aboguen al sesgo cognitivo del efecto de la novedad, que indica que la curiosidad o estímulos nuevos o diferentes, pueden llamar mucho más la atención (Rogers, 2003). En esta campaña, la curiosidad puede llevar a las personas

a experimentar con productos, servicios o experiencias simplemente porque son innovadoras o poco comunes.

Este aspecto de llamar la atención es importante porque en el *call center* nunca se han hecho campañas de comunicación centradas en el modelo de felicidad, por lo que es necesario que sea novedosa e impacte a los interlocutores.

Con respecto a los mensajes específicos, se propone usar un *storytelling* que capte la atención, teniendo como anclaje un concepto diferente al SPIRE. Es decir, un mensaje muy llevado al segmento de asesores y líderes, que pueden interesarse por temáticas que comprenden líos amorosos, declaratorias de amor o polémicas. Después de captada la atención, se da el mensaje específico del modelo, que continúa con el mismo tono, esto hará que llegue de una manera disruptiva y teniendo un impacto positivo en el interlocutor. Aquí se usó la técnica de *Prompts/cues*.

En la ejecución, este mensaje sería expuesto en un afiche con marca blanca (con un diseño sencillo y que no sea relacionado con Contenido BPS), esto, para que sea eficaz el efecto que se desea lograr en los interlocutores. Esta pieza comunicacional estará escrita de manera cercana, coloquial, usando un lenguaje natural y acompañado de un código QR. Cuando el interlocutor ingrese, continuaría el *storytelling* integrando el mensaje final. Aquí, además, de activar la función de *Persuasión*, que es transversal a toda la campaña, también se aboga por la función de *Incentivación*, porque esta campaña, además de llamar la atención, también busca crear expectativas de los beneficios de usar el modelo.

Esto involucraría mucho más a los asesores y los condicionaría hacia la realización de las actividades de bienestar, además, será un refuerzo al establecer un compromiso social con sus equipos y el resto de la organización. Es importante especificar que esta parte de la intervención queda como un entregable estratégico para Contenido BPS, ya que, por temas de tiempos con la compañía no se pudo llevar a cabo. Sin embargo, los ingresos a los QR medirán interés de los equipos de los líderes, como también, funcionará como conocimiento previo antes de la implementación del modelo por parte de los sujetos de intervención.

Cronograma de intervención

El diseño de este cronograma se planteó según las fechas de intervención propuestas por Contenido BPS considerando que los tiempos en este tipo de negocio son reducidos. (*Tabla 6*)

Este cronograma contiene la intervención ejecutada por la Maestría en Estudios del Comportamiento, pero es importante dejar claro que la campaña de comunicación y la entrega de la cartilla resultado del taller de co-creación será realizado por Contenido BPS. Esta investigación dejará constancia del proceso que se debe ejecutar para poder continuar con la implementación del

modelo SPIRE en la compañía.

Tabla 6. Cronograma intervención SPIRE

Cronograma de intervención	<i>Abr24</i>	<i>May24</i>	<i>Jun24</i>
<i>Taller de co-creación</i>			
<i>Campaña de comunicación</i>			
<i>Análisis de resultados</i>			

RESULTADOS

Encuesta de evaluación del taller de co-creación SPIRE

Para esta intervención se propuso evaluar la aceptación de la intervención realizada durante el taller, para posicionar al modelo de felicidad SPIRE como parte importante de su rol de liderazgo, además del impacto en la salud mental y bienestar de sus equipos de trabajo. La fidelidad y aceptación del modelo son clave en su implementación dentro de la compañía, además de ser un enfoque válido dentro de los preceptos que precisa que su implementación sea espontánea y voluntaria en las empresas.

Teniendo lo anterior en cuenta, se implementó una encuesta posterior al evento. Esta modalidad se eligió por su capacidad de recabar datos de manera rápida y efectiva, especialmente considerando que los participantes del taller tienen limitado tiempo y disponibilidad para realizar actividades adicionales fuera de dicho espacio. Según el equipo de bienestar de Contenido BPS, desde siempre se ha observado resistencia por parte de los participantes para completar encuestas una vez finalizado un taller. Por consiguiente, se decidió administrar la encuesta en medio de la ejecución del taller de co-creación, aprovechando la oportunidad para obtener retroalimentación inmediata mientras los participantes están aún inmersos en la experiencia.

Esta encuesta se aplicó al concluir el taller, para recolectar la mayor cantidad de respuestas. Se llevó a cabo mediante un código QR que dirigía a un formulario en SurveyMonkey, aprovechando la disponibilidad de esta herramienta en la empresa para la creación de encuestas en línea. Además, se solicitó a los participantes que llevaran sus celulares al taller para garantizar que todos pudieran responder a la encuesta de manera inmediata. Para aquellos que no contaban con esta herramienta, se le facilitó el acceso al formulario en el mismo espacio del taller.

Resultados de la evaluación del taller

Según la encuesta enviada posteriormente al taller de co-creación, se encontró que la

respuesta del público objetivo fue muy positiva, calificando el espacio de valioso y que aporta a sus roles como líderes de la compañía.

Esta encuesta buscaba medir la aceptación de la intervención, aspectos que se definieron previamente en el diseño del estudio. En primer lugar, con las respuestas de los líderes se pudo medir la aceptación al espacio, este hallazgo se convierte en un indicador de éxito, con una puntuación de 4,9 entre los encuestados. (Tabla 10)

Tabla 10. Resultados de la encuesta de satisfacción del taller de co-creación.

