



Vigilada Mineducación

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD ARGUMENTATIVA DEL EQUIPO DE KEY ACCOUNT MANAGERS
DEL GRUPO LOGÍSTICO TCC.**

Empoderamiento para hacer tangible el valor.

**INTERVENTION PROGRAM TO ENHANCE THE ARGUMENTATIVE SKILLS OF
KEY ACCOUNT MANAGERS OF GRUPO LOGÍSTICO TCC.**

**Providing the team with knowledge and techniques to strengthen their persuasive abilities
and train them in argumentative skills.**

BILLY HARBEEY ESCOBAR GUERRERO
LAURA ISABEL RESTREPO ESCOBAR
EDGAR SEBASTIÁN ROMERO OCHOA

Tesis de grado

Asesor, docente
Natalia Londoño Restrepo

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO

Resumen

Este programa, vincula la teoría de la argumentación con los estudios del comportamiento al enfocarse en el sistema deliberativo de los individuos que son objeto de la intervención, con el propósito de entregarles conocimientos y técnicas de aprendizaje que permitan fortalecer sus capacidades persuasivas y formarlos en habilidades argumentativas. La población foco es un grupo de trece *Key Account Managers* (KAM) del Grupo Logístico TCC, compañía líder del sector logístico en Colombia. El equipo KAM tiene bajo su responsabilidad hacer tangible la propuesta de valor en cada una de las etapas la cadena de relacionamiento de la compañía por lo que la calidad argumentativa resulta ser una competencia fundamental para desempeñar su rol. Para tal fin, se abordaron dos líneas fundamentales: la primera retórica, enfocada en el entrenamiento de técnicas para incrementar la calidad de los argumentos que les permitan ser confiables y creíbles (*ethos*), gestionar las emociones (*pathos*) y refinar el uso de argumentos persuasivos basados en la razón (*logos*). La segunda lógico-dialéctica para incrementar sus habilidades argumentativas en la construcción de argumentos sólidos. Fue implementado bajo un modelo o modo multimodal, dentro del marco metodológico de intervención EAST y un diseño de investigación preexperimental con preprueba y posprueba en un solo grupo. En el pretest y el postest se empleó el mismo instrumento cualitativo de encuesta con ocho viñetas, y en cada una de ellas se plantearon objeciones reales de los clientes a las que debía responder cada agente de manera abierta con un argumento.

El principal hallazgo radica en la diferencia significativa entre los resultados del pretest y el postest ya que, en los primeros, la heterogeneidad de los argumentos era considerablemente alta en relación con la propuesta de valor de la organización. En los segundos se percibió mayor homogeneidad y alineación en el discurso entre los agentes intervenidos.

Se concluye que la intervención de carácter multimodal, basada en el uso de imágenes, videos, textos, experiencias, talleres y demás recursos narrativos, representa una herramienta eficaz en el fortalecimiento de capacidades argumentativas. De acuerdo con la escasa evidencia hallada en la literatura, que incorpora esta línea argumentativa dentro del tópico de los estudios del comportamiento, podría afirmarse que el presente experimento representa una novedad en el ámbito de la disciplina.

Palabras clave: capacidad cognitiva, argumentación, comportamiento, intervención comportamental, retórica, *ethos*, *pathos*, persuasión, razón, *logos*, lógica, dialéctica, sistema deliberativo, multimodal, EAST, preexperimental, viñeta.

Abstract

This program links the theory of argumentation with behavioral studies by focusing on the deliberative system of the individuals who are the focus of the intervention, with the aim of providing them with knowledge and learning techniques to strengthen their persuasive abilities and train them in argumentative skills. The target population is a group of thirteen Key Account Managers (KAM) of Grupo Logístico TCC, a leading company in the logistics sector in Colombia. The KAM team is responsible for making the value proposition tangible at each stage of the company's relationship chain, which is why argumentative quality is a fundamental competence to perform its role. To this end, two fundamental lines were addressed: the first rhetoric, focused on the training of techniques to increase the quality of the arguments that allow them to be reliable and credible (*ethos*), manage emotions (*pathos*) and refine the use of persuasive arguments based on reason (*logos*). The second is logical-dialectical to increase their argumentative skills in the construction of solid arguments. It was implemented under a multimodal model or mode, within the EAST intervention methodological framework and a pre-experimental research design with pretest and posttest in a single group. The same qualitative instrument was used, in the pre-test and post-test: a survey with 8 vignettes, with client objections, requiring each agent to write down responses. The main finding lies in the significant improvements found comparing the pre-test and posttest since, in the former, the heterogeneity of the arguments was considerably high, in relation to the organization's value proposition. In the latter, greater homogeneity and alignment is perceived in the discourse between the intervened agents. It is concluded that the multimodal intervention, based on the use of images, video, texts, experiences, workshops, and other narrative resources, represents an effective tool for strengthening argumentative skills. According to the scarce evidence found in the literature, which incorporates this line of argument within the topic of behavioral studies, it could be stated that the present experiment represents a novelty in the field of the discipline.

Keywords: cognitive capacity, argumentation, behavior, behavioral intervention, rhetoric, *ethos*, *pathos*, persuasion, reason, *logos*, logic, dialectic, deliberative system, multimodal, EAST, preexperimental, vignette.

Introducción – Planteamiento del problema

El grupo foco del programa de intervención está conformado por ocho mujeres y cinco hombres que integran el equipo de trece *Key Account Managers* (KAM), vinculados laboralmente al Grupo Logístico TCC, compañía de origen colombiano, líder en servicios logísticos de alta complejidad, con presencia en Colombia y Estados Unidos.

Son profesionales comerciales de categoría sénior, es decir, con amplia experiencia y conocimiento de su rol y del sector. Tienen bajo su responsabilidad el relacionamiento y la gestión de negocios con los clientes de mayor valor de la organización, aquellos que representan los mayores ingresos y oportunidades de crecimiento para la compañía. Por lo tanto, las expectativas que manifiesta el grupo directivo sobre sus capacidades personales, profesionales y su desempeño, son altas.

Como grupo, estos trece individuos se comportan de manera heterogénea y no se percibe en ellos un acuerdo, un perfil deliberado de su rol como KAM de una organización que proyecta sus mayores oportunidades en el despliegue de sus capacidades y el logro de sus objetivos. Esto significa que, al relacionarse con sus clientes e interlocutores de la cadena logística al interior y exterior de la organización, no se evidencia que entreguen argumentos sólidos que logren ser persuasivos en términos de hacer tangible la propuesta de valor (PDV) de TCC de manera homogénea, coherente y consistente, lo que se ha convertido en una preocupación para sus líderes.

En el estudio se evidencia que estas características problemáticas asociadas a su calidad argumentativa se asocian con tres aspectos: su autoconfianza, el manejo de las emociones, y las razones que ofrecen y entregan en su comunicación.

Partiendo de la noción de retórica, del entendimiento sobre cómo piensan los individuos y las causas relacionadas con su disposición a cambiar o decidirse por una acción en términos persuasivos (Mayans, 1786), para algunos de los KAM, la intervención es una *causa honesta*, es decir, manifiestan un interés en comprender, adoptar y aplicar la argumentación basada en la propuesta de valor de la organización; y para otros, *oscura*, puesto que no todos expresan con

claridad que saben cómo hacerlo por falencias en habilidades relacionadas con un único y deliberado modelo de argumentación, temores asociados a la pérdida de clientes y negocios de alto nivel, creencias culturales frente al relacionamiento entre diferentes niveles y posiciones jerárquicas, distancias en el nivel de conocimiento y experiencia, o trayectoria profesional entre ellos. Otro de los factores a considerar como causa *chocante* tiene que ver con delegar la responsabilidad o el control de las situaciones a causas o actores externos: jefes, eventualidades u otras personas; y, finalmente, porque probablemente no consideren que deben cambiar puesto que están satisfechos con su desempeño y resultados.

A continuación, con base en Michie *et al.* (2014), se desarrolla el proceso que determina la definición del problema en términos comportamentales, entendiéndolo como el resultado de la interacción entre los individuos y sus entornos. Esta interacción genera una serie de comportamientos que se conecta e interrelaciona y, a partir de ello, se hace necesario definir y señalar la carencia de comportamientos adecuados para los entornos o la presencia de una conducta que produce consecuencias no deseadas en un contexto específico (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Guía de trabajo 1. Definir el problema en términos comportamentales*

Descripción de lo que se necesita identificar	Pregunta	Respuesta (aplicación para el trabajo de grado)
El comportamiento o los comportamientos (lo más específico posible) que necesitan ser cambiados para solucionar un problema.	¿Qué comportamiento? La redacción inicia con un verbo en infinitivo	Entregar de manera heterogénea, poco coherente e inconsistentemente argumentos que no logran ser persuasivos, en términos de hacer tangible la propuesta de valor de TCC, principalmente, por falencias evidentes en su autoconfianza, la gestión de las emociones y las razones que ofrecen y entregan en su comunicación en momentos de relacionamiento, negociaciones y manejo de objeciones con clientes e interlocutores del proceso de la cadena de valor.
Las características del lugar en el que ocurre el comportamiento.	¿Dónde ocurre el comportamiento?	Principalmente en el manejo de objeciones de los clientes de alto valor de la organización, asunto que tiene que ver con negociaciones, relacionamiento, seguimiento de indicadores de gestión y servicio en ocho ciudades de Colombia: Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Manizales, Medellín y Pereira, en entornos presenciales y virtuales.
Los individuos, grupos o poblaciones que están involucradas en el comportamiento.	¿Quiénes están involucrados en la realización del comportamiento?	Un grupo de trece <i>Key Account Managers</i> (KAM) conformado por ocho mujeres y cinco hombres, vinculados laboralmente al Grupo Logístico TCC. Son profesionales comerciales de categoría sénior, con amplia experiencia y conocimiento de su rol y del sector. Tienen bajo su responsabilidad el relacionamiento y la gestión de negocios con los clientes que representan los mayores ingresos y oportunidades de crecimiento para la compañía.

Fuente: Michie *et al.* (2014, p. 34).

Objetivo - Propósito del programa de intervención

Incrementar el nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en

la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.

Marco conceptual

El fundamento principal del presente programa de intervención son los estudios del comportamiento y la teoría de la argumentación. Ambas disciplinas se vinculan, por medio de la entrega de conocimientos y metodologías a los individuos foco de estudio, con el propósito de fortalecer capacidades argumentativas influyendo en su sistema deliberativo; es decir, aquel que implica un mayor esfuerzo cognitivo, un análisis de mayor profundidad y de alto razonamiento lógico para permitir a los individuos mayores posibilidades de tomar decisiones más informadas y conscientes (Kahneman, 2012).

Debido a la heterogeneidad encontrada en el grupo de personas a intervenir se consideró un aporte significativo, en términos de efectividad, encuadrar el programa dentro del marco EAST, desarrollado por el *Behavioral Insights Team*, que desarrolla cuatro principios básicos para el diseño de intervenciones que involucren la aplicación de tratamientos prácticos de manera fácil, atractiva, socialmente respaldada y oportuna (Service *et al.*, 2018). La facilidad se relaciona con simplificar los procesos y reducir las barreras para la participación de los involucrados; lo atractivo tiene que ver con la motivación y la captura de la atención de las personas para atraerlas; lo social, con que la acción está respaldada por otros individuos similares y, finalmente, lo oportuno se trata de elegir el momento más adecuado para realizar la acción que se pretende incorporar.

La argumentación podría plantearse como una manera de organización discursiva, para abordar situaciones sociales en las que se declaran enunciados, que involucra un propósito que parte de un orador hacia un interlocutor. Se habla de tres perspectivas de la argumentación, la analítica-práctica de Toulmin (1958); la nueva retórica de Perelman *et al.* (1989); y la dialéctica-pragmática de Van Eemeren *et al.* (2004) que se relacionan con dimensiones éticas, emocionales y racionales, que permiten realizar un análisis profundo de los procesos argumentativos inherentes a los discursos. Comprendida como un acto complejo, contiene estructuras comunicacionales, relacionales y críticas ampliamente descritas por Van Eemeren *et al.* (2002) sujetas al contexto.

El surgimiento de la argumentación se da cuando se pretende resolver una diferencia de opinión mediante el uso de razones. Este acto involucra un proceso y las personas que participan

de él deben transitar por diferentes fases como la confrontación, la apertura, la argumentación y finalmente una conclusión. Una particularidad de la anterior descripción es que la argumentación es a su vez a un proceso y un producto. El proceso ocurre cuando los interlocutores se involucran en las etapas de la discusión: presentan sus desacuerdos, se comprometen a participar, intercambian razones, críticas o preguntas y, finalmente, deciden si llegan a un acuerdo o no. Mientras que el producto de la argumentación es el proceso que deduce y concluye si dos razones están relacionadas bajo la hipótesis de que una es una justificación suficiente para la otra (Van Eemeren *et al*, 2004).

Podría decirse que el argumento es una unidad discursiva básica que se halla en la acción de argumentar, es decir, se asume como proceso, interacción discursiva o diálogo, y también como producto de la argumentación. Lo fundamental a resaltar es que la argumentación ha de pretender el convencimiento sobre algo por parte de alguien, pues “[su fin] es producir o acrecentar la adhesión de un auditorio a las tesis que se presentan a su asentimiento, ella no se desarrolla jamás en el vacío” (Perelman, 1997, p. 29) para los retóricos; mientras que, para los dialécticos, se trata de la resolución de desacuerdos.

La teoría de la argumentación como campo de estudio inter y transdisciplinario está conformado por diferentes perspectivas para su construcción. Para el objetivo de este programa de intervención, se abordará el enfoque clásico en dos líneas: retórica (*ethos*, *pathos* y *logos*); y lógico-dialéctica.

Retórica

Aristóteles concibió la retórica como parte de la teoría de la argumentación que contiene similitudes y diferencias con la dialéctica (arte de razonar). La presentó un arte creativo en el cual se enseña la habilidad investigativa y racional de descubrir qué es lo persuasivo en cada contexto y situación. De acuerdo con esto, podría pensarse que Aristóteles consideró en la retórica el proceso y los medios que se usaran idóneamente para lograr un fin persuasivo, mediante un equilibrio de razón y emoción e identificar los argumentos propios de cada tema.

El filósofo analizó y sistematizó los principios de la persuasión verbal. Su enfoque se centró en los modos de persuasión cuyo instrumento eran los argumentos que se caracterizan porque el orador hace uso de ellos para lograr sus objetivos. Siendo así, los argumentos que se identifican en el carácter del orador o hablante tienen que ver con el *ethos*; los que se enfocan en llevar al oyente a cierta emoción o estado de ánimo se relacionan con el *pathos*; y, finalmente,

los que tienen que ver con la información intrínseca del texto para respaldar los contenidos hablan del logos.

