



Vigilada Mineducación

ESTILOS DE INTERVENCIÓN EN EL CONFLICTO Y LA COMUNICACIÓN  
ASERTIVA, UN COMPARATIVO EN LOS EQUIPOS DE PROYECTO DEL  
PROGRAMA KRATOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT

Conflict intervention styles and assertive Communication in opposition: A Comparative  
Study of Project Teams in the Kratos Program at Universidad EAFIT

MARÍA ALEXANDRA MONTOYA BERNAL

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en  
Gerencia de Proyectos

Director

Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN

2026

## CONTENIDO

LISTA DE TABLAS .....	4
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	5
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	15
General .....	15
Específicos.....	15
MARCO CONCEPTUAL .....	17
Aprendizaje Experiencial Basado En Proyectos (AEBP).....	17
Modelo Thomas-Kilmann: estilos de intervención en el conflicto.....	18
Comunicación asertiva (escala de Rathus) .....	20
Habilidades de dirección y desempeño del equipo.....	21
Proyecto según el PMI.....	21
Programa Kratos de la Universidad EAFIT.....	22
Desempeño de los equipos del proyecto.....	23
Dream Team .....	25
Relación entre las variables .....	26
DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
Diseño de la investigación.....	27
Método.....	28
Población y muestra.....	28
Fórmula de margen de error para población finita.....	29
Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	30
Variables del estudio.....	30
PROCEDIMIENTO.....	31
Cronograma .....	31
Técnicas de recolección de datos.....	31

Consideraciones éticas .....	32
Análisis de datos .....	33
Descripción sociodemográfica.....	33
Interpretación de la escala de asertividad de Rathus (R.A.S.).....	35
Interpretación del Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).....	35
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
Equipo de alto desempeño / Dream Team.....	37
Análisis de los resultados del equipo de alto desempeño .....	38
Equipo con oportunidades de mejora .....	39
Análisis de los resultados del equipo con oportunidades de mejora.....	40
Relación y comparación de los resultados obtenidos .....	41
Matriz de análisis de resultados.....	42
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>
Anexo 1. Consentimiento informado para la recolección y uso de información en el programa Kratos .....	54
Anexo 2. Ficha técnica descriptiva: Escala de Asertividad de Rathus modificada .....	56
Anexo 3. Ficha técnica descriptiva: cuestionario sobre manejo del conflicto de Thomas-Kilmann .....	57
Anexo 4. Ficha técnica descriptiva: rúbrica de desempeño – team test programa Kratos de la Universidad EAFIT .....	58

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rúbrica de desempeño del programa Kratos.....	24
Tabla 2. Relación de los resultados del equipo de alto desempeño.....	37
Tabla 3. Relación de los resultados del equipo con oportunidades de mejora .....	39
Tabla 4. Matriz de análisis de resultados.....	42

## **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Los cinco modos de intervención en el conflicto .....	19
--	----

## RESUMEN

En este trabajo se analiza la relación de los estilos de intervención en el conflicto y la comunicación asertiva con los niveles de desempeño alcanzado en los equipos de proyecto del programa Kratos de la Universidad EAFIT. Se adopta un enfoque cuantitativo, fundamentado en la medición y el análisis numérico de variables relacionadas, mediante un enfoque descriptivo. Para la recolección de los datos se emplearon los instrumentos de Thomas-Kilmann (TK) para los estilos de intervención en el conflicto, la Escala de Rathus modificada para la comunicación asertiva y la rúbrica de desempeño del programa, con el fin de contrastar los resultados y comportamientos de un equipo de alto desempeño frente a uno con oportunidades de mejora. Los resultados evidencian diferencias claras y observables en la manera que los equipos gestionan los conflictos cotidianos y cómo expresan o no sus desacuerdos de manera asertiva, obteniendo que el equipo de alto desempeño muestra una mayor tendencia hacia estilos colaborativos y niveles más consistentes de comunicación asertiva, mientras que el equipo con oportunidades de mejora presenta mayor variabilidad en los estilos de manejo del conflicto y niveles menos homogéneos de asertividad. Los hallazgos sugieren que la tendencia hacia estilos colaborativos en conflicto y un mayor nivel de comunicación asertiva pueden estar asociadas a mejores niveles de desempeño en equipos de proyecto al momento de buscar el logro de objetivos comunes.