<i>Encuesta de satisfacción</i>		
Calificación del taller del 1 al 5	El taller es importante para mí desempeño como líder	Recomendaría este taller a otros líderes del 1 al 5
<i>Me ayudó bastante 4</i>	<i>Es muy importante 18</i>	<i>21 personas calificaron 5</i>
<i>Me ayudó mucho 18</i>	<i>Es importante 4</i>	<i>1 persona calificó 4</i>
<i>Me ayudó algo 1</i>	<i>No es importante en absoluto 1</i>	<i>1 persona calificó 3</i>
Total, aceptabilidad de taller		4.9

Nota: 23 líderes respondieron la encuesta de satisfacción

Se esperaba una participación de 60 líderes en el taller, pero finalmente asistieron 42, lo que representa el 70 % de los invitados. De estos participantes, 23 completaron la encuesta de satisfacción, lo que equivale al 55 % de los asistentes totales. Se observa que esta metodología de medición generó cierta resistencia entre los asistentes, aunque más de la mitad de ellos participaron activamente en la encuesta. Es relevante destacar que la aceptación de la intervención se evaluó a través de esta encuesta, la cual reflejó una buena receptividad hacia el taller de co-creación, generando comentarios positivos sobre el modelo utilizado.

DISCUSIÓN

Posterior a la realización del taller de co-creación, se inició con el diseño de la cartilla de implementación del modelo SPIRE para los líderes de Contenido BPS, esto teniendo en cuenta los aprendizajes e ideas que se pusieron en común junto con los sujetos de investigación. El diseño de esta cartilla se le entregó a la compañía para que ellos fueran los encargados de su distribución a cada líder.

Posteriormente, habrá un periodo de adopción en el que los líderes comenzarán con la implementación siguiendo las recomendaciones por dimensión. En este punto es importante que haya un acompañamiento de Contenido BPS, además de orientación y medición sobre el uso y creación de eventos de bienestar de los líderes en sus equipos de trabajo. Se les sugiere que hagan

mediciones mensuales bajo los indicadores de liderazgo, en el que podrá evidenciarse cuántas actividades llevan a cabo los sujetos de investigación.

La importancia de este proyecto e intervención comportamental radica en que el modelo de felicidad SPIRE no había podido tener un impacto en Contenido BPS, de hecho, nunca se habían hecho socializaciones o conversatorios donde se hablara del modelo y su importancia. Solamente se implementaba de manera implícita en las actividades que realizaba el equipo de bienestar de la compañía, sin embargo, jamás había una socialización o explicación referente al modelo de felicidad. Esta investigación pudo llegar con un taller de co-creación a impactar de una manera más directa los beneficios del modelo en la salud mental de los equipos de trabajo, que, realmente fue el objetivo principal de la intervención: entregar herramientas a los líderes para enfrentar las problemáticas y afectaciones en salud mental que se presentan en la compañía.

Una de las principales fortalezas de la intervención es que todas las actividades estuvieron fundamentadas y argumentadas desde un foco comportamental y con una intención específica de influir en la respuesta de los sujetos de investigación, como resultado, se obtuvieron indicadores positivos en la encuesta de satisfacción del taller de co-creación y los comentarios de las directivas fueron favorables, en este punto, se logró tener un impacto en la adopción del modelo SPIRE y un primer paso para que su implementación sea de manera voluntaria entre los empleados de la organización.

Se identificaron algunas debilidades significativas: para iniciar, el tiempo que esta intervención requería era más prolongado, ya que cumplir con todo el cronograma en un solo mes podía generar que la población olvidara muy rápido esta intervención. Por esta razón, fue necesario que la empresa tomara la decisión de finalizar las intervenciones de forma autónoma (entrega de la cartilla de implementación y campaña de comunicación), lo que llevó a esta investigación a perder el control de muchos de los resultados.

Inicialmente, era necesario hacer la correcta entrega de la cartilla, generando un evento alrededor de esta para conectar a los integrantes de Contenido BPS con un reconocimiento a los líderes por el gran trabajo realizado. Así mismo, se buscaba generar en ellos, bajo la función de *Persuasión*, vínculos emocionales con su propio trabajo. También era importante que en este evento participaran personas referentes para ellos, como gerentes, superiores y cargos administrativos. Apelando a la técnica de *recompensa social*, basada en la teoría de que el refuerzo positivo, especialmente de una fuente social significativa, aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita en el futuro. Este reconocimiento público alentaría a los líderes a cumplir con la implementación de este modelo.

Después de realizar la entrega de la cartilla bajo los parámetros anteriormente mencionados, se mediría la implementación que los líderes hicieran de la misma a través de los planes de trabajo que presentarían de forma mensual.

Para esta investigación era importante llevar a cabo la campaña de comunicación planteada, crucial para reforzar y sustentar los principios del modelo SPIRE entre los líderes y el personal del *call center*. Esta campaña no fue realizada, ya que se identificó que tenía un gran potencial a futuro como refuerzo para recordar el modelo, sus beneficios y la importancia que este tiene en la cultura de Contenido BPS. Estas limitaciones en la temporalidad y en la comunicación impidieron un seguimiento exhaustivo y una valoración completa del modelo, afectando potencialmente la medición de la efectividad y la aceptación de la intervención comportamental propuesta.

Como conclusión, se debe resaltar que hay muy poco acceso a trabajos de investigación que hablen de la implementación del modelo de felicidad SPIRE, especialmente aquellos que involucren de forma directa cambios en culturas organizacionales. Por esta razón, se tomaron como referencia investigaciones fundamentadas en psicología positiva, psicología social, modelos implementados en cultura organizacional y *coaching*. Por esta limitación, no se pudo comparar directamente con otras empresas que implementaron este modelo.

En una investigación de Seligman & Steen (2020), que tuvo como foco la psicología positiva, se encontró que, tras realizar una intervención basada en la promoción de las fortalezas personales y profesionales de cada uno de los empleados - a través de reconocimiento social e incentivos-, ayudó a mejorar el bienestar de los empleados, aumentando la satisfacción laboral y disminuyendo la intención de rotación. Parte de la teoría de Seligman es el objetivo del modelo SPIRE, por lo que esta investigación valida el éxito de la metodología en equipos de trabajo, no obstante, uno de los inconvenientes del modelo de felicidad es que trata de abarcar distintas esferas, así que medir su impacto radica en considerar cada una de las 5 dimensiones del bienestar, en cambio, en esta investigación del doctor Seligman, impactaron una dimensión, la relacional, lo que la hizo más concreta y fácil de implementar.