En esta línea, el componente *ethos* (carácter, ética o credibilidad) se relaciona con la autoridad, credibilidad y confianza transmitida por el orador. Aristóteles sostuvo que un orador persuasivo debe ser percibido como ético y confiable para que la audiencia confíe y acepte su mensaje, y no dude de la transparencia de sus intenciones y motivaciones.

El componente *pathos* (emoción) se fundamenta en conmover activando los sentimientos y emociones del auditorio o receptor del mensaje. La selección de los símbolos a utilizar para capturar la atención del receptor es muy importante en el resultado de persuadirlo. Por lo tanto, observar lo que despierta las emociones, definirlo, saber qué las causa, cómo se ven o cómo se manifiestan es clave para activar los mecanismos que conlleven a obtener los fines establecidos.

Por último, el componente logos (razón o discurso) apela al uso de la lógica y los datos que presentan y desarrollan el contenido o temática para respaldar un argumento. Lo racional logra la persuasión en la medida en que prueba *algo*. Al ser una práctica intelectual, seduce al auditorio sin dejar lugar a la duda con la presentación de la evidencia.

El uso de estos tres componentes de manera deliberada, permiten el logro del objetivo del discurso que es la persuasión y el convencimiento del interlocutor; algo que en la actualidad podría denominarse un llamado a la acción.

Sumado a lo anterior, para Aristóteles tanto la dialéctica como la retórica son formas de argumentación, sin embargo, los argumentos dialécticos son propios de las discusiones teóricas, y los de la retórica son propios de las cuestiones prácticas.

Lógica y dialéctica

La lógica se ocupa de la forma de los argumentos y de establecer las relaciones entre las premisas y conclusiones con el fin de determinar su veracidad o falsedad. En el tratado sobre lógica, Aristóteles desarrolló su teoría formal del silogismo. Este contiene tres partes: una premisa mayor, una premisa menor y una conclusión que se deduce de las premisas. La premisa mayor debe expresar una verdad para que sea posible, por inferencia lógica, extraer una conclusión verdadera. En la dimensión lógica, un argumento siempre necesita que una premisa soporte una conclusión.

El término *dialéctica* está asociado al diálogo, a la interacción entre un proponente y un oponente que sostienen puntos de vista opuestos, y que se confrontan mediante argumentos. La

dialéctica se encuentra próxima a la lógica porque su práctica requiere la aplicación de normas racionales y reglas que rigen la evaluación y el desempeño de cada uno de los participantes en sus roles. El enfoque dialéctico enfatiza en el argumento como procedimiento o un protocolo.

En línea con lo anterior, y respecto a los argumentos, es pertinente considerar el modelo desarrollado por Toulmin *et al.* (1984), quien, aunque parece tener un enfoque más retórico, ha desarrollado un esquema básico ampliamente utilizado por la disciplina lógica, en que se describe la completitud de la estructura de estos: una serie compleja de datos que parte de una evidencia y llega al establecimiento de una aserción. El giro o movimiento de la evidencia (dato) a la aserción o punto de vista es la mayor prueba de la efectividad del proceso de construcción de la línea argumental. La garantía asegura la conexión.

Los siguientes tres pasos del modelo son respaldo, cualificador modal y reserva. El primero ofrece una fuente de soporte de veracidad a la garantía anterior; el segundo establece el grado de fuerza o de probabilidad de la aserción o punto de vista; y el tercero anticipa las posibles objeciones que se le puedan formular.

La siguiente característica relacionada con la línea lógico-dialéctica tiene que ver con la evaluación de la calidad argumentativa. En este sentido, Govier (2014) desarrolló los criterios de aceptabilidad, relevancia y suficiencia para determinar la calidad integral de un argumento que, si es aceptable, suficiente y relevante tiene probabilidades más altas de ser persuasivo y convencer.

Evaluar un argumento en función de estos criterios permite acercarse a que la inferencia lógica sea sólida:

1. **Aceptabilidad:** las premisas deben ser razonables y plausibles (verdaderas) de las justificaciones usadas para apoyar el punto de vista. Esto implica que no deben entrar en conflicto con las creencias generalmente aceptadas o evidencias bien establecidas.
2. **Suficiencia:** las premisas deben entregar un respaldo adecuado y sólido para soportar la conclusión. Un argumento es suficiente cuando las premisas son fuertes y respaldan la afirmación con contundencia. También se relaciona con la cantidad de pruebas presentadas en apoyo a la conclusión.
3. **Relevancia:** se refiere a la relación directa y pertinente entre las premisas y la conclusión. Asegura que el razonamiento es aplicable y aporta directamente a la conclusión.

Es de resaltar que la evaluación por criterios incluye, además de la calidad del argumento, el contexto y la práctica de argumentar y al sujeto que argumenta. Por lo tanto, la convergencia de las dos líneas es fundamental para el tratamiento aplicado en el programa de intervención comportamental dado que, a partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico y en la revisión literaria, se observó que son interdependientes para el logro del objetivo.

La argumentación, vista como una habilidad fundamental en el proceso comercial, en términos de agregar valor, involucra el uso de habilidades y técnicas profesionales que debe desarrollar y aplicar un ejecutivo en todas las etapas del proceso “en el cual el vendedor suministra productos o servicios que satisfacen las necesidades del comprador con beneficio para ambas partes” (Soto *et al.*, 2020, p. 155).

Otra visión de la venta basada en valor, planteada en un estudio realizado con 70 equipos de ventas en Estados Unidos, afirma que, aunque este tipo de venta es cada vez más utilizado en las organizaciones para impulsar el diseño y la implementación de nuevas ofertas, la adopción del modelo continúa siendo un reto para los equipos de las empresas al requerir, de manera reiterada, la motivación y el patrocinio que proviene de los directivos (Mullins *et al.*, 2020). El estudio demostró que la venta basada en valor es fundamental para las compañías en la medida que incrementa la adopción de nuevos productos y servicios por parte de los clientes. Por lo tanto, “las iniciativas para aumentar la venta basada en valor son rentables” (Mullins *et al.*, 2020, p.38).

La propuesta de valor es, en esencia, el conjunto de beneficios o valores que una compañía, marca, servicio o producto se compromete entregar a sus clientes para satisfacer sus necesidades (Kotler *et al.*, 2008). Además, tiene el rol de conectar la oferta y la demanda, entendiendo que la primera pone a disposición del mercado productos y servicios que se consideran valiosos, y la segunda (específicamente un grupo objetivo), tendrá la oportunidad de conocer (*awareness*), considerar (*consideration*), usar (*conversion*) y recomendar (*advocacy*) estos productos y servicios en la medida que satisfagan sus necesidades y expectativas (Medina, 2012).

En el contexto del Grupo (TCC), la propuesta de valor está definida como la oferta de servicios logísticos E2E (*end to end*) que se entregan a su mercado objetivo con seguridad, trazabilidad, productividad y altos estándares de servicio; y está soportada en cinco capacidades distintivas: cumplimiento de la promesa, información oportuna, tecnología como habilitador de

procesos, calidez y vocación de servicio, y diseño e integración de capacidades (Grupo Logístico TCC, 2022).

En el contexto local, en el informe del perfil del consumidor del Grupo TCC se ha encontrado que los líderes de la industria logística, sector en el que se desempeña el grupo, destacan la importancia que tienen los operadores logísticos para sus negocios, en la medida que pueden hacer viables nuevas oportunidades en el mercado “migrando así a una relación de valor y dejando a un lado la competencia por precio” (Índices y Grupo Logístico TCC, 2017, p. 16).

Finalmente, es necesario señalar que, desde los estudios del comportamiento, la literatura sugiere que las intervenciones basadas en *boosting*, en las que se adelantan en procesos de aprendizaje y formación de los individuos con el fin de promover habilidades pueden distinguirse efectos de corto y largo plazo (Hertwig *et al.*, 2017). Los primeros, pueden dar origen a la competencia, sin embargo, los resultados se ubican en un contexto específico y limitado en el tiempo; mientras que los segundos, logran cambiar permanentemente los procesos cognitivos al agregar una nueva destreza o mejorar sustancialmente una ya existente en los individuos (Cano *et al.*, 2021).

Diseño del programa de intervención comportamental

A continuación, se evidencia, paso a paso, cada una de las etapas del diseño de la intervención comportamental, una vez planteados el problema y el propósito de la intervención, desde la selección del foco comportamental hasta la identificación de la intención de cambio, de acuerdo con la metodología de la Rueda del Cambio Comportamental (Michie *et al.*, 2014).

Selección del foco comportamental

Una vez definido el problema y establecido el propósito del programa de intervención, que propone un cambio de comportamiento cuyo objetivo es solucionar la problemática identificada, debe seleccionarse un foco de comportamiento medible y con altas probabilidades de cambio. Para ello, es necesario generar una lista con todos los comportamientos potenciales relevantes que den soluciones al problema en cuestión y priorizarla para reducirla y definir sus relaciones de interdependencia con comportamientos que hacen parte del mismo sistema.

La finalidad principal de este ejercicio es diseñar una intervención altamente efectiva que se concentre en, máximo, dos focos comportamentales de manera intensiva (Michie *et al.*, 2014, p. 41) (ver tablas 2 y 3).

Tabla 2. Guía de trabajo 2. Seleccionar el foco de comportamiento

Propósito (el identificado en el paso 1)	Incrementar el nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.				
Lista de comportamientos potenciales					
a. Conocer y comprender el concepto y la importancia de la promesa de valor.					
b. Recibir mayores incentivos por cerrar ventas basadas en la propuesta de valor más que por precio/descuento.					
c. Ejecutar la labor comercial con el fortalecimiento de la autoconfianza, la gestión de las emociones y las habilidades argumentativas para hacer tangible la propuesta de valor del Grupo Logístico TCC de manera homogénea.					
Comportamientos potenciales	Impacto	Probabilidad de cambio	Efecto derrame	Facilidad de medición	Totales
a.	11	8	9	7	35
b.	11	10	9	8	38
c.	12	10	12	8	42
Para responder la pregunta sobre el efecto derrame (columna 4), se sugiere diagramar el sistema de comportamientos interdependientes (Polski, 1999).					
a. Conocer y comprender el concepto y la importancia de la promesa de valor					
Define, aprueba y entrega incentivos estratégicos Recibe Incentivos, construye y entrega propuesta de valor Recibe PDV, diseña, implementa, mide y gestiona resultados de efectividad de planes de entrenamiento y capacitación de PDV Aporta en la construcción de PDV, recibe, valida, promueve y monitorea entrenamiento y capacitación en su equipo comercial, activo, ejecutivo, reentrenamiento Aporta en la construcción de PDV, recibe, promueve y monitorea entrenamiento y capacitación en su grupo comercial, activo, ejecutivo, reentrenamiento, repaña Recibe PDV, plan de entrenamiento y adaptación, activo, ejecutivo, reentrenamiento y repaña COMITÉ DIRECTIVO GERENCIA DE ESTRATEGIA GERENTE COMERCIAL DIRECCIÓN FORMACIÓN Y DESARROLLO DIRECTOR COMERCIAL EQUIPO KAM KEY ACCOUNT MANAGERS					
b. Recibir mayores incentivos por cerrar ventas basadas en la propuesta de valor más que por precio/descuento.					
Define, aprueba y entrega Incentivos estratégicos Recibe Incentivos, construye y entrega propuesta de valor Recibe PDV, define y establece indicadores financieros, valida viabilidad financiera y márgenes de ventas, co-crea y construye planes de incentivos Aporta en la construcción de PDV, recibe, valida, monitorea y reporta viabilidad financiera, márgenes de ventas, partidas, monitorea y reporta indicadores y planes de incentivos generales Aporta en la construcción de PDV, recibe, valida, monitorea y reporta viabilidad financiera, márgenes de ventas, partidas, monitorea y reporta indicadores y planes de incentivos del equipo KAM Recibe PDV, ejecutivo, reporta logro indicadores y plan de incentivos COMITÉ DIRECTIVO GERENCIA DE ESTRATEGIA GERENTE COMERCIAL GERENCIA FINANCIERA DIRECTOR COMERCIAL EQUIPO KAM KEY ACCOUNT MANAGERS					
c. Ejecutar la labor comercial con el fortalecimiento de la autoconfianza, la gestión de las emociones y las habilidades argumentativas para hacer tangible la propuesta de valor del Grupo Logístico TCC de manera homogénea.					
Define, aprueba y entrega Incentivos estratégicos, aprueba incorporación en proceso Recibe Incentivos, construye y entrega propuesta de valor, define y valida incorporación en proceso Recibe PDV, lidera el diseño metodológico y acompaña implementación en proceso de capacitación Aporta en la construcción de PDV, participa del diseño metodológico y construcción de la formación, acompaña y reentrenamiento en la implementación general en proceso relacionado Aporta en la construcción de PDV, participa del diseño metodológico y construcción de la formación, recibe, acompaña y reentrenamiento en la implementación en procesos relacionados del equipo KAM Recibe PDV, recibe capacitación, entrenamiento y herramientas, activo, ejecutivo, reentrenamiento y repaña COMITÉ DIRECTIVO GERENCIA DE ESTRATEGIA GERENTE COMERCIAL DIRECCIÓN FORMACIÓN Y DESARROLLO DIRECTOR COMERCIAL EQUIPO KAM KEY ACCOUNT MANAGERS					

Fuente: elaboración de Sara Vélez con base en Michie *et al.* (2014, pp. 43, 47).

Especificar el foco de comportamiento

Una vez priorizados y calificados los focos de comportamiento seleccionados, se especifica detalladamente el enfoque con mayor puntuación, de acuerdo con los criterios establecidos en el paso anterior (ver Tabla 3).

Tabla 3. Guía de trabajo 3. Especificar el foco de comportamiento

Foco de comportamiento	Ejecutar la labor comercial con el incremento del nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.
¿Quién necesita llevar a cabo el comportamiento?	Trece KAM transversales a todas las Unidades de Negocio del Grupo Logístico TCC, distribuidos en las ciudades de Barranquilla (1), Bogotá (4), Bucaramanga (1), Cali (1), Cartagena (1), Manizales (1), Medellín (3) y Pereira (1).
¿Qué acciones diferentes debe realizar para lograr el cambio deseado?	-Se apropia de la propuesta de valor como centro de todo el proceso de gestión comercial. -Argumenta con calidad porque representa una imagen creíble y persuasiva de él/ella y la compañía frente a sus interlocutores. -Gestiona y lidera negociaciones, objeciones y su relacionamiento por medio de su habilidad argumentativa, haciendo tangible la propuesta de valor de la compañía con argumentos completos, sólidos y contundentes. -Desarrolla habilidades de comunicación asertiva, gestiona sus emociones y usa datos y evidencias para respaldar sus propuestas, diálogos y ofertas.
¿Cuándo debe hacerlo?	Durante todas las interacciones internas y externas propias de su rol (negociaciones, manejo de objeciones, reuniones, visitas, presentaciones, eventos profesionales y sociales).
¿Dónde debe hacerlo?	En todos los espacios presenciales y virtuales propios del ejercicio de su rol (negociaciones, manejo de objeciones, reuniones, visitas, presentaciones, eventos profesionales y sociales), en las visitas a sus clientes y aliados, en las sedes del Grupo Logístico TCC, en ferias y eventos comerciales.
¿Con qué frecuencia debe hacerlo?	Permanentemente a lo largo de todo el proceso propio del ejercicio de su rol.
¿Con quién(es) más deben llevar a cabo el comportamiento?	Con los compañeros del equipo para la construcción colectiva y la retroalimentación constante de la directora Comercial KAM, con sus enlaces de otras áreas de la compañía. Con los clientes actuales y potenciales en cada interacción, con competidores, aliados, proveedores y, en general, los actores de la cadena de valor.