**Palabras clave:** Gerencia de proyectos, Aprendizaje experiencial, Gestión del conflicto, Comunicación asertiva, Desempeño de equipos, Programa Kratos, Universidad EAFIT.

## ABSTRACT

This study analyzes the relationship between conflict intervention styles and assertive communication with the performance levels achieved by project teams in the Kratos Program at EAFIT University, a quantitative approach is adopted, based on the measurement and numerical analysis of related variables, using a descriptive methodology, data collection employed the Thomas-Kilmann (TK) Instrument for conflict intervention styles, the Modified Rathus Assertiveness Scale for assertive communication, and the program's Performance Rubric. This allowed for a comparison of the results and behaviors of a high-performing team with those of a team with room for improvement, the results reveal clear and observable differences in how the teams manage everyday conflicts and express their disagreements, or lack thereof, assertively. The study found that the high-performing team showed a greater tendency toward collaborative styles and more consistent levels of assertive communication, while the team with room for improvement exhibited greater variability in conflict management styles and less homogeneous levels of assertiveness. These findings suggest that a tendency toward collaborative styles in conflict resolution and a higher level of assertive communication may be associated with better performance levels in project teams when pursuing common goals.

**Keywords:** Project Management, Experiential Learning, Conflict Management, Assertive Communication, Team Performance, Kratos Program, Universidad EAFIT.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo, dentro de entornos académicos de aprendizaje experiencial, implica más que aplicar conocimientos técnicos, pues en estas dinámicas también intervienen: la forma en que las personas se comunican, cómo manejan los desacuerdos y la manera en que logran coordinarse cuando aparecen tensiones propias del trabajo conjunto. En el programa Kratos de la Universidad EAFIT, los estudiantes desarrollan proyectos reales en contextos similares a la práctica profesional, lo que, naturalmente, genera diferencias de opinión, momentos de presión y situaciones donde es necesario gestionar conflictos dentro del equipo.

En este contexto y para comprender mejor dichas dinámicas, este estudio se apoya en los planteamientos de Kenneth Thomas y Ralph Kilmann, quienes describen cinco estilos de manejo del conflicto (competir, colaborar, comprometer, evitar y acomodar), evaluados mediante el instrumento Thomas-Kilmann (TKI). De igual manera, se consideran los aportes de Spencer Rathus sobre comunicación asertiva, medidos a través de la Escala de Asertividad de Rathus en su versión modificada; estos enfoques permiten observar con mayor claridad cómo las personas enfrentan desacuerdos y cómo expresan sus posiciones cuando trabajan en equipo. De esta manera, el presente trabajo analiza los estilos de manejo del conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición en los equipos de proyecto del programa Kratos. A partir de los resultados obtenidos en dichos instrumentos y de los indicadores de desempeño definidos por el programa, se realiza una comparación entre un equipo clasificado como de alto desempeño y un equipo con oportunidades de mejora. El objetivo es identificar patrones claros en sus interacciones que expliquen estas diferencias.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, centrado en la medición y en el análisis de variables relacionadas con el manejo del conflicto, la comunicación asertiva y el desempeño de los equipos.