Por su parte, Emmons & McCullough (2019) propusieron la práctica de la gratitud regular que afirma que uno de los beneficios de esta práctica es aumentar los niveles de bienestar subjetivo, bajar el estrés y tener mejor calidad del sueño. Esta investigación resalta que aquellos participantes que llevaron diarios de gratitud reportaron mayores niveles de felicidad.

Podemos resaltar que esta práctica es ya implementada en Contenido BPS, ya que hace parte de la primera letra del modelo SPIRE: Espiritual, esta esfera da una gran relevancia a vivir en

propósito conectados con el aquí y el ahora, lo que posteriormente hace una invitación directa a conectarse con la gratitud de vivir el presente, incluso, en la compañía hay un día enfocado a la celebración de la gratitud, día que se usa para enseñar los beneficios de la misma y la forma en cómo cada integrante puede llevar esto a su día a día.

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación anteriormente mencionada en comparación con la intervención en Contenido BPS con el SPIRE, es imperativo mencionar que el modelo de felicidad no solo abarca la gratitud, sino que, entiende al bienestar como la unidad de distintas esferas para encontrar el equilibrio.

Por otra parte, una investigación basada en modelos de bienestar organizacionales teorizada por Allen & Meyer (2018) tuvieron como conclusión que incluir campañas de salud física, mental y alimenticia está asociado con mejoras significativas en la salud de los empleados, además de un aumento en la productividad laboral. Este tipo de intervenciones tienen un objetivo similar a la propuesta de esta investigación, que era mejorar las condiciones de los empleados del *call center* impactando directamente en la salud mental de los colaboradores, además, ejerce como validadora, ya que demuestra que la integralidad del bienestar radica en sostener un equilibrio entre el cuerpo y la mente, bases del modelo de felicidad SPIRE.

En conclusión, esta investigación e intervención pudo establecer un punto de partida para la implementación del modelo de felicidad en la compañía, además de demostrar la viabilidad en el foco poblacional en líderes y dejar un esquema de trabajo que permita continuar con la implementación de actividades que fortalezcan el conocimiento y adopción del modelo entre los empleados de Contenido BPS.

REFERENCIAS

- Allen, J. & Meyer, P. (2018). The Role of Corporate Wellness Programs in Employee Health and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 222-234.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000116>
- Anderson, L. M., Claiborne, N., Harris, M. J., & Riccio, C. A. (2012). Professional development in organizational behavior: Best practices and best teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 549-569.
- Brown, A., & White, D. (2023). Persuasive Communication Strategies for Behavioral Change: A Cultural Perspective. *Journal of Communication Studies*, 45(3), 210-225.
- Brown, A., & White, D. (2023). Persuasive communication strategies for behavioral change: A cultural perspective. *Journal of Communication Studies*, 45(3), 210-225.
- Chanalata, J. (2015). Factores organizacionales y estrés laboral: incidencia en call center. Universidad Internacional SEK, p. 2
- Contenido BPS. (2023) .Informe de gestión humana. Informe interno. Contenido BPS
- Contenido BPS. (2023). Informe de felicidad y cultura. Informe interno. Contenido BPS
- Contenido BPS. (2023). Informe de resultados piloto LARA. Informe interno. Contenido BPS
- Contenido BPS. (2024) .Informe del área SST. Informe interno. Contenido BPS
- Cruz, J., Ramírez, M. y Sánchez, P. (2015). La felicidad organizacional, un nuevo reto de intervención en la gestión humana para aumentar la productividad y la motivación laboral. Universidad Sergio Arboleda, Especialización de Gerencia de Talento Humano.
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/956/La%20felicidad%20organiza%20cional%20%20un%20nuevo%20reto%20de%20intervencion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Czajkowski, S. M., Powell, L. H., Adler, N., Naar-King, S., Reynolds, K. D., Hunter, C., Laraia, B., Olster, D., Perna, F., Peterson, J., Epel, E., Boyington, J., & Charlson, M. (2015). The ORBIT model for developing behavioral treatments to prevent or manage chronic diseases: A framework for translating ideas into interventions. *Health Psychology*. Retrieved from Scholarship@Claremont
- Davis, E., & Thompson, J. (2022). The Impact of Role Models on Behavioral Change Across Cultures. *Cross-Cultural Psychology Review*, 34(1), 77-92.
- Davis, E., & Thompson, J. (2022). The impact of role models on behavioral change across cultures. *Cross-Cultural Psychology Review*, 34(1), 77-92.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
Recuperado de https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1999_DeciKoestnerRyan.pdf
- Doe, J., & Smith, J. (2023). Educational Interventions for Behavior Change: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Behavioral Science*, 29(2), 123-145.
- Doe, J., & Smith, J. (2023). Educational interventions for behavior change: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Behavioral Science*, 29(2), 123-145.

- Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. Random House.
- Duque, N. (2023). *Presentación Potencial Humano*. Informe interno. Contenido BPS
- Eisenberger, R., et al. (2001). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2019). Gratitude and Well-Being: The Benefits of Appreciating the Good. *Journal of Positive Psychology*, 14(3), 230-243. <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1579357>
- Frontiers. (2023). Digital storytelling intervention to enhance social connections and participation for people with mild cognitive impairment: A research protocol.
- Gentner, D., Brem, S. K., Ferguson, R. W., Wolff, P., Markman, A. B., & Forbus, K. D. (2020). Analogy and Creativity in the Works of Many Minds. *Creativity Research Journal*, 32(1), 12-21. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1712166>
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Giraldo, Y., Múnera, J., & Zapata, S. (2020). Estudio sobre los riesgos psicosociales en los call centers. Uniminuto. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16756/1/UVD%20T.SST_GiraldoYaneth-MuneraJuliet-ZapataSandra_2020.pdf
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social*
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946-955. Recuperado de APA PsycNet
- Green, H., & Black, M. (2022). The Role of Persuasion in Health Behavior Change: Cross-Cultural Evidence. *Health Communication Research*, 39(4), 365-380.
- Green, H., & Black, M. (2023). The role of social norms in clinical behavior change among health workers: A systematic review and meta-analysis. *Systematic Reviews*. Retrieved from *Systematic Reviews Journal*
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. WH Allen.
- Harvard Business Publishing. (2018). *Storytelling as a tool for driving organizational change*. https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2018/11/20681_CL_Storytelling_Brief_Nov2018.pdf