Fuente: Michie *et al.* (2014, p. 55).

Identificar la intención de cambio

La profundización se realizó utilizando el modelo *Capability, Opportunity, Motivation y Behaviour* (COM-B) para describir el mediador que actúa como proceso cognitivo para incrementar la calidad argumentativa de los trece KAM, de acuerdo con el objetivo (ver Tabla 4).

Tabla 4. Guía de trabajo 4. Identificar lo que se necesita cambiar

Componentes del modelo COM-B		¿Qué debe suceder para que el comportamiento ocurra? Identifica qué es lo que se necesita cambiar	¿Se necesita un cambio? Responde sí o no y justifica por qué
La persona o las personas deben tener la fuerza física, el conocimiento y las habilidades para realizar el comportamiento.	Capacidad psicológica Conocimientos, habilidades psicológicas, fortaleza mental	- Comprender y adoptar la propuesta de valor de la organización para aplicar los contenidos de las capacidades distintivas en todos los espacios propios del rol del KAM. - Incrementar la calidad argumentativa para fortalecer la confianza y credibilidad (<i>ethos</i>); la gestión de las emociones (<i>pathos</i>); y el uso de argumentos persuasivos basados en la razón (<i>logos</i>). - Entregar argumentos completos y de calidad para hacer tangible la propuesta de valor de TCC.	Sí, porque el equipo de KAM es uno de los principales embajadores de la propuesta de valor de la organización y requiere desarrollar, de manera homogénea, un conjunto de habilidades que le permita hacerla visible en su comunicación y estrategias de persuasión en el relacionamiento con todos los actores de la cadena de valor de la organización.
Diagnóstico comportamental de los componentes relevantes del modelo COM-B. Sintetice cuáles componentes deben cambiar.	Capacidad psicológica: 1. Incrementar la calidad argumentativa para fortalecer la confianza y credibilidad (<i>ethos</i>); la gestión de las emociones (<i>pathos</i>); y el uso de argumentos persuasivos basados en la razón (<i>logos</i>). 2. Entregar argumentos completos y de calidad para hacer tangible la propuesta de valor de TCC.		

Fuente: Michie *et al.* (2014, p. 74).

Diseño del diagnóstico

Para comprender el comportamiento, y antes de hacer la profundización en el diagnóstico, se realizó una búsqueda sobre problemas comportamentales similares en la literatura académica para alimentar la investigación con prácticas significativas que aportaran al proceso.

Luego, se aplicaron dos instrumentos de recolección de información de tipo cualitativo —entrevista y grupo focal con encuesta— para identificar la intención de cambio, es decir, lo que se necesitaba cambiar para lograr el resultado final (Michie *et al.*, 2014) (ver Tabla 5).

Tabla 5. Matriz de congruencia

Problema comportamental		Entregar, de manera heterogénea, poco coherente e inconsistentemente; argumentos que no logran ser persuasivos para hacer tangible la propuesta de valor de TCC, por falencias evidentes en su autoconfianza, la gestión de las emociones y las razones que entregan en su comunicación.							
Objetivo de la intervención		Incrementar el nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.							
Foco comportamental	Intención de cambio	Marco conceptual	Definición	Referente teórico (autor, año)	Manifestación observable	Pregunta(s) instrumento de recolección de información	Referente empírico	Posible intervención	Modelo comportamental
Ejecutar la labor comercial con el incremento del nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.	-Incrementar la calidad argumentativa para fortalecer la confianza y credibilidad (<i>ethos</i>); la gestión de las emociones (<i>pathos</i>); y el uso de argumentos persuasivos basados en la razón (<i>logos</i>) - Entregar argumentos completos y de calidad para hacer tangible la propuesta de valor de TCC. (Capacidad psicológica).	Teoría de la Argumentación y estudios del comportamiento. Relacionamiento con el cliente y generación de valor agregado en el servicio.	La argumentación, vista como una habilidad fundamental al en el proceso comercial, en términos de agregar valor, involucra el uso de habilidades y técnicas profesionales que debe desarrollar y aplicar un ejecutivo en todas las etapas del proceso.	Soto et al., 2020, p. 155). Aristóteles (1984), Toulmin (1958), Govier (2014)	Existencia de técnicas para el fortalecimiento de las habilidades de persuasión (autoconfianza, gestión de las emociones, soporte en evidencias y datos) y desarrollo de la capacidad argumentativa para entregar argumentos completos y con calidad.	¿De qué manera cree usted que su equipo de KAM interpreta la estrategia del Grupo TCC? ¿En qué cree usted que piensan los integrantes del equipo de KAM cuando se les habla sobre la PDV del Grupo Logístico TCC?	“Yo pienso que nos falta ser más consistentes. Pienso que nos cansamos en ese proceso de argumentar. A veces tenemos miedo de perder al cliente y cuando vemos al cliente tan empoderado de su argumento, nosotros decidimos bajar la guardia”. (Directivo TCC, comunicación personal, 30 de agosto de 2023).	Diseñar un modelo argumentativo basado en la propuesta de valor de TCC, incorporarlo en el proceso comercial y entregarlo al equipo de KAM.	EAST. Boosting.

Fuente: Vélez, S. (2022).

Para el caso puntual, no se encontraron experimentos, estudios o intervenciones similares en el campo de la argumentación para equipos comerciales, razón por la cual se tomaron referentes teóricos que aportaron al proceso desde una perspectiva teórica, que se articulará a lo largo de la profundización en cada una de las etapas del diagnóstico y diseño del programa de intervención.

Diagnóstico

La investigación contó con un abordaje desde múltiples perspectivas alrededor del concepto del valor y su comunicación efectiva y persuasiva en diferentes niveles de la compañía. En un primer momento, se realizaron entrevistas a profundidad con cuatro directivos del Grupo, en las que el punto común fue la necesidad de intervenir un comportamiento alejado de los objetivos de la organización, que se caracterizaba por recurrir de forma reiterada a la disminución de precio como principal argumento de venta, principalmente en el equipo de KAM, que tiene bajo su responsabilidad el relacionamiento con los clientes de más alto valor en términos de negocio y relacionamiento.

En un segundo momento se realizó un grupo focal con los trece KAM de la organización para indagar sobre sus percepciones acerca de la propuesta de valor y la manera de hacerla tangible para sus clientes, especialmente en momentos en los que estos expresan sus objeciones. De acuerdo con sus respuestas, cuando se presenta una objeción por parte de un cliente, el 67 % de los KAM afirmó que “en ocasiones siente que los clientes no ven diferencias importantes entre TCC y la competencia”, mientras que el 33 % indicó que es relativamente fácil justificar el precio o que el cliente perciba las diferencias. Llama la atención que, en ese momento, ninguno de los participantes mencionó aspectos relacionados con su habilidad para argumentar, comunicar o justificar las diferencias en los precios o sus capacidades distintivas ante los clientes.

Cuando se preguntó al grupo sobre el argumento central que usan con sus clientes para evidenciar la propuesta de valor de TCC, un 22% se enfocó en las capacidades distintivas; otro 22% en el cumplimiento de los objetivos de cada cliente; el 23% de los KAM habló del servicio y el acompañamiento como mensaje principal, mientras que un 7.7% mencionó la solución de problemas. Finalmente, otro 22% afirmó centrarse en la trayectoria de la empresa.

Luego de estas indagaciones previas, se realizó el análisis COM-B con el fin de desglosar el comportamiento en términos de capacidades, oportunidades y motivaciones como los tres componentes clave que influyen en este (Michie *et al.*, 2014). El resultado determinó la necesidad de fortalecer la capacidad psicológica de los miembros del equipo de KAM de la organización, pues este componente ofrece mayores oportunidades como mediador que actúa como proceso cognitivo en la entrega de herramientas de argumentación necesarias para soportar

la negociación enfocada en valor, abordar el manejo de objeciones y direccionar el relacionamiento de largo plazo con clientes y actores de la cadena de valor.

Con el fin de profundizar en los primeros hallazgos e identificar puntos de vista, argumentos y razones relacionadas con la problemática comportamental identificada, se realizaron entrevistas adicionales con un enfoque que partió desde lo general hacia lo particular.

Desde lo macro (general)

Se realizaron entrevistas a:

- La directora Comercial que lidera el equipo KAM, a quien reporta el equipo de los trece ejecutivos. El objetivo estuvo puesto en indagar a profundidad sobre el concepto que, como líder directa, tiene sobre el nivel del equipo en la adopción, dominio y aplicación de la propuesta de valor de la organización en los momentos de relacionamiento y negociación con los clientes. Además, identificar debilidades, fortalezas y necesidades de formación, en términos de argumentación, que se presenta en cada uno de ellos.
- El gerente Comercial, quien lidera la estrategia comercial de la organización y, por lo tanto, es transversal a todos los equipos comerciales. El objetivo fue explorar desde su postura, más alejada de la cotidianidad de la operación, la percepción que tiene sobre la brecha que existe entre la necesidad estratégica de la organización de hacer tangible la propuesta de valor en el relacionamiento y en las negociaciones con los clientes de alto valor asignados al equipo KAM, y la manera en la que este ejecuta la tarea en cada contacto con clientes y actores de la cadena de valor.

Desde lo micro (particular)

Se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a una muestra aleatoria de cuatro KAM del Grupo, conformada por dos hombres y dos mujeres, ubicados en las ciudades de Medellín y Bogotá, para comprender de manera cercana, detallada y exhaustiva las situaciones, motivaciones, razones, emociones, creencias, temores y todos aquellos factores que pudieran influir en el comportamiento de estos ejecutivos en el momento de relacionarse con sus clientes, principalmente en momentos clave como las negociaciones, y las objeciones que se presentan de manera frecuente.

Como resultado del desarrollo de esta etapa, se identificó que la problemática comportamental tenía un alcance superior al de la acción de la venta con valor. En este sentido, la decisión fundamental del equipo de investigación frente al diseño del programa de

intervención fue renunciar a una idea inicial de intervenir el método comercial utilizado en la organización, y abordarlo desde la mirada de un mediador que actúa como proceso cognitivo para incrementar la calidad argumentativa de los trece KAM por medio de la entrega de conocimientos y metodologías orientadas al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos.

Producto de lo anterior, esta etapa arrojó un hallazgo transversal y tres particulares que se describen a continuación.

Hallazgo transversal

Se perciben diferentes visiones y formas de adoptar e incorporar la propuesta de valor de la organización en la argumentación utilizada por el equipo KAM. Estas influyen en sus habilidades de negociación y relacionamiento con los clientes, afectando la existencia y, por lo tanto, coherencia, de un único discurso o mensaje persuasivo.

Pues cada uno muy desde su profesionalismo, desde su estrategia, su metodología, porque lo que te digo, habrá gente o compañeros que sean un poco más fríos, más lejanos, más formales, más corporativos... Pero todo eso depende. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 28 de agosto de 2023).

Obviamente todos tenemos una estrategia y un marco profesional como KAM de abordar los negocios y demás, pero comercialmente y profesionalmente cada uno tiene como su individualidad, entonces no sé cómo lo manejarían ellos exactamente, pero te voy a hablar de lo que yo haría. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 29 de agosto de 2023).

Hallazgos particulares

Se encontraron, de manera profunda y muy específica, problemas fundamentales que tienen que ver con tres componentes:

1. Argumentos inaceptables, insuficientes e irrelevantes en lo relativo al *ethos*:

Me fui con mi jefe porque hay que mostrarle esa importancia que el cliente tiene. Si voy sola, él puede decir: “a quién me mandaron acá”. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 28 de agosto de 2023).

Yo soy una persona demasiado creyente con mi fe, entonces yo digo: “Dios, toma el control de la reunión. Abre las puertas que tengas que abrir, pon las palabras que tengas

que poner en mí”. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 29 de agosto de 2023).

2. Argumentos inaceptables, insuficientes e irrelevantes en lo relativo al *pathos*:

Yo creo que los comerciales vivimos en un mar de emociones. Tú puedes entrar con un cliente a una reunión y vivir todas las emociones en una sola reunión. Tú puedes estar hoy agarrada con Operaciones y mañana Operaciones es lo máximo. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 28 de agosto de 2023).

Yo creo que esto es como los matrimonios. Hay matrimonios que se rompen porque llegan terceros, y en ese momento se están sintiendo cosas nuevas. Así pasa con los proveedores, por ahí dicen que “escoba nueva barre bien”. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 28 de agosto de 2023).

3. Argumentos inaceptables, insuficientes e irrelevantes en lo relativo al *logos*:

No es lo mismo comprar un Renault que comprar un BMW. Entonces yo le digo que en este negocio hay categorías. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 29 de agosto de 2023).

Por último, se hallaron algunos argumentos iniciales sólidos que no responden de manera contundente y suficiente a los contraargumentos ofrecidos por los clientes, pues obedecen más a la preparación de un guion que al desarrollo de una capacidad argumentativa basada en la escucha consciente y activa:

Trato de mirar qué me dice el oráculo, el oráculo me dice: ingresos operacionales ventas está creciendo, está decreciendo sí, entonces con esa información yo voy un poquito más tranquilo a la reunión porque ya conozco con quién me voy a reunir y con una respuesta clara. (KAM Grupo Logístico TCC, comunicación personal, 29 de agosto de 2023).

Medición de línea base (pretest)

Participantes

El equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC, conformado por ocho mujeres y cinco hombres, distribuidos en ocho ciudades de Colombia: Barranquilla (1), Bogotá (4), Bucaramanga (1), Cali (1), Cartagena (1), Manizales (1), Medellín (3) y Pereira (1), que se encuentra vinculado a la organización por medio de un contrato de trabajo, en un cargo ubicado en el tercer nivel jerárquico en la estructura comercial de la compañía, y transversal a todas las Unidades de

Negocio del Grupo. Las personas tienen entre 35 y 50 años de edad, pertenecen a niveles socioeconómicos medio-altos y manifiestan con énfasis su gran recorrido y reconocimiento local dentro del campo logístico. Hablan con facilidad sobre sus logros personales, su espiritualidad y sus familias como centro de su vida.