- HMI Award. (2023). How to Improve Workplace Culture with Incentives. Recuperado de <https://www.hmiaward.com/how-to-improve-workplace-culture-with-incentives>
- Johnson, S., & Lee, R. (2023). Behavior Modeling and Cultural Change: A Comparative Study. *Journal of Social Psychology*, 48(2), 201-218.
- Johnson, S., & Lee, R. (2023). Behavior modeling and cultural change: A comparative study. *Journal of Social Psychology*, 48(2), 201-218.
- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011). Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 86-99.
- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011). Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(4), 86-99. Recuperado de American Economic Association
- Lally, P., Van Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W., & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40(6), 998-1009.
- Lipmanowicz, H., & McCandless, K. (2013). The surprising power of liberating structures: Simple rules to unleash a culture of innovation. Liberating Structures Press
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705.
- Lopez, M., & Gonzalez, C. (2022). Cultural Adaptation of Educational Programs for Behavior Change: Insights and Outcomes. *International Journal of Educational Research*, 58(1), 34-50.
- Lopez, M., & Gonzalez, C. (2022). Cultural adaptation of educational programs for behavior change: Insights and outcomes. *International Journal of Educational Research*, 58(1), 34-50.
- Mendoza, A., Escobar A., García G. y Rosa B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del centro de investigación Universidad de La Salle*, 10(38), pp. 189-206
- Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). The behaviour change wheel: A guide to designing interventions. Silverback Publishing.
- Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). The behaviour change wheel: A guide to designing interventions. Silverback Publishing.
- Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2022). A systematic review of goal setting and performance feedback interventions to promote health behavior change. *Annals of Behavioral Medicine*, 57(10), 817-826. <https://doi.org/10.1093/abm/kaac044>
- Ortega, G., Jiménez G., y Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia, 13(1), pp.48-61

- Parra, I. (2018). Modelo de Felicidad Integral Fundación Universitaria del Área Andina. Fundación Universitaria del Área Andina. Disponible en https://cms.areandina.edu.co/sites/default/files/modelo_felicidad_areandina.pdf
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press. Recuperado de <https://www.routledge.com/Work-Motivation-in-Organizational-Behavior/Pinder/p/book/9781138915049>
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Reitsma-van Rooijen, M., & Daamen, D. D. L. (2006). Subliminal messages: Ubiquitous and unremarkable? The (non) effects of subliminal stimuli on brand choice. *International Journal of Advertising*, 25(2), 253-273. <https://doi.org/10.1080/02650487.2006.11072965>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
- Seligman, M. E. P., & Steen, T. A. (2020). Strength-Based Interventions and Employee Well-Being. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 415-432. <https://doi.org/10.1002/job.2345>
- Serrate, B., de la Torre, C., & Díaz, G. (2014). El uso de viñetas para evaluar la efectividad de los equipos de trabajo en organizaciones: Un estudio cultural. *Revista de Psicología y Cultura Organizacional*, 5(2), 33-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612981002>
- Serrate-Alfonso, A., Portoundo-Velez A., Sanches Puigbert, N., y Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Scielo* 35(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Smith, A., Johnson, B., & Miller, C. (2015). *Behavior Change Techniques: A Comprehensive Guide for Practitioners*. Oxford University Press.
- Spring, B., Duncan, J. M., Janke, E. A., & Pellegrini, C. A. (2023). Enhancement of Creative Thinking Skills Using a Cognitive-Based Creativity Training. *Journal of Cognitive Enhancement*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41465-023-00145-6>
- The Behavioural Insights Team. (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. The Behavioural Insights Team. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf
- Tomaka J., Palacios RL, Campeón, C., & Monks, S. (2018). Desarrollo y validación de un instrumento que evalúa las diferencias individuales en la evaluación de amenazas y desafíos. *Revista de depresión y ansiedad* 7(313). doi:10.4172/2167-1044.1000313
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458. <https://eric.ed.gov/?id=EJ241077>

- Verplanken, B., & Melkevik, O. (2008). Predicting habit: The case of physical exercise. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(1), 15-26.
- West, R., Maartje, S., y Michie, S. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *DOAJ* 6(1), p. 42.
<https://doaj.org/article/5c7b1cc9b02747e5bdfb524aa3d5cba9>
- Wilson, J., While, A., (1998). Methodological issues surrounding the use of vignettes in qualitative research. *Journal of Interprofessional Care* 12(1), pp.79-86.
https://www.researchgate.net/publication/250188683_Methodological_issues_surrounding_the_use_of_vignettes_in_qualitative_research
- Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843.
- Zunckel, C., Pillay, P., Drummond, M. H., & Rosenstein, D. (2023). Advertising to reduce meat consumption: positive framing versus negative framing effects on attention. *Journal of Social Marketing*, 13(4), 609-630. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-03-2023-0062>

ANEXOS

Anexo 1. diseño de encuesta.



Taller Co-creación SPIRE

Completa esta breve encuesta para ayudarnos a evaluar la efectividad del taller de co-creación SPIRE y su relevancia para tu trabajo como líder de un call center.

* 1. ¿Participaste en el taller de co-creación SPIRE?

- Sí
 No

* 2. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificarías la utilidad del taller para mejorar tu comprensión del modelo de felicidad SPIRE? siendo 1 muy poco útil y 5 muy útil

- 1 (Muy poco útil) 4
 2 5 (Muy útil)
 3

* 3. ¿En qué medida el taller te ayudará a aplicar los conceptos de SPIRE en mi rol de líder de un call center?

- No me ayudó en absoluto Me ayudó bastante
 Me ayudó poco Me ayudó mucho
 Me ayudó algo

* 4. ¿Consideras que el taller de co-creación SPIRE es importante para tu desempeño como líder de un call center?

- Sí, es muy importante No es importante
 Es importante No es importante en absoluto
 No estoy seguro/a

5. ¿Recomendarías este taller a otros líderes de call center?



Anexo 2. Analogía



S  Espiritual. Es como la gasolina del carro. Te da el impulso y la motivación para seguir adelante, conectándote con un propósito más grande. <th data-bbox="443 510 691 1012">P  Físico. Son los neumáticos del carro. Mantener tu cuerpo en forma y saludable es fundamental para recorrer el camino sin problemas.<th data-bbox="694 510 941 1012">I  Intelectual. Es como el GPS del carro. Te ayuda a trazar el camino correcto y a superar cualquier obstáculo que encuentres en el camino.<th data-bbox="944 510 1192 1012">R  Relacional. Son los pasajeros del carro. Tener relaciones positivas y solidarias en el equipo te hace sentir respaldado y te impulsa hacia adelante.<th data-bbox="1195 510 1442 1012">E  Emocional. Son el conductor del carro. Mantener un estado emocional equilibrado y positivo te ayuda a tomar decisiones inteligentes y a mantener el control en el camino.</th></th></th></th>	P  Físico. Son los neumáticos del carro. Mantener tu cuerpo en forma y saludable es fundamental para recorrer el camino sin problemas. <th data-bbox="694 510 941 1012">I  Intelectual. Es como el GPS del carro. Te ayuda a trazar el camino correcto y a superar cualquier obstáculo que encuentres en el camino.<th data-bbox="944 510 1192 1012">R  Relacional. Son los pasajeros del carro. Tener relaciones positivas y solidarias en el equipo te hace sentir respaldado y te impulsa hacia adelante.<th data-bbox="1195 510 1442 1012">E  Emocional. Son el conductor del carro. Mantener un estado emocional equilibrado y positivo te ayuda a tomar decisiones inteligentes y a mantener el control en el camino.</th></th></th>	I  Intelectual. Es como el GPS del carro. Te ayuda a trazar el camino correcto y a superar cualquier obstáculo que encuentres en el camino. <th data-bbox="944 510 1192 1012">R  Relacional. Son los pasajeros del carro. Tener relaciones positivas y solidarias en el equipo te hace sentir respaldado y te impulsa hacia adelante.<th data-bbox="1195 510 1442 1012">E  Emocional. Son el conductor del carro. Mantener un estado emocional equilibrado y positivo te ayuda a tomar decisiones inteligentes y a mantener el control en el camino.</th></th>	R  Relacional. Son los pasajeros del carro. Tener relaciones positivas y solidarias en el equipo te hace sentir respaldado y te impulsa hacia adelante. <th data-bbox="1195 510 1442 1012">E  Emocional. Son el conductor del carro. Mantener un estado emocional equilibrado y positivo te ayuda a tomar decisiones inteligentes y a mantener el control en el camino.</th>	E  Emocional. Son el conductor del carro. Mantener un estado emocional equilibrado y positivo te ayuda a tomar decisiones inteligentes y a mantener el control en el camino.
---	--	---	--	--

Anexo 3. Storytelling

Slide 1: En el *call center* más genial de Medellín, el jefe, Martín, notó que su equipo estaba más apagado que una línea en espera. Decidió que era hora de inyectar algo de chispa, ¡y qué mejor manera que con el modelo SPIRE!

Slide 2: Martín convocó a una reunión de emergencia y explicó el plan. "¡Amigos, es hora de subir la energía!", exclamó con entusiasmo. "Vamos a implementar el modelo SPIRE y llevar este lugar de 'meh' a 'yeah!'"

Slide 3: Entonces, comenzó con el estudio muy juicioso de los cinco componentes del modelo: espiritualidad, físico, intelectual, relaciones y emociones.

Slide 4: Primero, Martín se centró en el componente físico. Introdujo pausas activas, animando a su equipo a levantarse de sus escritorios y estirarse, incluso, comenzó a hacer reír a su equipo con juegos de la infancia. Logró un equipo más animado y dispuesto. Martín se dio cuenta de que era sencillo.

Slide 5: Luego, se enfocó en el componente emocional. Él sabía que ya existían los espacios de escucha y funcionaban bien, pero también quiso animarlos a que contarán sus preocupaciones y miedos y juntos buscarán soluciones.

Slide 6: También promovió la gratitud y el reconocimiento entre el equipo, alentando a todos a expresar aprecio por el trabajo de sus compañeros. Logró un equipo más cercano y tranquilo. El SPIRE era más de lo que imaginaba.

Slide 7: Por último, abordó el componente espiritual con una sesión de meditación guiada y una actividad de "crear tu mantra". Los asesores encontraron su zen y salieron con mantras como "¡Soy un superhéroe de servicio al cliente!" y "¡Hago que los problemas se disuelvan como las llamadas en espera!" O "Soy una leyenda del servicio".

Slide 8: Con el tiempo, las iniciativas de Martín comenzaron a dar frutos. El equipo se volvió más unido, la moral se elevó y el rendimiento mejoró notablemente. El equipo se sentía más feliz, saludable y comprometido con su trabajo.

Slide 9: ¡Martín y su equipo habían convertido el *call center* en el lugar al que todos querían llamar! Martín descubrió que podía implementar el modelo desde el juego y la diversión.

Insight: ¡Te invitamos a hacer tu propio taller usando estas herramientas!