Todas las personas participaron voluntariamente, manifestaron su consentimiento al firmar el formato establecido como instrumento de medición, y fueron informadas previamente del objetivo de la investigación y del posterior tratamiento.

Instrumento

Era clave contar con un instrumento de recolección de información que permitiera explorar cómo se toman decisiones frente a temas que involucren aspectos psicológicos relacionados con la credibilidad y la confianza que se da entre interlocutores, y comprender los procesos cognitivos y emocionales involucrados; explorar el grado de precisión y solidez en el uso de la información y entrega de los argumentos; y determinar cómo influyen los factores contextuales en el manejo de objeciones.

Las viñetas se ajustaron a esta necesidad, gracias a que son una técnica que consiste en narrar una breve historia a partir de una descripción corta de una situación y de personas hipotéticas que simulan la experiencia de la vida real, y que contiene la información necesaria para que las personas entrevistadas puedan responder y usar su criterio para tomar una decisión sobre la situación descrita. La respuesta a una viñeta podría considerarse como la interpretación de un significado que le da el agente a una situación compleja.

Su uso nace de las limitaciones propias que presentan los instrumentos de recolección de información tradicionales que, para el caso de esta investigación, se traducían en que las respuestas a las encuestas y la observación directa no hacían posible conocer el razonamiento de las personas; y las entrevistas no permitían la estandarización, identificación y análisis profundo de los procesos cognitivos y emocionales involucrados en sus razonamientos.

En este sentido, la encuesta con viñetas se ajustó a la metodología cualitativa planteando preguntas abiertas que permitieron que los agentes participantes definieran la respuesta a la situación en sus propios términos, y se les preguntó por cómo creerían que lo haría una tercera persona, con el fin de comprender el sistema de creencias en términos de *ethos*, *pathos* y *logos*, y evaluar la calidad de sus argumentos.

Si bien la elaboración de la encuesta fue desarrollada por el equipo de investigación, es importante resaltar que se tomó como referente de la literatura el NEGO Test de habilidades en la negociación (Gatier *et al.*, 1996), una prueba psicológica aplicada en la que se ilustran situaciones relacionadas con entrevistas y contactos personales en las que interviene el rol de un comprador que, en principio, rechaza la compra; y un vendedor o consultor comercial que intenta llevar a cabo su función de presentar una propuesta, producto o servicio. Esto genera en el agente diferentes estados cuyo análisis revela información sobre sus formas de comprensión, adaptación, interpretación y respuesta dentro del contexto.

El formato elegido fue una cartilla impresa ilustrada con 16 objeciones típicas de un cliente logístico, preseleccionadas con base en el criterio técnico de los investigadores, los testimonios de la fase diagnóstica y el apoyo de estudios previos realizados en la organización.

Cada una de las viñetas se diseñó intentando ser una representación lo más fiel posible de las situaciones contenidas en la cartilla puesto que, al representar una ocasión contextualizada, se pretendía que los agentes lograran una comprensión precisa acerca de esta, lo que permitiría evidenciar las acciones o los mecanismos cognitivos que eran generalmente utilizados al afrontar las situaciones planteadas. Por lo tanto, cada viñeta permitió al equipo investigador conocer cómo los agentes experimentan, responden, procesan y argumentan frente a los sucesos, y se obtuvieron percepciones, conocimientos y actitudes relacionados con las situaciones descritas.

Un mecanismo cognitivo derivado del uso de las viñetas es la proyección, pues, si bien esta técnica intenta representar una situación cotidiana lo más cercanamente posible a la realidad, también debe contener un cierto grado de ambigüedad con el fin de que la persona pueda mostrar aspectos de sí misma que generalmente no evidencie, al ponerse en el lugar del protagonista del relato plasmado en la viñeta, ya que proyecta en él sus características personales.

En el diseño del contenido de las viñetas se aplicaron tres de los criterios que sugiere la literatura en términos de favorecer la comprensión del instrumento por parte de los agentes: primero, historias fáciles de entender que contengan la suficiente información del contexto para que todas las personas comprendan la totalidad de las situaciones que se les proponen; segundo, que atraigan el interés y estimulen la imaginación adaptando el diseño, elementos y características de las viñetas con las particularidades de los agentes participantes; tercero que puedan ajustarse a las capacidades cognitivas de los participantes mediante la representación de situaciones que les son familiares en forma y fondo.

Figura 1. Cartilla. Encuesta con viñetas (instrumento línea base)



Fuente: elaboración propia.

Recolección de la información

Dada la dispersión geográfica de las personas participantes de esta investigación, se les envió a sus ciudades de residencia un kit en sobre cerrado por correspondencia interna que contenía los elementos necesarios para el diligenciamiento de la encuesta.

Con anticipación, se les citó de manera virtual a un espacio de dos horas, vía *Microsoft Teams* —grabado de principio a fin con el consentimiento expresado por todos los participantes— desde una cuenta corporativa de TCC, con el fin de realizar la prueba de manera

simultánea, con la cámara y el micrófono encendidos, en presencia de los investigadores y demás participantes para suministrar la misma información a los agentes de investigación en un único momento y asegurar que todos respondieran a las situaciones en igualdad de condiciones.

Una vez terminó la prueba, se les solicitó cerrar el sobre y entregarlo a las personas indicadas para su devolución a la sede central de TCC por medio del proceso de logística interna, y hacerlo llegar al equipo de investigadores para su análisis y procesamiento.

El equipo de investigación decidió realizar la prueba de manera manual, es decir, que cada uno de los agentes escribiera sobre las cartillas impresas con el fin de facilitar una mayor conexión con el *mundo físico* y la presencialidad, que no se logró alcanzar debido a la dispersión geográfica del equipo. Sin embargo, esto generó dificultades para los participantes en el proceso de escritura puesto que están deshabituados a esta práctica, y así lo manifestaron; e, inclusive, esto fue notorio en el momento de las transcripciones de las respuestas, puesto que, aunque el proceso se cumplió en un 100 %, representó un desafío.

Respuestas, diseño, medición y resultados

Luego del procesamiento y análisis inicial de la información, el equipo investigador tomó dos decisiones significativas debido a la repetitividad que se estaba dando en las respuestas, pues, aunque el objetivo inicial era preguntar de manera diferente una misma objeción para identificar cierta consistencia en las respuestas, este no se logró de la manera esperada por la problemática identificada en el diagnóstico frente a la escasa capacidad argumentativa de los agentes para contraargumentar de manera contundente y suficiente las objeciones de los clientes.

Estas decisiones implicaron, por un lado, disminuir a ocho las situaciones a medir, tanto en el pretest como en el posttest, manteniendo los criterios iniciales en la evaluación de la capacidad argumentativa para los componentes *ethos*, *pathos* y *logos*; por otro, utilizar las ocho situaciones restantes en el tratamiento o programa de intervención a fin de tener ejemplos reales y cotidianos que permitieran evidenciar técnicamente la manera adecuada de responder con argumentos aceptables, suficientes y relevantes.

El diseño es preexperimental, como se ha mencionado previamente, y consta de una preprueba y una posprueba en un solo grupo.

El objetivo de la medición es determinar la efectividad de un programa de intervención basado en el fortalecimiento del *ethos*, *pathos* y *logos* como componentes persuasivos, y el incremento de las capacidades argumentativas de los KAM para hacer tangible la propuesta de

valor del Grupo Logístico TCC en el relacionamiento, negociaciones y momentos de verdad con clientes y actores de la cadena de valor de la organización de manera homogénea.

Para establecer la línea base y resultados del pretest como punto de partida, e identificar si hubo o no diferencias luego de finalizar el tratamiento, se definieron las variables a medir de la siguiente manera:

- Variable dependiente: incremento de la calidad argumentativa en el manejo de objeciones.
- Variable independiente: programa de intervención basado en el fortalecimiento del *ethos*, *pathos* y logos como componentes persuasivos, y el incremento de las capacidades argumentativas.

Las variables extrañas detectadas durante la planificación del estudio, por el equipo encargado en esta etapa, fueron las que se enuncian a continuación, y la técnica elegida para su control fue el contrabalanceo, es decir, la aplicación de tratamientos repetidos que se presentó con las mismas condiciones en el grupo de trece KAM:

- Inasistencia a las actividades y talleres
- Resistencia a la formación
- Dispersión geográfica
- La virtualidad puede facilitar la desconcentración
- No se percibe la necesidad de la formación
- Heterogeneidad del grupo
- Diferencias en el entendimiento y adopción de la propuesta de valor de la organización

Operacionalización de variables

La medición de la variable dependiente por parte del equipo de investigación se basó en los criterios de la línea lógico-dialéctica. La calidad del argumento tiene que ver con su completitud y con su solidez, cuyas características se describen a continuación:

Completitud:

- Dato: son los hechos concretos que me permiten justificar el punto de vista. Deben ser pertinentes y suficientes.
- Garantía: son reglas generales que explican de qué manera se relaciona el dato con el punto de vista.
- Respaldo: fuente o procedencia de la garantía que la legitiman como válida.

Calidad:

- Ser aceptables: los datos que se presentan son verdaderos y se pueden comprobar.
- Ser suficientes: los datos que se presentan son suficientes a la luz de la garantía para afirmar la conclusión.
- Ser relevantes: la garantía es verdadera y el respaldo aplica para el contexto. Los datos, en este caso, se conectan, tienen peso y afirman la conclusión.

La calificación se asignó con base en el siguiente parámetro de categorías o valores:

1 = el argumento a evaluar está incompleto. Además, la información que presenta es inaceptable, insuficiente e irrelevante.

2 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con una de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia.

3 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con dos de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia.

4 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Sin embargo, los datos que presenta son aceptables, suficientes y relevantes.

5 = el argumento a evaluar contiene todas sus partes y es aceptable, suficiente y relevante.

Tabla 6. Operacionalización de variables

TABLA DE VARIABLES (MEDICIÓN VARIABLE DEPENDIENTE)					
Nombre	Definición	Naturaleza	Nivel de medición	Unidad de medida	Categorías o valores
Calidad del argumento	La calidad del argumento depende de su completitud. Debe contener: • Dato: son los hechos concretos que me permiten justificar el punto de vista. Deben ser pertinentes y suficientes. • Garantía: son reglas generales que explican de qué manera se relaciona el dato con el punto de vista. • Respaldo: fuente o procedencia de la garantía que la legitiman como válida. Además, deben contar con estas 3 características: • Ser aceptables: los datos que se presentan son verdaderos y se pueden comprobar. • Ser suficientes: los datos que se presentan son suficientes a la luz de la garantía para afirmar la conclusión. • Ser relevantes: la garantía es verdadera y el respaldo aplica para el contexto. Los datos, en este caso, se conectan, tienen peso y afirman la conclusión.	Cualitativa	Nominal	--	1= el argumento a evaluar está incompleto. Además, la información que presenta es inaceptable, insuficiente e irrelevante. 2= el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con una (1) de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia. 3= el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con dos (2) de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia. 4= el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Sin embargo, los datos que presenta son aceptables, suficientes y relevantes. 5= el argumento a evaluar contiene todas sus partes y es aceptable, suficiente y relevante.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados posteriores a la evaluación de los tres investigadores indicaron que la media de puntuación de los agentes fue de 2,95 puntos. La puntuación más baja registrada la obtuvo el agente 2 (A2), con 1,92 sobre 5 puntos posibles.

En este agente se evidencian con mayor facilidad las problemáticas identificadas, puesto que sus argumentos presentan incompletitud y no cumplen con la totalidad de los criterios de solidez establecidos:

Situación planteada (S.P.): “Yo soy el que decide en esta negociación. ¿Usted vino con su jefe?”

A2: “Sr. Carlos, buenas tardes. El propósito de la visita es conocer cómo le pareció la oferta enviada la semana pasada”

S.P.: “¿Esta oferta no está muy cara para lo que realmente es?”

A2: “Sra. Carolina, ¿qué tal le pareció la oferta de TCC?”

S.P.: “Debido al importante volumen que ofrezco su precio no me resulta atractivo”

A2: “Sra. Clara y después de revisar la propuesta cómo le pareció?”

La puntuación más alta registrada la obtuvo el agente 5 (A5) con 3,46 puntos sobre 5 posibles. En este agente se evidencian argumentos con algún grado de completitud y de criterios de solidez establecidos:

S.P.: “Yo soy el que decide en esta negociación. ¿Usted vino con su jefe?”

A5: “No señor, pero quiero extender un mensaje de tranquilidad y confianza ya que soy yo la persona con el conocimiento suficiente y con la autonomía para llegar a una negociación de gana-gana en donde usted se va a sentir muy cómodo”.

S.P.: “¿Esta oferta no está muy cara para lo que realmente es?”

A2: “¿Qué es cara para ustedes? Me gustaría entender en dónde para ustedes es cara”.

Luego del análisis general, podría afirmarse que los agentes cumplen parcialmente con algunas de las características relacionadas con la completitud de los argumentos. Sin embargo, en términos de solidez, especialmente en suficiencia y relevancia, los resultados son muy bajos puesto que, en la mayoría de los casos, los argumentos expresados en las respuestas no solucionan las objeciones de los clientes. Sumado a esto, aunque los agentes hacen mención en sus respuestas a las capacidades distintivas de la organización como parte de la propuesta de

valor, el argumento no da respuesta a las situaciones planteadas de una manera válida y satisfactoria, de acuerdo con los criterios de medición.

Tabla 7. Calificación línea base (pretest)

Fortalecimiento de la capacidad argumentativa del equipo KAM del Grupo Logístico TCC										
Evaluación calidad de los argumentos - Encuesta con viñetas (Línea Base pre-test)										
Situación planteada	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A10	A11	A13
	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación
La oferta del otro proveedor es más barata y me ofrece más descuentos	3,33	2,00	3,33	3,33	3,67	3,67	2,33	3,00	2,33	3,00
Hable con su jefe para ver si me puede dar ese descuento	2,33	2,67	3,00	2,33	3,33	3,33	2,00	3,00	3,00	2,67
Si no me lo puede dejar a ese precio, este negocio no vale la pena	3,67	2,00	2,33	3,67	3,67	3,00	3,00	3,33	3,00	3,00
Yo soy el que decide en esta negociación. ¿Usted vino con su jefe?	2,67	2,00	3,33	2,33	3,67	2,67	3,33	3,33	3,33	3,00
Aún no he tomado la decisión de ampliar mi portafolio con ustedes porque los indicadores no van bien	3,33	1,67	4,33	3,67	3,67	3,00	2,00	3,00	3,00	1,67
No considero que mi empresa necesite todos sus servicios	3,67	1,67	2,00	3,33	3,00	2,67	2,33	2,67	2,33	4,00
Debido al importante volumen que ofrezco su precio no me resulta atractivo	3,33	1,00	3,00	3,33	3,33	3,33	2,67	2,67	3,33	3,67
Muy pertinente su llamada. ¡Tenemos que hablar!	3,33	2,33	3,00	3,67	3,33	3,33	2,67	2,67	4,00	2,67
TOTAL KAM	3,21	1,92	3,04	3,21	3,46	3,13	2,54	2,96	3,04	2,96

Nota: Debido a inasistencia de tres agentes en la medición posttest, el equipo de investigación tomó la decisión de publicar los resultados con base en las respuestas de 10 agentes, a pesar de que el tratamiento o programa de intervención se aplicó en trece.