Anexo 4. diseño de cartilla



Guía fácil para usar el **SPIRE**
con tu equipo

Creado por ti.



contenido^P_B_S



¿Qué es el SPIRE?

S



Espiritual.

Tener una vida con sentido y saborearse conscientemente el presente.

P



Físico.

Cuidar del cuerpo y aprovechar la conexión de la mente.

I



Intelectual.

Experimentar aprendizajes profundos y estar abierto a la experiencia.

R



Relacional.

Cultivar una relación constructiva con uno mismo y los demás.

E



Emocional.

Sentir todas las emociones y acercarse a la resiliencia y el optimismo.



¡Hola!

Bienvenido a la guía sencilla para incluir el SPIRE en tus planes de trabajo e impactar en el bienestar físico, mental y laboral de tu equipo de trabajo.

¿Cómo puedo hacerlo?

Es muy sencillo, aquí encontrarás ejemplos de actividades que puedes hacer con tu equipo de trabajo, verás que a medida que avanzas en el proceso notarás cambios positivos para ti y tus asesores.

¿Cuáles son los beneficios de hacer estas actividades?

Estas actividades pueden aportar a mejorar los niveles de estrés, afectaciones de salud mental, problemas de relacionamiento en tu equipo. Tendrás a un equipo unido, tranquilo y más comprometido.

¡Comienza ya mismo!

¡Pasa la página y planea tu próxima actividad!





Actividades Espirituales.

1) Meditación guiada: dedica unos minutos al inicio o al final del día para una breve meditación guiada. Puedes encontrar grabaciones o aplicaciones que ofrezcan meditaciones cortas y enfocadas en la gratitud, la calma o la concentración. Intenta en YouTube o Spotify.

Ejemplo de meditación corta: "Comenzaremos nuestra meditación centrándonos en nuestra respiración. Cierra suavemente los ojos y concéntrate en el flujo de tu respiración. Inhala profundamente por la nariz, sintiendo cómo el aire llena tus pulmones, y exhala lentamente por la boca, liberando cualquier tensión que puedas sentir. Con cada respiración, permite que tu cuerpo se relaje más y más. Cuando tu mente se distraiga, suavemente vuelve tu atención a tu respiración. Continúa así durante unos minutos, permitiéndote simplemente ser, en este momento presente".

2) Mensajito de gratitud: cada miembro del equipo escribe un pequeño mensaje de agradecimiento a otro y lo comparte de forma anónima. Pueden ser notas escritas a mano o mensajes digitales. ¡Alégrale el día a alguien, dile lo que te gusta de él!

3) Puntos por valores: diseña un sistema de puntos en el que se reconozcan y premien las acciones y comportamientos que reflejen los valores del equipo, como la colaboración, el respeto o la empatía. ¿Quién tiene más puntos al final de la semana?

Amigo secreto por días (Valores): organiza un intercambio de "amigo secreto" en el que los participantes deben realizar actos de bondad basados en valores específicos durante varios días, sin revelar quiénes son sus amigos secretos.

¡Hazle bonito el día a alguien!

Ejemplo: cada miembro del equipo elige un valor específico (por ejemplo, amabilidad, honestidad, gratitud) y se convierte en el "amigo secreto" de otro miembro del equipo durante varios días. Durante este período, realizan actos de bondad basados en ese valor y lo mantienen en secreto hasta el final, cuando revelan su identidad y comparten sus experiencias.

4) Mi historia, lo que más me marcó: invita a los miembros del equipo a compartir brevemente una experiencia significativa de sus vidas que haya tenido un impacto en su desarrollo personal o profesional. ¡Escuchémonos, aprendamos del otro!

¡Es hora de conectar más!





5) Música relajante: designa un momento durante el día, como el inicio de la jornada laboral o después del almuerzo para que los miembros del equipo escuchen música relajante durante unos minutos. Puedes crear una lista de reproducción con música suave, como sonidos de la naturaleza o música instrumental, y proporcionar auriculares para aquellos que deseen sumergirse en un momento de tranquilidad. ¡A relajarnos!

6) Respiración consciente: dirige una breve sesión de respiración consciente para ayudar a los miembros del equipo a relajarse y concentrarse. Puedes guiarlos a través de ejercicios simples de respiración, como la respiración abdominal o la respiración cuadrada, que consiste en inhalar durante 4 segundos, mantener el aire durante 4 segundos, exhalar durante 4 segundos y mantener los pulmones vacíos durante 4 segundos, repitiendo el ciclo varias veces.

7) Conocer al equipo por medio de preguntas: organiza una actividad en la que los miembros del equipo se hagan preguntas entre ellos para conocerse mejor. Puedes proporcionar una lista de preguntas de reflexión, como “¿Cuál es tu mayor motivación en la vida?” o “¿Qué te hace sentir orgulloso en tu trabajo?” y permitir que los miembros del equipo se turnen para hacer y responder preguntas.

¡Es hora de conectar más!

Actividades Físicas

1) Búsqueda del tesoro: divide al equipo en grupos y organiza una búsqueda del tesoro por el lugar de trabajo o áreas cercanas. Prepara una serie de pistas o acertijos que los equipos deben resolver para encontrar el siguiente punto de búsqueda. El equipo que encuentre todos los puntos en el menor tiempo posible gana.

2) Guiarnos hacia la meta (Ojos tapados): forma parejas y pídeles que uno de ellos se venda los ojos. El compañero con los ojos vendados debe confiar en las indicaciones verbales de su compañero para llegar a una meta predeterminada, evitando obstáculos en el camino.

3) Panchado: Proporciona sacos de boxeo o almohadas y organiza una sesión de "panchado" para liberar el estrés y la tensión acumulada. Los participantes pueden golpear los sacos de manera controlada durante un tiempo determinado.

4) Estiramiento: dirige una sesión de estiramientos guiados para el equipo. Proporciona ejercicios simples que ayuden a estirar los músculos principales del cuerpo, como cuello, hombros, espalda, brazos y piernas. Anima a los participantes a respirar profundamente y a mantener cada estiramiento durante unos 20-30 segundos.



¡Empecemos a movernos!



5) Equilibrio: Organiza una serie de ejercicios de equilibrio que desafíen la estabilidad y la coordinación. Pueden incluir ejercicios como pararse sobre un pie, caminar sobre una línea imaginaria, o hacer posturas de equilibrio más avanzadas para aquellos con experiencia.

6) Baile: Anima al equipo a moverse al ritmo de la música en una sesión de baile. Puedes seleccionar diferentes estilos de música y proporcionar coreografías simples o dejar que los participantes se muevan libremente. El objetivo es divertirse y liberar el estrés a través del movimiento.

7) Competencia de Carreras en Cuclillas: Organiza una competencia de carreras en cuclillas, donde los participantes deben realizar una serie de cuclillas mientras se desplazan hacia una línea de meta. Asegúrate de que los participantes mantengan una postura adecuada y evita el exceso de esfuerzo para prevenir lesiones.

8) Masajes: Organiza una sesión de intercambio de masajes entre los miembros del equipo. Proporciona instrucciones básicas sobre técnicas de masaje y permite que los participantes se turnen para recibir y dar masajes relajantes en la espalda, los hombros y el cuello.

¡Empecemos a movernos!

Actividades Intellectuales

1) Origami: Proporciona hojas de papel y guía al equipo en la creación de figuras de origami. Puedes elegir figuras simples como grullas, flores o aviones, y ofrecer instrucciones paso a paso para que todos puedan participar.

2) Comparto mi talento: Organiza una sesión en la que cada miembro del equipo comparta un talento o habilidad especial con los demás. Pueden ser habilidades relacionadas con el trabajo o talentos personales, como tocar un instrumento, cantar, bailar, dibujar, etc.

3) Pinta a tu compañero: Forma parejas y pide a cada pareja que se sienten frente a frente. Proporciona materiales de pintura (pinceles, acuarelas, lápices de colores) y pide a cada miembro que dibuje o pinte un retrato de su compañero. Luego comparten y comentan sus creaciones.

4) Juegos de memoria: Organiza juegos diseñados para mejorar la memoria y la concentración, como juegos de emparejamiento de cartas o juegos de memoria visual. Estos juegos pueden ayudar a fortalecer las habilidades cognitivas y a promover el trabajo en equipo.

5) ¿Qué es verdad?: Pídele a tu equipo que escriba en una hoja 2 mentiras y una verdad y jueguen a adivinar cual es la verdad en cada una de las hojas de sus compañeros.

6) Test de Habilidades: puedes buscar los test que quieras en Google. A continuación, te compartimos algunos:



¡Dar y recibir conocimiento es una nota!

MBTI (Indicador de Tipo Myers-Briggs):

Este test evalúa las preferencias de personalidad de una persona en cuatro dimensiones: extrovertido vs. introvertido, sensorial vs. intuitivo, pensamiento vs. sentimiento, y juicio vs. percepción. Proporciona información sobre cómo las personas perciben el mundo y toman decisiones.

StrengthsFinder: Este test identifica los cinco mejores talentos naturales de una persona y proporciona información sobre cómo puede utilizar esos talentos para tener éxito en el trabajo y en la vida.

16PF (16 Factores de la Personalidad):

Esta prueba evalúa 16 rasgos de la personalidad, como la sociabilidad, la ansiedad, la confianza en sí mismo y la autonomía. Proporciona una imagen detallada de la personalidad de un individuo y sus posibles comportamientos en diferentes situaciones.



Test de Holland (RIASEC): Este test evalúa los intereses profesionales de una persona y los clasifica en seis categorías principales: Realista, Investigador, Artístico, Social, Emprendedor y Convencional. Puede ayudar a identificar campos laborales que podrían ser adecuados para cada individuo.

Test de Inteligencia Emocional (EQ): Estos tests evalúan la capacidad de una persona para reconocer, comprender y manejar sus propias emociones, así como las emociones de los demás. Pueden ayudar a mejorar la inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo.

Test de Aptitudes Verbales y Numéricas: Estos tests evalúan las habilidades verbales y numéricas básicas de una persona, como comprensión lectora, vocabulario, cálculo mental, etc. Pueden ser útiles para roles que requieren habilidades específicas en estas áreas.

Test de Habilidades Sociales: Estas pruebas evalúan las habilidades de comunicación, empatía, resolución de conflictos y trabajo en equipo de una persona. Pueden ser útiles para identificar áreas de mejora en la interacción social y la colaboración en el equipo.

Test de Creatividad: Estas pruebas evalúan la capacidad de una persona para generar ideas originales y resolver problemas de manera innovadora. Pueden proporcionar información sobre el potencial creativo de los participantes y fomentar el pensamiento lateral.

Test de Autoevaluación de Habilidades: Puedes crear un cuestionario simple que permita a los participantes evaluar sus propias habilidades y fortalezas en diferentes áreas relevantes para el trabajo o el equipo.

Nota: Puedes encontrar estas pruebas en una búsqueda simple de Google o preguntarle al área de gestión humana para que te comparta algunos tests que te ayuden a medir lo que quieres.



¡Dar y recibir conocimiento es una nota!



Actividades Relacionales



1) Cae en la confianza: Divide al equipo en parejas. Uno de los miembros de cada pareja se coloca de pie frente al otro, con los ojos cerrados y los brazos cruzados sobre el pecho. El compañero que está de pie guía suavemente al otro hacia atrás, permitiendo que caiga hacia atrás mientras lo sostiene con sus manos. Luego, intercambian roles. Es importante que el compañero que cae mantenga la confianza de que será sostenido de manera segura.