Fuente: elaboración propia.

Disposición- Programa de intervención

Luego de profundizar en los hallazgos derivados de la etapa de diagnóstico, el equipo de investigación realizó un análisis de los diferentes marcos metodológicos existentes para el diseño de programas de intervenciones comportamentales. La heterogeneidad del grupo de agentes a intervenir conllevó a la decisión de implementar la metodología EAST (fácil, atractivo, social, a tiempo) (Service *et al.*, 2018) de acuerdo con los siguientes razonamientos.

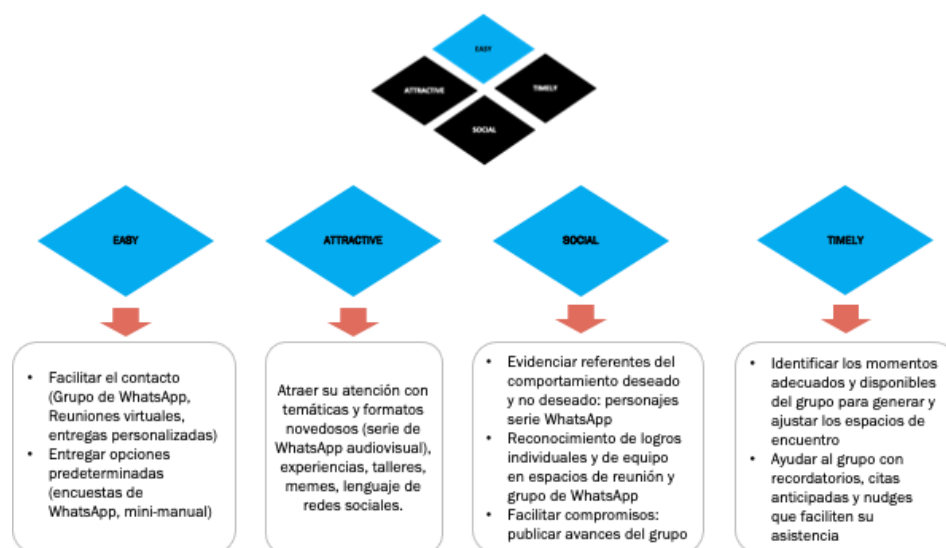
El primer paso fue definir la heterogeneidad. Cinco aspectos que caracterizaron esta condición o variable son:

1. Dispersión geográfica: distancia espacial y física, diferencias culturales
2. Diferencias en la adopción y entendimiento de la propuesta de valor
3. Brechas de conocimiento, comunicación asertiva y autoconfianza
4. Escasez de espacios de intercambio de experiencias
5. Desbalance emocional

El siguiente paso fue definir las siguientes estrategias para abordar cada uno de los componentes de dicho marco:

- Hacerlo fácil (E): utilizando dos estrategias de la metodología que consisten en facilitar el contacto a través de medios simples y al alcance, naturales para el grupo; y entregar opciones predeterminadas en momentos clave del tratamiento que faciliten su participación.
- Hacerlo atractivo (A): dada su dispersión y la homogeneidad descrita en el punto anterior, el factor multimodal es clave para atraerlos con formatos creativos que capturen su atención puesto que, por su naturaleza comercial y al permanecer la mayoría del tiempo fuera de la oficina (en campo, calle, visitas a clientes), se hace necesario apelar a la creatividad y a la relevancia de los contenidos para facilitar su recepción, atención y entendimiento.
- Hacerlo social (S): el uso de referentes que demuestren el comportamiento no deseado versus el deseado y las consecuencias de ambos es una estrategia para abordar en el tratamiento, además de hacer visibles los logros del equipo durante el tiempo de los tratamientos del programa de intervención.
- Hacerlo a tiempo (T): previamente deben identificarse los espacios adecuados para entregar la información al grupo por su alta dispersión, puesto que son personas que pasan la mayoría del tiempo fuera de la oficina. Adicionalmente, el uso de recordatorios y ayudas para facilitar asistencia a los compromisos es una estrategia que les facilita beneficiarse de los tratamientos del programa de intervención.

Figura 2. *Aplicación marco metodológico EAST al programa de intervención comportamental*



Fuente: elaboración propia con base en Service *et al.*, 2018

El tratamiento tuvo dos líneas transversales, la primera retórica, a fin de fortalecer las habilidades persuasivas de los KAM; y la segunda dialéctica con el objetivo de incrementar y desarrollar las capacidades argumentativas del equipo. A partir de estas se diseñaron tres fases que se describirán a continuación.

Ethos

Es la fase que dio inicio al programa de intervención con la creación de un grupo de WhatsApp con trece KAM y tres integrantes del equipo de investigación para compartir los contenidos del tratamiento, validar el entendimiento de la información entregada y recibir retroalimentación de las actividades por parte de los ejecutivos.

Las principales actividades desarrolladas fueron:

- Entrega de cuatro cápsulas o videos cortos de máximo 1 minuto 30 segundos de la serie Embajadores del Valor TCC con las siguientes temáticas —extraídas de los testimonios que no se midieron en las cartillas (encuestas con viñetas)—: “Yo no negocio con vendedores”, “Usted solo me quiere vender”, “Ese de Operaciones” y “Gracias por su tiempo”.
- Envío de tres encuestas de WhatsApp para validar el entendimiento de los contenidos de las cápsulas anteriores a manera de *nudge*, no como instrumento de medición.
- Realización de taller virtual para validar el entendimiento de todos los contenidos de la fase y entrega de contenidos relacionados con comunicación asertiva y autoconfianza.

Pathos

En la segunda fase se continuó con el envío de cápsulas por el grupo de WhatsApp, relacionadas con la regulación de las emociones como tema central. Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Entrega de dos cápsulas o videos cortos de máximo de máximo 1 minuto 30 segundos de la serie Embajadores del Valor TCC con las siguientes temáticas, la primera —extraída de los testimonios que no se midieron en las cartillas (encuestas con viñetas)—: “Me voy con su competencia”. La segunda de la literatura sobre regulación de emociones, “Expresar mis emociones”.
- Realización de taller virtual llamado “Gerencia de las emociones” que fue facilitado por la psicóloga y magister en Estudios del Comportamiento, Natalia Acevedo, cuyo objetivo

fue entregar herramientas y estrategias para la gestión eficiente de las emociones al equipo de KAM.

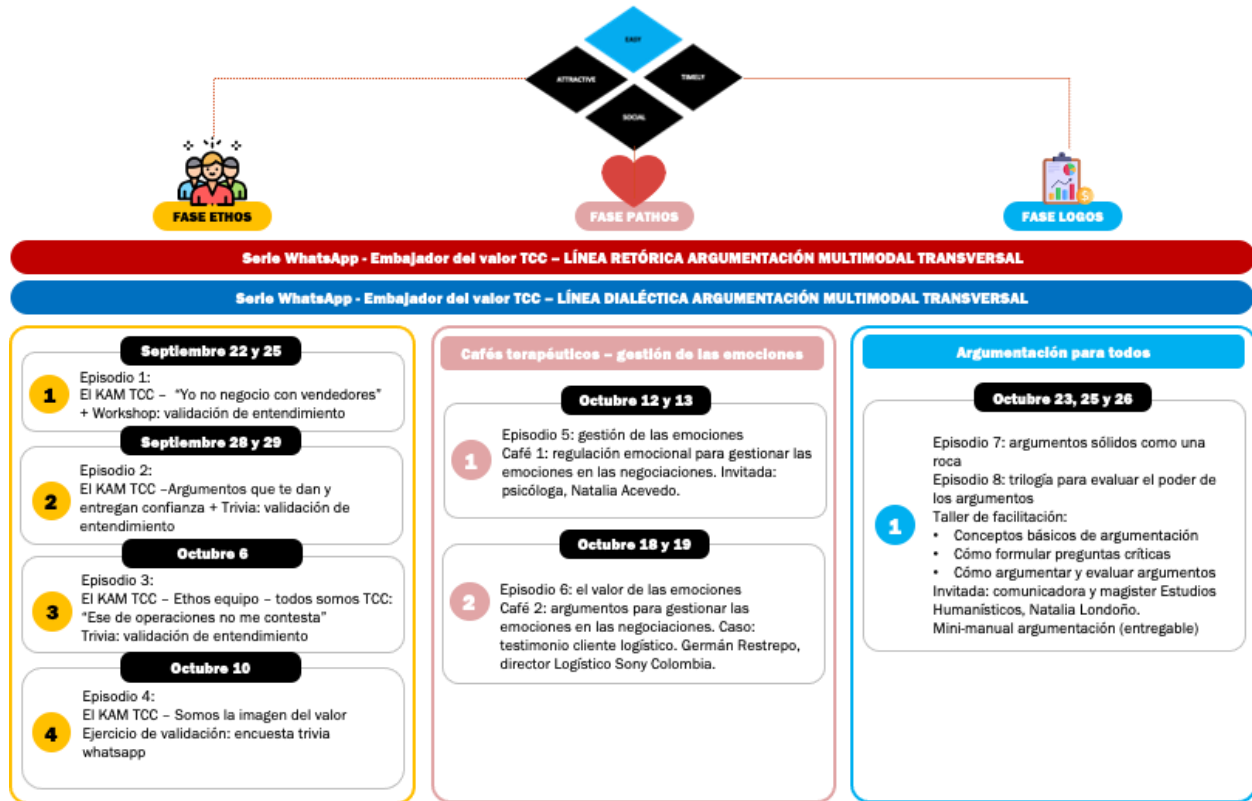
- Realización de taller virtual llamado “Emociones del cliente logístico”, cuya dinámica consistió en entrevistar a Germán Restrepo, subgerente de Logística de Sony Colombia, con el objetivo de que los KAM identificaran, por medio del testimonio real de un cliente logístico, sus diferentes motivaciones, expectativas y necesidades; y diseñaran posibles argumentos que respondieran de manera adecuada y coherente a sus objeciones y necesidades expresadas.

Logos

En la tercera fase, se enviaron las dos cápsulas finales de la serie Embajadores del valor TCC, vía grupo de WhatsApp, relacionadas con la construcción y evaluación de argumentos. Se desarrollaron las siguientes actividades:

- Entrega de dos cápsulas o videos cortos de máximo de máximo 1 minuto 30 segundos de la serie Embajadores del Valor TCC con las siguientes temáticas —extraídas de los testimonios que no se midieron en las cartillas (encuestas con viñetas)—: “Le ofrece mejores condiciones a mi competencia”, “¿Esta oferta no está muy cara?”
- Realización de taller virtual llamado Argumentar el valor, que fue facilitado por la comunicadora y magister en Estudios Humanísticos, Natalia Londoño, cuyo objetivo fue entregar conceptos, herramientas y técnicas para construir y evaluar la completitud y solidez de los argumentos.
- Entrega de mini-manual digital con los principales conceptos y definiciones comprendidas en las tres fases del programa de intervención, con el paso a paso práctico y ejercicios para que los KAM pudieran poner en práctica lo aprendido en espacios de negociación, relacionamiento y gestión de objeciones con diferentes interlocutores.

Figura 3. *Diseño del programa de intervención por fases*



Fuente: elaboración propia.

Para asegurar la oportunidad (T, del marco EAST) se mantuvo, a lo largo del programa de intervención, la estrategia de pequeños empujones o *nudges* (Sunstein *et al.*, 2017) a fin de mejorar la disponibilidad de la información que estaban recibiendo los integrantes del equipo KAM y mantener siempre abierta la posibilidad de que asistieran a cada uno de los espacios, o simplemente revisaran los contenidos preparados para ellos, facilitando la arquitectura de sus decisiones, apelando a la facultad de que los *nudges* “pueden mejorar en buena medida la vida de los demás diseñando entornos amigables” (Sunstein *et al.*, 2017, p. 26).

Elocución

El programa de intervención comportamental fue diseñado bajo un esquema multimodal que permite desarrollar cada componente del marco EAST, dado que, como ya se ha descrito, los sujetos de la intervención son trece KAM del Grupo Logístico TCC, ubicados en ocho ciudades de Colombia y representan un grupo de agentes diverso en preferencias de comunicación,

multiplicidad de expectativas y estilos de aprendizaje. Por esto, se ha hecho necesario utilizar diferentes recursos y hacer uso creativo de medios audiovisuales y experiencias de formación y aprendizaje, que permitan lograr una mayor comprensión y apropiación de los contenidos incorporados en el tratamiento.

Acorde con lo anterior, se describirán los contenidos creados para tal fin.

Línea retórica transversal: argumentación multimodal – serie audiovisual Embajador del valor TCC

Personajes de la serie

- Sebastián Romero, miembro del equipo de investigación, se ha presentado al equipo de KAM como un interlocutor cercano que se identifica con ellos puesto que ha desempeñado por muchos años un rol similar en el ámbito comercial y, por tanto, comprende sus dinámicas. Su rol en la serie es el de narrar y conducir los episodios, entregar claves y consejos prácticos, y presentar a los dos personajes que interactúan con él en cada episodio.
- Édgar, el vendedor tradicional, es Sebastián interpretando el rol del antihéroe de la serie. Representa las malas prácticas del mercado con un toque de humor, torpeza, ingenuidad e inexperiencia.
- El Embajador del valor TCC, también Sebastián, interpreta el rol del héroe de la serie. El embajador es experimentado, sofisticado, representa las prácticas prémium del mercado y es la tangibilización de la propuesta de valor de TCC en su máxima expresión.

Estructura narrativa general de la serie

- Sebastián Romero da la bienvenida y presenta la temática que se desarrollará durante el episodio.
- Expone la situación del capítulo que se da por medio de un audio que expresa la objeción de un cliente (solamente la voz).
- Presenta a Édgar y describe brevemente, y de manera general, el manejo que él le da a esta situación.
- Édgar interviene respondiendo al cliente cómo lo haría en la realidad.
- Sebastián presenta al Embajador del valor TCC y describe el manejo que él le da a esa situación, resaltando las cualidades positivas de su gestión.