2) Chismógrafo: Prepara hojas de papel con preguntas divertidas como "¿Cuál es tu comida favorita?", "¿Cuál es tu mayor miedo?" o "¿Cuál es tu superpoder secreto?" y distribúyelas entre los participantes. Cada persona completa su chismógrafo y luego los papeles se recogen y se leen en voz alta para que los demás adivinen de quién se trata.

3) Hagamos historia: Comienza la actividad diciendo una frase para iniciar una historia, por ejemplo: "Una vez, en un lejano bosque, un grupo de amigos decidió embarcarse en una aventura inolvidable". Luego, pasa la palabra al siguiente participante, quien agrega una frase para continuar la historia. Continúa pasando la palabra hasta que la historia llegue a una conclusión.

¡A conocernos!



4) Espacio de escucha con otro compañero: Asigna parejas de compañeros y dales un tiempo específico para que uno comparta algo que le preocupa, le alegra o le interesa mientras el otro escucha activamente sin interrumpir. Después de un tiempo determinado, intercambian roles y el otro compañero comparte mientras el primero escucha.

5) Espejito, espejito: cada uno pasa y se mira el espejo y hay otra persona haciéndole preguntas de quien es Alejandro, que motiva a Alejandro, que le gusta y que no le gusta, preguntas para conocerse.

6) Espacios de reconocimiento: comienza reuniendo al equipo en un ambiente relajado y positivo. Explica que realizarán votaciones para reconocer las cualidades de sus compañeros. Proporciona papel y bolígrafos para que cada miembro del equipo pueda votar de manera anónima en diferentes categorías, como el compañero más chistoso, saludador o coqueto. Después de que todos hayan votado, recoge las votaciones y cuenta los resultados. Anuncia a los ganadores en cada categoría y bríndales reconocimiento por sus cualidades únicas. Finaliza la actividad enfatizando la importancia de apreciar y celebrar las diferencias individuales dentro del equipo.

7) Reconocernos: Que cada uno tenga su propia cajita para que los demás compañeros dejen reconocimientos.



¡A conocernos!



Actividades Emocionales

1) ¿Qué de positivo ves en mí?: Forma parejas y pide a cada miembro que comparta con su compañero tres cosas positivas que ven en ellos. Esto promueve el reconocimiento y la apreciación de las cualidades positivas de los demás.

2) Buzón de emociones: Coloca un buzón en un lugar accesible y proporciona papel y bolígrafos. Invita a los miembros del equipo a escribir sus emociones en un papel y depositarlas en el buzón de emociones de forma anónima. Esto crea un espacio seguro para expresar y compartir emociones.

3) Canción que te motive: Pide a cada miembro del equipo que elija una canción que los motive o los haga sentir bien. Luego, comparten la canción con el grupo y explican por qué los hace sentir de esa manera. Esto promueve la conexión emocional a través de la música.

4) Escucho y recuerdo: En grupos pequeños, los participantes se turnan para compartir una experiencia personal significativa. Después de cada historia, los demás miembros del grupo repiten lo que escucharon y recuerdan detalles importantes. Esto muestra atención y empatía hacia los demás.



¡Seamos el lugar seguro del otro!

5) Juegos que conecten con la infancia:

Organiza juegos tradicionales de la infancia, como la rayuela, el escondite o la silla musical. Estos juegos pueden evocar recuerdos felices y promover la conexión emocional entre los miembros del equipo.

6) Dibujemos las emociones: Proporciona papel y materiales de dibujo y pide a los miembros del equipo que representen visualmente una emoción que están experimentando en ese momento. Luego, comparten sus dibujos y explican las emociones detrás de ellos.

7) Día de emociones: Dedicar un día entero para que los miembros del equipo se concentren en reconocer y procesar sus emociones sin juicio ni presión. Se anima a expresar y experimentar libremente una variedad de emociones, brindando un espacio seguro para la autenticidad emocional.

8) Cada persona debe pensar en la emoción que está sintiendo y la va relacionar con un color, preguntarle si ese color los hace sentir bien, o si quisieran transformar ese color.



¡Seamos el lugar seguro del otro!



Bueno, ahora todo está en ti. Comienza a transformar la esencia de tu equipo con el modelo SPIRE.

¡Gracias por tu generosidad, gracias por pensar en ti y en tu equipo!



contenido^P_B_S

Guías realizadas por el equipo de Líderes de Contenido BPS abril de 2024.



Anexo 5. diseño de campaña de comunicación

Ejemplo

Vale, quise hacer esto público porque te amo, por favor, perdóname

Hice esto para ti

QR

**Al ingresar al QR se desplegará este mensaje*

Ey, ¿qué más?, parce, gracias por interesarte. Te cuento que Vale me perdonó y ya que te interesaste en el chismecito, aquí te comparto otro.

Las actividades de bienestar del modelo SPIRE que está preparando tu líder son BRUTALES.

¡Pregúntale sobre la próxima actividad!

Propuesta 1

Hoy es día SPIRE

Saca tiempo para ti, para meditar y respirar.

Verás que tu día y tu productividad fluyen mejor.

Propuesta 2

Así como compartes con tus compañeros la hora de almuerzo ahora Contenido te da 30 minutos para ti.

Juguemos, aprendamos, riámonos juntos.

Sé parte de los que inspiran con el SPIRE.

Propuesta 3

Te levantas, coges el teléfono, almuerzas, sales... ¿No falta algo?

Pues, claro... ¡La diversión y el aprendizaje!

Contenido te da 30 minutos para ti, para que medites, entiendas tus emociones aprendas al lado de tus compañeros.

Organiza tu agenda con tu líder.

Propuesta 4

Que tu equipo diga que tiene el líder más cool de Contenido.

Inspíralos con el SPIRE

Organiza la agenda de actividades con tu equipo escaneándome

Comparte 30 minutos al día con tu equipo y verás los resultados.

Propuesta 5

80 % de los líderes de contenido ya están haciendo actividades de bienestar del SPIRE

¡Sé parte de los líderes que inspiran con el SPIRE!

Escanéame y agenda el espacio con tu equipo