- El Embajador del valor TCC interviene respondiendo al cliente cómo lo haría en la realidad.
- Sebastián cierra el episodio reforzando los cuatro atributos de la propuesta de valor de TCC: seguridad, trazabilidad, productividad, servicio prémium, e invita a los KAM, denominándolos Embajadores del valor, a que no se pierdan el próximo episodio.

Tabla 8. *Definición de atributos de la propuesta de valor del Grupo Logístico TCC*

Atributo	Definición
Seguridad	Brindamos el soporte y la garantía en cuidado y protección de la mercancía para la confianza de nuestros clientes.
Trazabilidad	Es la capacidad de brindar información en tiempo real, precisa y confiable sobre el estado de nuestros servicios.
Productividad	Con cumplimiento brindamos soluciones que garantizan la productividad y competitividad de nuestros clientes
Servicio prémium	Somos la mejor opción en operaciones 4PL, que destaca gracias a sus operaciones conscientes y con alta capacidad de impacto en el servicio

Fuente: elaboración propia con base en estrategia Grupo Logístico TCC.

Accesos a la serie

<https://vimeo.com/878013918/5010cc65b0?share=copy> <https://vimeo.com/878014609/a18579389f?share=copy>
<https://vimeo.com/878014756/c3db1c72e9?share=copy> <https://vimeo.com/878024777/d0f3a4f1e2?share=copy>
<https://vimeo.com/878020097/6fc826104f?share=copy> <https://vimeo.com/878020866/55ff06cdc4?share=copy>
<https://vimeo.com/878021512/a4015b5ec7?share=copy> <https://vimeo.com/878022068/96224d35f9?share=copy>

Línea dialéctica transversal: argumentación multimodal – serie audiovisual Embajador del valor TCC

Por medio de los personajes y su rol, cada una de las cápsulas apoya visual y verbalmente la forma adecuada (Sebastián, Embajador del valor) e inadecuada (Édgar) de responder frente a las situaciones planteadas en cada cápsula como se ve en la Tabla 9 y en la Figura 4.

Tabla 9. Argumentos entregados en tratamiento serie audiovisual de WhatsApp

Objeción / Situación	Respuesta "Edgar" Vendedor tradicional	Respuesta Embajador del Valor TCC
Gracias por su tiempo, pero ya, tengo quien me preste este servicio	"Hmmmm..... a ver cómo le digo mi señora... hmmm... Mejor dicho, si yo fuera usted no estaría tan tranquila con ese proveedor que usted tiene..... Ayyyy si yo le contare....."	"Gracias por su sinceridad. Lo entiendo y me alegra que se sienta satisfecho con su servicio. Conozco a su proveedor y no dudo de sus capacidades. También conozco y confío en las nuestras y por eso, le tengo una invitación a nuestras instalaciones para que nos conozca y observe cómo somos y cómo trabajamos. Así, nos damos la oportunidad de conocernos, de aprender el uno del otro y por qué no, de probar una nueva alternativa. ¿Qué le parece?"
Soy la presidente de esta empresa y no negocio con vendedores	"Me aseguraré de venir con mi jefe la próxima vez. Estoy aquí para proporcionarle información relevante que podría ser valiosa para ti y para tu empresa"	"Estoy de acuerdo con usted, es muy incómodo sentarse con una persona que no escuche y solo quiera ofrecer cosas que uno no necesita. Soy KAM de TCC y afortunadamente para los dos, mi posición es diferente. Mi propuesta es escucharlo y entender cómo desde las capacidades de la empresa que represento puedo sentarme con usted a construir soluciones de valor. Al final de esta charla, si los dos concluimos que usted no necesita o desea no está alineado con mi servicio, está bien. Tuvimos una muy buena charla".
Nuestro acuerdo no funciona, el servicio va de mal en peor. Definitivamente nos vamos con la competencia	"Ay Dios mío, cómo me dice eso sumercé, no me parece justo, pero venga, yo hago lo que tenga que hacer, pero no se vaya, por favor, mi jefe me va a matar, no se vaya, no me haga esto... y yo que ya había sacado a crédito la pinta de navidad... qué voy a hacer... no se vaya..."	"Lamento mucho que se sienta agotado y estoy dispuesto a entender su situación. He monitoreado sus indicadores y he identificado los puntos de mejora. Ya están activadas 3 soluciones que le mostrarán resultados inmediatos. Si le parece bien, antes de tomar la decisión, podemos revisar semanalmente el avance. Personalmente le estaré informando las mejoras en el proceso. ¡Cuento conmigo!"
¿Esta oferta no está muy cara para lo que realmente es?	"¿A usted le parece cara? Pero si lo que le estoy dando es una ganga! Antes, aproveche que es por tiempo limitado y quien sabe cuándo vuelve a salir una promoción como ésta. ¡Apure, pues!"	"La oferta que configuramos con su especialista contempla en la tarifa que le ofrecemos 3 puntos clave para su propuesta de valor: Nivel de servicio superior, Mitigación de averías, Disminución de pérdidas. Así podemos hacer visibles ahorros en su operación, mantener márgenes equitativos y los altos estándares que usted y su compañía esperan de nosotros".
Siquiera me contestó porque ese de operaciones de su empresa no me solucionan	"Ayyyy Dios, si claro es que esos de la operación no ayudan es, pero nada, pero tranquilo que aquí estoy yo para colaborarle en lo que usted necesite"	"Estoy seguro de que algo extraordinario ha sucedido, pero no se preocupe, en nuestra empresa trabajamos siempre en equipo, así que junto a la operación estamos encontrando la solución de su problema". "No se preocupe, ya encontramos la solución, y mañana mismo su entrega será realizada sin contratiempo".
Usted sólo me quiere vender, pero no creo que conozca las cifras y la realidad de mi negocio. ¿Con quién más puedo hablar?	"Sí señor, claro que sí quiero venderle y tranquilo, que lo que yo no sé me lo invento con tal de solucionarle. Pero, claro, dígame con quién quiere hablar, con quién hay que hablar, ¡claro que sí!"	"Permítame compartirle mi análisis sobre su negocio con la información del mercado, de acuerdo con esto, le presento mi propuesta para optimizar su sistema logístico. ¿Conversamos?"
Sé de buena fuente que usted le ofrece mejores condiciones a nuestra competencia	"Vea, me hace el favor y ya mismo me dice quién le dijo eso. Eso no es verdad, sumercé. Usted me dice quién fue y yo me encargo de aclarar eso, pero es ¡ya!"	"Nuestra oferta es personalizada, es decir, se ajusta a sus características y necesidades específicas. Por eso, la construimos conjuntamente con su especialista, teniendo en cuenta: sus volúmenes, su asignación de recursos, las especificaciones de su carga, el número de servicios de nuestro portafolio que usted usa, nuestros acuerdos de pago. Por eso, ¡es servicio premium!"

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Apoyos visuales de argumentos positivos y negativos del tratamiento serie audiovisual de WhatsApp



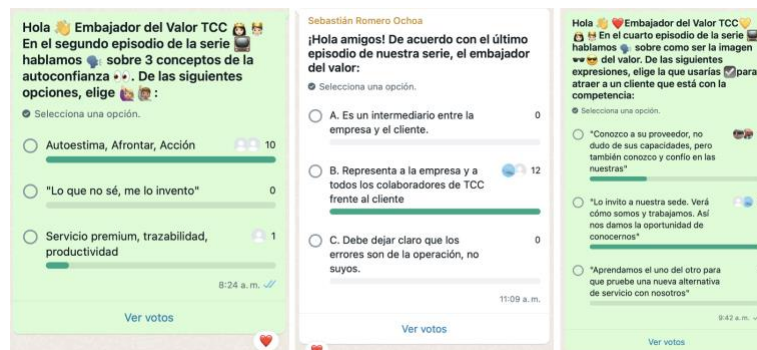
Fuente: pantallazos serie audiovisual.

Encuestas de validación de entendimiento - nudge

Se realizaron tres encuestas que fueron enviadas a través del grupo de WhatsApp, previamente al taller de cierre de la fase *Ethos*, con el objetivo de validar el entendimiento de los tres primeros episodios de la serie, y obtener indicios de la claridad de la información y de la asimilación de los contenidos. Es importante anotar que estas encuestas no fueron consideradas ni utilizadas como un instrumento de medición con fines estadísticos. Cumplieron un rol de *nudge* como parte

de los tratamientos aplicados dentro del marco EAST: facilitar entendimiento de los contenidos, hacerlos sociales y promover la participación oportuna (ver Figura 5).

Figura 5. *Tratamiento entendimiento contenidos serie audiovisual de WhatsApp*



Fuente: pantallazos de grupo de WhatsApp.

Taller: cierre fase Ethos

Este taller se realizó de manera virtual, fue un espacio de dos horas durante el que se indagó por la percepción individual y social sobre los primeros episodios de la serie, se utilizó la herramienta Menti para cada uno de los ejercicios, y luego se realizó la socialización de las percepciones y respuestas para ser compartidas con los demás compañeros y el equipo de investigación (ver Figura 6). Los temas tratados en el taller fueron:

- Comunicación asertiva
- Evaluación de argumentos de Édgar
- Evaluación de argumentos del Embajador del valor
- Construcción de un nuevo argumento en dos grupos
- Socialización de los nuevos argumentos elaborados por grupo
- ¿Qué argumento elaboraría Édgar? Construir y socializar por grupos
- ¿Qué argumento elaboraría el Embajador del valor? Construir y socializar por grupos

Figura 6. *Cierre del Taller 1: tratamiento entendimiento contenidos fase Ethos*



Fuente: pantallazo espacio virtual.

Taller: *gerencia de las emociones*

Este taller acompañó los contenidos de la serie de WhatsApp incluidos en la fase *Pathos*. Se convocó a los trece KAM a una reunión virtual de dos horas, liderada por la psicóloga Natalia Acevedo. Se realizó campaña de expectativa por medio de *nudges* en el grupo de WhatsApp para atraer al equipo y asegurar su asistencia al espacio, y se desarrollaron las siguientes temáticas:

- Video de sensibilización: el samurái y las moscas
- Definición de emoción
- Expresión de la emoción en gif y ejemplos
- Juicios alrededor de la emoción
- Ejercicio Menti: ¿Qué se gerencia? Todos debían participar y comentar
- Respuestas sobre lo que se gerencia y orientación
- Asociación e identificación de las emociones (juego)
- Disminución de la vulnerabilidad emocional
- Estrategias para gerenciar las emociones
- Técnicas de respiración

Taller: *emociones del cliente logístico*

Este taller acompañó los contenidos de la serie de WhatsApp incluidos en la fase *Pathos*. Se convocó a los trece KAM a una reunión virtual de 2 horas liderada por Sebastián Romero, quien entrevistará a Germán Restrepo, subgerente Logístico de Sony Colombia. Se realizó campaña de expectativa por medio de *nudges* en el grupo de WhatsApp para atraer al equipo y asegurar su asistencia al espacio, que se llevó a cabo de la siguiente manera:

Parte 1. Entrevista a cliente invitado. Conversación alrededor de las motivaciones y expectativas como cliente:

- ¿Qué buscas para ti y tu empresa en un aliado logístico?
- ¿Podrías decir que tu actual aliado o proveedor logístico es un caso de éxito?, ¿por qué?
- Cuéntanos una experiencia que consideres negativa con un aliado logístico. ¿Por qué fue especialmente negativa?
- ¿Consultor o vendedor?, ¿cuál es tu preferencia?
- Queremos entender qué te conecta como cliente.
- ¿Qué recomendaciones finales podrías dejarnos para un consultor KAM que quiere establecer una relación de largo plazo con su cliente?

Intermedio: 10 minutos de preguntas de voluntarios KAM para el cliente.

Parte 2. Elaborar una estrategia de abordaje a un cliente como el entrevistado durante la sesión y una batería de argumentos que respalden dicha estrategia.

Parte 3. Socialización.

Taller: *argumentar el valor*

El taller acompañó los contenidos de la serie de WhatsApp incluidos en la fase *Pathos*. Se convocó a los trece KAM a una reunión virtual de 2 horas liderada por Natalia Londoño, quien facilitó un espacio de formación en teoría y práctica de conceptos y herramientas de argumentación. Se realizó expectativa por medio de *nudges* en el grupo de WhatsApp para atraer al equipo y asegurar su asistencia al espacio. Se desarrollaron las siguientes temáticas:

- ¿Qué es argumentar y para qué lo hacemos?
- ¿Qué es un punto de vista?
- Tipos de puntos de vista
- ¿Qué son los argumentos? y ejemplos
- Partes de un argumento
- ¿Cómo se pueden evaluar los argumentos?
- ¿Qué es refutar?
- Tipos de refutaciones
- ¿Qué es contraargumentar? y ejemplos
- Cierre

Nudges

La estrategia de pequeños empujones se puso al servicio de los componentes EAST durante todo el período de la intervención con el fin de ayudar al equipo a evidenciar y resaltar puntos de interés necesarios para el entendimiento de contenidos, renovar compromisos, mantener el interés y despertar su atención.

- Hacerlo fácil (E) y social (S): evidenciar la propuesta de valor en todos los espacios de reunión con equipo KAM, como parte del tratamiento y con la intención de hacer visible la propuesta de valor, no solamente desde la literalidad de un discurso, sino con ejemplos. El equipo de investigación implementó durante todas las sesiones y talleres el atributo de trazabilidad de cada una de las etapas para, adicionalmente, incentivar la participación del

equipo en los tratamientos y actividades programadas durante el período de la intervención (ver Figura 7).

Figura 7. *Nudge: tratamiento apoyo atributo trazabilidad propuesta de valor TCC*

Correos respondidos y enviados	100%	Correos respondidos y enviados	100%	Correos respondidos y enviados	100%
Encuesta online	85%	Encuesta online	85%	Encuesta online	85%
Completar la cartilla de WhatsApp	100%	Completar la cartilla de WhatsApp	100%	Completar la cartilla de WhatsApp	100%
Grupo activo de WhatsApp (participación total, equipo)	21	Grupo activo de WhatsApp (participación total, equipo)	61%	Grupo activo de WhatsApp (participación total, equipo)	161%
Revisión encuesta de WhatsApp	79%	Asistencia a los talleres	85%	Asistencia a los talleres	77%

Fuente: elaboración propia.

- Hacerlo atractivo (A): generar interés y mayor atención con actividades diferentes a la cotidianidad de los KAM, con temáticas fundamentales para el logro del objetivo del programa de intervención, invitados especiales y el uso de formatos y de un lenguaje gráfico y visual que los reconocía como actores valiosos para la organización (ver figuras 8 y 9).

Figura 8. *Nudge: tratamiento talleres pathos, logos*



Fuente: elaboración propia.

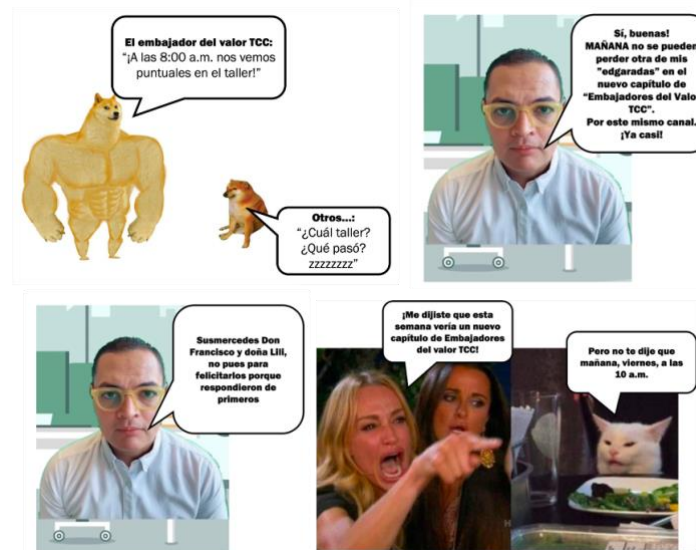
Figura 9. *Nudge: mini-manual de argumentación*



Fuente: elaboración propia con base en Toulmin (1958), Perelman *et al.* (1989), Van Eemeren *et al.* (2004), Aristóteles (1998).

- Hacerlo a tiempo (T): facilitar la recordación y asistencia a los eventos previamente citados generando memes y mensajes en el grupo de WhatsApp contribuyó a la asistencia y a la participación en las actividades, además de renovar el compromiso en cada una de ellas. El formato utilizado buscaba que las piezas fueran amigables, con contenido cercano y cotidiano, en línea con el medio elegido (WhatsApp) y su informalidad (ver Figura 10).

Figura 10. *Nudge: memes para recordatorios y anuncios en grupo de WhatsApp*



Fuente: elaboración propia con base en imágenes de memes extraídos de Internet

Postest - Medición final

Participantes

Se mantuvieron las condiciones iniciales frente a la medición del pretest (línea base), planteadas en la parte inicial de este informe. De los trece agentes convocados participaron 10, de manera voluntaria y con manifestación de su consentimiento en la grabación por medio de *Microsoft Teams* en la cita a la que fueron invitados. Los agentes que estuvieron incluidos en la prueba fueron A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A13; quedando por fuera de la misma A7, A9 y A12.

Instrumento

Se mantuvo el instrumento de medición, con las aclaraciones ya mencionadas en la parte inicial de este informe: el postest se realizó con cartilla o encuesta con viñetas digital por las

dificultades expresadas por los participantes frente a la escritura (manual). Por el tiempo para el diligenciamiento y el procesamiento de la información (transcripción), se redujo el número de situaciones a ocho, manteniendo los criterios y grupos de situaciones necesarios para evaluar la eficacia del tratamiento (*ethos*, *pathos*, *logos*) (ver Figura 11).

Figura 11. *Cartilla digital – Encuesta con viñetas medición posttest*

The image shows a digital survey form titled "¡Descubre tus habilidades de argumentación!" (Discover your argumentation skills!). It includes a header with the date "10 de mayo de 2020" and the text "Con criterios de competencias". The form is divided into two columns. The left column contains a list of scenarios numbered 1 to 10, each with a corresponding question and a space for the user's response. The right column contains the same scenarios numbered 1 to 10, each with a corresponding question, a space for the user's response, and a small illustration (viñeta) depicting the scenario. The scenarios are as follows:

- 1. Nombre y apellidos: "¿Nombre y apellidos?"
- 2. Tu cargo: "¿Tu cargo?"
- 3. Ciudad y fecha: "¿Ciudad y fecha?"
- 4. He conocido que en empresa recibe todos los pedidos: "¿He conocido que en empresa recibe todos los pedidos?"
- 5. Debido al importante volumen que el área de ventas no puede atender: "¿Debido al importante volumen que el área de ventas no puede atender?"
- 6. Muy pendiente su llamada y teléfono que hablen: "¿Muy pendiente su llamada y teléfono que hablen?"
- 7. Instrucciones y contenido: "¿Instrucciones y contenido?"
- 8. La calidad del servicio es más rápida y efectiva: "¿La calidad del servicio es más rápida y efectiva?"
- 9. Habla con su jefe para ver si puede dar ese descuento: "¿Habla con su jefe para ver si puede dar ese descuento?"
- 10. Si no me lo puede dar a ese precio este negocio no va a dar: "¿Si no me lo puede dar a ese precio este negocio no va a dar?"
- 11. No voy a ser cliente en esta negociación, ¿puedo volver con el jefe?: "¿No voy a ser cliente en esta negociación, ¿puedo volver con el jefe?"
- 12. Así no he tomado la decisión de ampliar el período con ustedes porque los indicadores no van bien: "¿Así no he tomado la decisión de ampliar el período con ustedes porque los indicadores no van bien?"

Fuente: elaboración propia

Recolección

Los trece agentes fueron convocados, siete días después del último día de tratamiento; es decir, del final del programa de intervención, a un espacio de 1 hora 30 minutos, desde la cuenta corporativa del Grupo Logístico TCC para la prueba final por *Microsoft Teams*, todos estaban

informados de la actividad y su objetivo. Los tres investigadores estuvieron durante la sesión para dar instrucciones y brindar apoyo frente a dudas e inquietudes del equipo.

Se entregó un enlace para acceder a la prueba en la aplicación *Forms*, a la que accedieron los 10 asistentes sin ninguna limitación; el tiempo promedio de respuesta fue de 31:03 minutos, lo que confirmó que el cambio de cartilla física a digital facilitó su diligenciamiento.

Evaluación de la calidad de la argumentación

Para la evaluación de la calidad de la argumentación en las respuestas obtenidas por cada uno de los agentes, tanto en el pretest como el postest, se construyó una guía con los parámetros a considerar por cada uno de los evaluadores, donde se tuvo en cuenta que, en cada respuesta, se evidenciaran, por un lado, el dato, la garantía y el respaldo; y por otro, la aceptabilidad, la suficiencia y la relevancia del argumento.

Partiendo de esto, cada respuesta podía tener una calificación de 1 a 5, de acuerdo con los siguientes criterios, mencionados antes:

- 1 = el argumento a evaluar está incompleto. Además, la información que presenta es inaceptable, insuficiente e irrelevante.
- 2 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con una de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia.
- 3 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Cumple con dos de estas características: aceptabilidad, suficiencia o relevancia.
- 4 = el argumento a evaluar contiene algunas de sus partes. Sin embargo, los datos que presenta son aceptables, suficientes y relevantes.
- 5 = el argumento a evaluar contiene todas sus partes y es aceptable, suficiente y relevante.

A continuación, en la Tabla 10, se incluye la transcripción de cada una de las respuestas de los diez agentes a las ocho situaciones de la encuesta con viñetas del postest que, igualmente, habían respondido en la etapa de pretest.

Tabla 10. *Transcripción de respuestas por agente – Encuesta con viñetas (instrumento postest)*

[illegible]

Fuente: elaboración propia.

Al observar la construcción de los argumentos con respecto a la fase previa al tratamiento, pueden encontrarse diferencias notorias en todos los agentes, especialmente en A2 y A10, en los que se aprecian más significativamente:

Situación planteada (S.P.): “Yo soy el que decide en esta negociación. ¿Usted vino con su jefe?”

A2: “Como estás estimado Carlos. Te confirmo que vine directamente para que definamos la negociación, teniendo en cuenta que el acercamiento inicial de este relacionamiento lo he realizado contigo y tu equipo directamente y además al interior de la compañía he liderado la propuesta comercial...”

S.P.: “Muy pertinente su llamada. ¡Tenemos que hablar!”

A10: “A mí también me da gusto que hubiésemos coincidido en la necesidad de conversar. Los llamo para recordarles que estoy aquí atenta a sus necesidades y que siempre será un placer para mí estar en contacto. ¿En qué puedo servirle?”

Luego de realizar la medición cuantitativa se encontró que la puntuación más baja registrada la obtuvo el agente 8 (A8) con 3,25 puntos sobre 5 posibles. Sin embargo, se evidenció un incremento en la evaluación de la calidad de los argumentos planteados en las situaciones de la cartilla o encuesta con viñetas, con relación a la medición del pretest de un 28 % para dicho agente (ver Tabla 11).

Tabla 11. Calificación posttest. Base: 10 agentes

Fortalecimiento de la capacidad argumentativa del equipo KAM del Grupo Logístico TCC										
Evaluación calidad de los argumentos - Encuesta con viñetas (Post-test)										
Situación planteada	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A10	A11	A13
Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación	Evaluación
La oferta del otro proveedor es más barata y me ofrece más descuentos	3,67	3,67	3,33	4,33	3,33	4,67	3,67	3,67	3,33	3,67
Hable con su jefe para ver si me puede dar ese descuento	4,00	4,00	3,00	3,33	4,00	3,67	3,00	4,00	3,33	3,67
Si no me lo puede dejar a ese precio, este negocio no vale la pena	4,00	4,33	3,33	4,33	4,00	3,67	3,33	3,67	3,67	4,33
Yo soy el que decide en esta negociación. ¿Usted vino con su jefe?	4,00	4,33	4,33	3,00	3,33	3,67	3,33	4,33	3,00	4,33
Aún no he tomado la decisión de ampliar mi portafolio con ustedes porque los indicadores no van bien	3,00	4,00	3,67	4,33	4,00	3,00	3,33	4,00	4,33	4,33
No considero que mi empresa necesite todos sus servicios	4,00	4,00	4,00	3,67	3,33	3,00	2,67	4,33	3,33	3,67
Debido al importante volumen que ofrezco su precio no me resulta atractivo	3,00	3,33	4,00	3,00	3,00	3,33	3,33	4,33	4,00	3,67
Muy pertinente su llamada. ¡Tenemos que hablar!	3,00	4,00	3,00	4,00	3,33	3,33	3,33	4,00	4,00	3,67
TOTAL KAM	3,58	3,96	3,58	3,75	3,54	3,54	3,25	4,04	3,63	3,92

Fuente: elaboración propia.

La media de puntuación de los agentes fue de 3,68 puntos, lo que representa un incremento del 25% frente a la medición anterior. En la Tabla 12 se presenta la comparativa de resultados de pre y posttest por agente:

Tabla 12. Comparativo calificación pre y posttest. Base: 10 agentes

PRUEBA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A8	A10	A11	A13	TOTAL
PRE TEST	3,21	1,92	3,04	3,21	3,46	3,13	2,54	2,96	3,04	2,96	2,95
POS TEST	3,58	3,96	3,58	3,75	3,54	3,54	3,25	4,04	3,63	3,92	3,68
Delta	12%	107%	18%	17%	2%	13%	28%	37%	19%	32%	25%

Fuente: elaboración propia.

Análisis cuantitativo

Para el análisis cuantitativo se adoptó un diseño de dos muestras relacionadas debido a que la implementación del programa de intervención se aplicó en un único grupo de tratamiento. Este diseño permitió comparar los resultados obtenidos en el pretest (definición de línea base) con aquellos del posttest.

La distribución de los datos reveló una naturaleza paramétrica para el pretest y no paramétrica para el posttest, lo que justificó el empleo de una prueba no paramétrica (ver Tabla 13).

Tabla 13. *Prueba de normalidad de la distribución de datos*

Pruebas de normalidad						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,312	10	,007	,830	10	,033
Posttest	,181	10	,200 [*]	,936	10	,510

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS IBM 1.

El estadístico utilizado fue, por tanto, la prueba de hipótesis de Wilcoxon, idónea para comparar los rangos medios de dos muestras relacionadas, proporcionando la capacidad de determinar diferencias entre ellas. Esta prueba se emplea como alternativa a la prueba t de Student en ausencia de supuestos de normalidad en las muestras (ver Tabla 14).

Tabla 14. *Resultados de análisis de datos en pretest y posttest*

Descriptivos				
			Estadístico	Error estándar
Pretest	Media		2,9470	,13634
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	2,6386	
		Límite superior	3,2554	
	Media recortada al 5%		2,9756	
	Mediana		3,0400	
	Varianza		,186	
	Desv. estándar		,43115	
	Mínimo		1,92	
	Máximo		3,46	
	Rango		1,54	
	Rango intercuartil		,36	
	Asimetría		-1,684	,687
	Curtosis		3,366	1,334
Posttest	Media		3,6790	,07580
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,5075	
		Límite superior	3,8505	
	Media recortada al 5%		3,6828	
	Mediana		3,6050	
	Varianza		,057	
	Desv. estándar		,23970	
	Mínimo		3,25	
	Máximo		4,04	
	Rango		,79	
	Rango intercuartil		,39	
	Asimetría		-,028	,687
	Curtosis		-,278	1,334

Fuente: SPSS IBM 2.

En esta línea, la hipótesis nula planteada fue que no existían diferencias significativas entre las mediciones pretest y posttest, mientras que la hipótesis alterna afirmaba la presencia de tales diferencias (ver Tabla 15).

Tabla 15. *Resumen de resultados de relevancia estadística*

Variables	Mediana	Rango intercuartil	Estadístico de prueba (Wilcoxon)	Tamaño del efecto
Pretest	3,04	0,36	-2,805	0,887
Posttest	3,61	0,39		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a	
	Postest - Pretest
Z	-2,805 ^b
Sig. asin. (bilateral)	,005

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon
b. Se basa en rangos negativos.

Fuente: SPSS IBM 3.

Los datos revelaron un rechazo de la hipótesis nula, ya que la significancia fue menor a 0,01. En cuanto al tamaño del efecto, se calculó como el valor absoluto de Z dividido por la raíz cuadrada de 10 (número total de observaciones), obteniendo un valor de 0,88. Dado que este tamaño del efecto supera el umbral de 0,5 se infiere que los efectos de la intervención son estadísticamente concluyentes.

Calificación interjueces

La evaluación en las etapas de pretest y postest fue realizada por los miembros del equipo de investigación, es decir, los tres investigadores que han ejecutado integralmente el proceso de definición, implementación y medición del programa de intervención fueron designados para evaluar y aplicar los criterios definidos para cada una de las respuestas de los agentes, asociadas con las situaciones planteadas en el instrumento de medición del ejercicio, por recomendación de la asesora de métodos cuantitativos del proyecto, quien determinó que el conocimiento profundo del proceso por parte de los integrantes era un criterio fundamental que agregaba valor al procedimiento de calificación. Sin embargo, para asegurar que no existiera contaminación, ni se afectaran los niveles de confiabilidad, se hizo necesaria una evaluación de la independencia imparcial de este proceso por parte de cada uno de los evaluadores. Para esto, se ejecutó la medida de interjueces que da cuenta de la objetividad del estudio.

En “Evaluación del acuerdo interjueces en investigación clínica: breve introducción a la confiabilidad interjueces” Dub (2008) sostiene que la calificación interjueces, también conocida como calificación entre jueces o *inter-rater reliability*, es un método empleado en investigación o evaluación para medir el grado de acuerdo o consistencia entre diferentes jueces, evaluadores o expertos al calificar o evaluar el mismo conjunto de datos, muestras o criterios. En este caso específico, se utilizó el estadístico de coeficientes de correlación de Kendall para llevar a cabo el procedimiento.

Los valores obtenidos mediante este estadístico permiten la interpretación de la concordancia. El coeficiente de Kendall oscila entre 0 y 1, donde valores más altos indican una asociación más fuerte. En este estudio, se encontró que la correlación en las respuestas fue de 0,587 lo cual es significativo y señala un nivel de acuerdo moderado entre los evaluadores durante el pretest. Además, al aplicar esta prueba a los resultados obtenidos en el postest, se obtuvo un coeficiente de 0,446, también significativo, indicando acuerdo entre los evaluadores. **Es importante destacar que el valor de p fue inferior a 0,05 en ambos casos, lo que refuerza la significancia de los resultados.**

A continuación, se detallan los datos arrojados por el *software* SPSS, empleado para realizar los cálculos correspondientes (ver tablas 17 y 18):

Tabla 17. *Índice de acuerdo evaluadores pretest*

Prueba W de Kendall	
Rangos	
	Rango promedio
VAR00001	2,85
VAR00002	1,70
VAR00003	1,45
Estadísticos de prueba	
N	10
W de Kendall ^a	,587
Chi-cuadrado	11,737
gl	2
Sig. asin.	,003
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

Fuente: SPSS IBM 4.

Tabla 18. *Índice de acuerdo entre evaluadores postest*

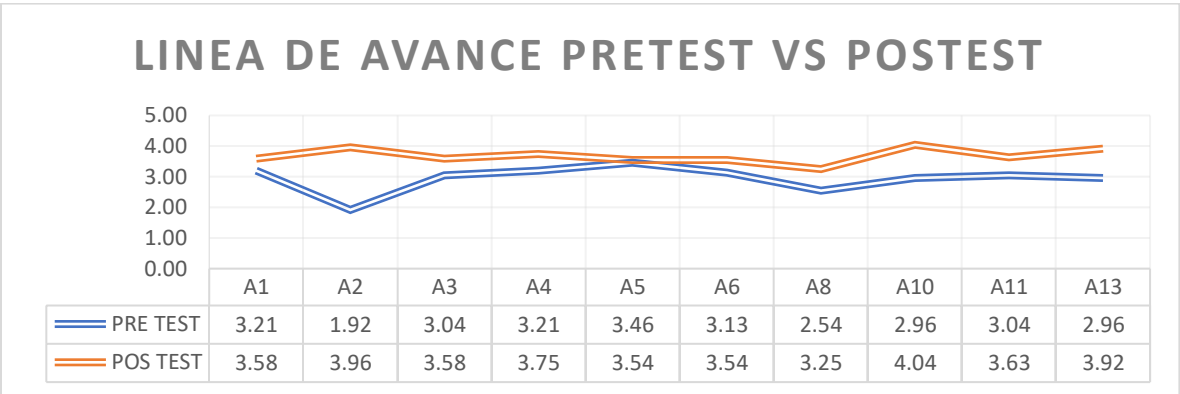
Prueba W de Kendall	
Rangos	
	Rango promedio
VAR00001	2,20
VAR00002	1,30
VAR00003	2,50
Estadísticos de prueba	
N	10
W de Kendall ^a	,446
Chi-cuadrado	8,914
gl	2
Sig. asin.	,012
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

Fuente: SPSS IBM 5.

Variación visible del argumento

Una vez validada la relevancia estadística del estudio y comprobado el nivel de impacto, se confirma la evolución en cambio de argumentación por parte del equipo KAM, lo que se puede apreciar en el comportamiento de la Figura 12.

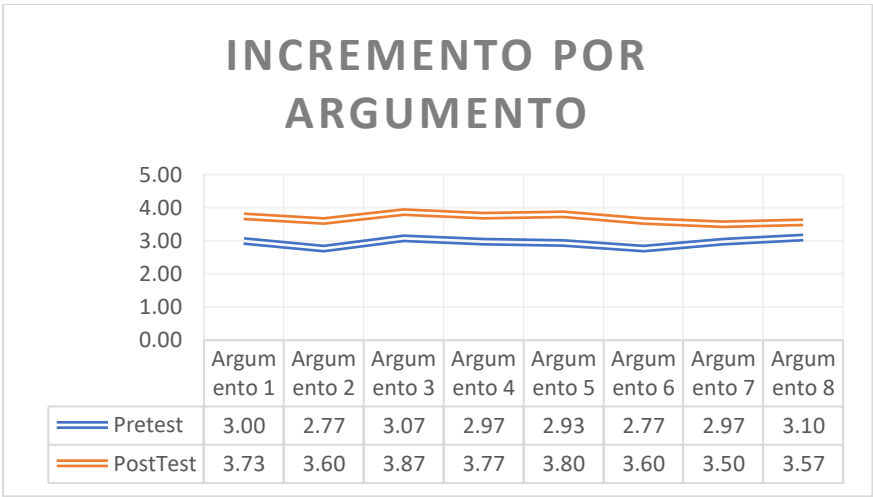
Figura 12. Línea de avance por agente pretest vs. posttest



Fuente: elaboración propia.

A través del análisis de esta, se aprecia de forma objetiva el crecimiento en la valoración de los argumentos presentados por todos los agentes, con mayor relevancia particular en los agentes A2, A10 y A13, lo cual constata el desarrollo de capacidades a través de la intervención realizada (ver Figura 13).

Figura 13. Incremento por argumento



Fuente: elaboración propia.

De la misma forma, en la figura anterior se observa que, así como aumentó significativamente la capacidad por agente, el crecimiento también se reflejó en todos los argumentos, es decir que, ante las situaciones planteadas a los agentes, cada una presentó una mejora relevante al momento de evaluar el postest.

Esto solo ratifica que la intervención tuvo resultados en el cambio comportamental basados en la argumentación para el grupo de agentes propios del estudio, lo que se demuestra a través de los datos.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar el efecto de un programa de intervención para Incrementar el nivel de la calidad argumentativa del equipo de trece KAM del Grupo Logístico TCC a partir de la entrega de conocimientos y metodologías que contribuyan al fortalecimiento de su credibilidad y autoconfianza, la gestión de las emociones, y el uso de datos y evidencias en la formulación de argumentos completos y sólidos que hagan tangible la propuesta de valor de la organización, de manera homogénea.

Uno de los mayores desafíos del programa tuvo que ver con la escasa evidencia hallada en la literatura, que vincula la argumentación con los estudios de comportamiento y sus diferentes disciplinas en experimentos o intervenciones similares. Esto representó la oportunidad de iniciar una nueva línea en el ámbito que debe ser explorada y refinada.

Se abordó el análisis considerando aspectos como la evaluación y la intervención. En el primer caso, el instrumento fue útil en la medida que permitió observar de manera completa y amplia el desempeño de los agentes en términos de calidad argumentativa e identificar claramente los criterios asociados a la completitud y calidad de los argumentos. Se encontró que hacer una reducción en el número de situaciones a evaluar en el postest frente al número de situaciones planteadas en el pretest, y el paso de cartilla manual a digital, facilitaron la manipulación del instrumento. En el segundo caso, la intervención, se observaron diferencias significativas entre el pretest y el postest encontrándose que los participantes pasaron del uso de argumentos con menor calidad en términos de completitud y solidez a argumentos con estructuras más completas y deliberadas. Sin embargo, el programa implementado fue una intervención a corto plazo para el incremento de capacidades que requieren mayores períodos de formación y trabajo.

Los siguientes son los factores detectados a lo largo del proceso de este proyecto que el grupo de investigación se permite señalar: primero, si bien es fundamental incrementar capacidades argumentativas orientadas a fortalecer competencias relacionadas con la autoconfianza, la gestión de las emociones y el uso de argumentos basados en datos y evidencias es probable que algunos sujetos de intervención no vean la relación entre el desarrollo de estas habilidades y sus resultados en términos de desempeño laboral. Llama la atención que el agente con mejores resultados en su desempeño laboral tuvo la menor calificación en términos del programa de intervención comportamental en el postest.

Segundo, dado que un pequeño cambio en el contexto particular de un área o segmento puede tener un impacto drástico en la efectividad de una política general, en este caso organizacional, es necesario evaluar de manera rigurosa cualquier nueva intervención, idealmente por medio de ensayos controlados aleatorios. Estos ensayos permiten la comparación de los efectos de una intervención con lo que hubiera sucedido en su ausencia (o si se hubiera utilizado un método alternativo). Para estos casos sería de gran utilidad llevar a cabo trabajos de campo o técnicas de observación no participante para entender cómo los receptores del comportamiento experimentan las habilidades desarrolladas y, en la medida de lo posible, cocrear las intervenciones con ellos.

Tercero, una de las principales lecciones de la literatura sobre las ciencias del comportamiento y de la experiencia de este proyecto, es que pequeños detalles que parecen insignificantes, pero que hacen que una tarea sea más retadora o que requiera de más esfuerzo, pueden hacer la diferencia entre el que alguien haga o no algo.

Cuarto, conectar la heterogeneidad como gran hallazgo del diagnóstico con el marco EAST y a su vez con las herramientas que ofrece el modo multimodal de la argumentación fue uno de los grandes aciertos en el diseño del programa de intervención puesto que permitió facilitar el acceso a los contenidos educativos de manera simple, atractiva, social y oportuna para lograr una primera generación de competencias y habilidades argumentativas en el equipo KAM.

Quinto, este programa de intervención se sugiere como un *boosting* de largo plazo, es decir, podría considerarse la instalación de un programa permanente en la organización, puesto que en la literatura hallada se puede inferir mayor favorabilidad para lograr cambiar permanentemente los procesos cognitivos al agregar una nueva destreza o mejorar sustancialmente una ya existente en los individuos, si se da esta condición en el tiempo.

Referencias

- Aristóteles, (1998). *Retórica*. (A. Bernabém trad.). Alianza.
- Barter, C. y Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social Research Update*, 25, 1-4. <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU25.html>
- Brauer, P., Hanning, R. M., Arocha, J. F., Royall, D., Goy, R., Grant, A. (2009). Creating case scenarios or vignettes using factorial study design methods. *J Adv Nurs*, 65(9), 1937-1945. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2009.05055.x
- Cano, C. y Silva, S. (2021). Una propuesta de criterios de selección de instrumentos para intervenciones en cultura ciudadana, aproximación al problema ético. *Rev. Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica*. 172: 193-207 / 2021 (II).
- Dubé, J. É. (2008). Evaluación del acuerdo interjueces en investigación clínica. Breve introducción a la confiabilidad interjueces. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, XVII(1), 75-80.
- Gatier, G. y Poujaud P. (1996). *NEGO. Test de habilidades en la negociación*. TEA Ediciones.
- Govier, T. (2014). *A practical study of argument* (10.^a ed.). Cengage Learning.
- Hertwig, R. y Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 1-14.
- Índices y Grupo Logístico TCC. (2017). *El perfil del consumidor logístico*. Medellín, Colombia. Grupo Logístico TCC.
- Índices y Grupo Logístico TCC. (2021). *Perfil consumidor logístico 2021*. Medellín, Colombia. Grupo Logístico TCC.
- Jenkins, N., Bloor, M., Fischer, J., Berney, L. y Neale, J. (2010). Putting it in context: The use of vignettes in qualitative interviewing. *Qual Res*, 10(2), 175-98. <https://doi.org/10.1177/1468794109356>
- Kahane, H. (1971). *Logic and Contemporary Rhetoric. The Use of Reasoning in Everyday Life*. Wadsworth, Boston, MA.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. (primera edición). Random House Mondadori, Colombia.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (12.^a ed.). Pearson Education.
- León, A. (2001). *Seis lecciones sobre teoría de la argumentación*. Alego Editores.
- Mayáns y Siscar, G. (1786), *Rhetorica* (tomo I, 2.^a ed). Universidad Complutense de Madrid.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. LID Editorial Mexicana.

- Michie, S., Atkins, L. y West, R. (2014) *The Behaviour Change Wheel: A Guide to Designing Interventions*. Silverback Publishing. www.behaviourchangewheel.com. London, UK.
- Mullins, R., Menguc, B. y Panagopoulos, N. (2019). Antecedents and Performance Outcomes of Value-Based Selling in Sales Teams: A Multilevel, Systems Theory of Motivation Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1053-1054. DOI: 10.1007/s11747-019-00705-
- Perelman, Chaïm. El imperio Retórico. Retórica y argumentación. Santa Fe de Bogotá: Norma, 1997. p. 214.
- Perelman, Ch. y Olbrechts-Tyteca, L. (1989). Tratado de la argumentación. Nueva retórica. Madrid: Gredos.
- Polski, M. M., & Ostrom, E. (1999). *An Institutional Framework for Policy Analysis and Design*. Lexington Books
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanderscon, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper H., Reinhard, J. y Kirkman, E. (2018). *EAST. Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. https://www.bi.team/wp-content/uploads/2018/12/BIT-Publication-EAST_FA_ESPAN%CC%83OL_09_FEB_2018.pdf
- Soto, G. y Restrepo, N. (2020). *Entrenamiento para vendedores. Desarrollo de habilidades comerciales*. Universidad EAFIT.
- Sunstein, C. R. y Thaler, R. H. (2017). *Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Taurus.
- Toulmin, S. (1958). *The uses of argument*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Toulmin, S. E., Rieke, R. D. y Janik, A. (1984). *An introduction to reasoning*. Macmillan; Collier Macmillan Publishers.
- Van Eemeren, F.H. & Grootendorst, R. (2004). *A systematic theory of argumentation. The pragma-dialectical approach*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Van Eemeren, F. y Houtlosser, P. (eds.) (2002). *Dialectic and Rhethoric. The Warp and Woof of Argumentation Analysis*. Kluwer Academic Publishers.
- Vélez, S. (2022). Matriz de congruencia para la conceptualización de intervenciones comportamentales. Documento de trabajo. Universidad EAFIT.
- Vélez, S. (2023). Guía para el diseño de intervenciones comportamentales. Documento de trabajo. Universidad EAFIT.