Más que buscar relaciones estadísticas complejas, este estudio describe de forma estructurada un caso basado en datos empíricos. Su fin es aportar evidencia contextual que permita reflexionar sobre cómo los estilos de manejo del conflicto y la comunicación asertiva en oposición se manifiestan en equipos con distintos niveles de desempeño y así proponer

insumos que puedan aportar al diseño de estrategias formativas orientadas al fortalecimiento de habilidades de dirección en entornos de aprendizaje basado en proyectos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dirección y gestión de proyectos no se limita a la idea básica del seguimiento de cronogramas, actividades y presupuestos, sino que busca reconocer la importancia de las habilidades y competencias sociales requeridas en los integrantes de los equipos de proyectos, especialmente las de dirección, comunicación asertiva y resolución de conflictos, factores importantes a la hora de facilitar el éxito de un proyecto.

En la Guía del PMBOK, el Project Management Institute (PMI) enfatiza que las habilidades de dirección efectiva son entendidas como: “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 5). Dichas habilidades promueven el éxito del proyecto y contribuyen a resultados positivos, destacando la importancia de la capacidad de adaptación de los estilos de dirección a las necesidades individuales y del equipo. Por otro lado, el PMI subraya que la comunicación efectiva, entendida como el proceso de intercambiar información de manera clara y con un propósito definido, es fundamental para la gestión y la conexión con los interesados (Project Management Institute, 2021), a su vez, autores como Stuckenbruck y Marshall (1985) señalan que la comunicación en un equipo, entre el equipo mismo y los interesados del proyecto, es indispensable para que un proyecto tenga éxito (como se citó en Martínez Cárdenas, s. f.).

Finalmente, la Guía del PMBOK reconoce que un elemento diferenciador en la dirección de proyectos exitosos es la habilidad de los líderes para adaptar su estilo de dirección a las necesidades del equipo y a las exigencias de la situación, así como la habilidad para la gestión de conflictos, como una capacidad profesional y una habilidad crucial inherente a su ejecución, como lo plantea Arroyo (2012), quien esboza que es necesario “trabajar eficientemente como miembro de un grupo o equipo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes” (p. 32). Así mismo, hay que considerar que los líderes deben tener capacidades para intervenir de manera constructiva en los conflictos y comunicar sus ideas de forma asertiva.

En este contexto, la Universidad EAFIT a través de su programa Kratos, ha consolidado una iniciativa de aprendizaje experiencial basada en proyectos. El programa fue

concebido como una plataforma institucional de aprendizaje experiencial cuyo objetivo es involucrar a los estudiantes en proyectos interdisciplinarios basados en retos reales, permitiéndoles integrar conocimientos académicos con la práctica profesional; y desarrollar competencias como liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas complejos (Aguilar-Barrientos et al., 2019). Según el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), entendido como “un método sistemático de enseñanza que involucra a los estudiantes en el aprendizaje de conocimientos y habilidades, a través de un proceso extendido de indagación, estructurado alrededor de preguntas complejas y auténticas, y tareas y productos cuidadosamente diseñados” (Buck Institute for Education como se citó en UNICEF, 2020), busca complementar la formación académica tradicional, fomentando el desarrollo de competencias sociales esenciales, tales como: el trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía y la comunicación asertiva; y a través de la participación de estudiantes en proyectos que simulan escenarios reales, donde pueden experimentar las diferentes fases de un proyecto, iniciando por la ideación y la formulación, siguiendo por la planeación y su ejecución, finalizando con pruebas, nuevas iteraciones y seguimiento. De esta manera, el programa genera un entorno propicio para promover y potenciar las habilidades de dirección de proyectos.

Si bien Kratos ha demostrado ser una plataforma valiosa para la formación de competencias a través de proyectos reales y multidisciplinarios, aún existe una carencia de estudios o herramientas que aporten datos que evidencien los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición de los equipos del programa; particularmente al comparar aquellos equipos considerados de alto desempeño con otros que presentan oportunidades de mejora. En este sentido, comprender cómo se desarrollan y se manifiestan dichas habilidades, dentro de entornos de aprendizaje experiencial basados en proyectos, resulta fundamental para fortalecer los procesos formativos del programa. Según Arenas (2026), a pesar del reconocimiento del aprendizaje experiencial como vía para desarrollar habilidades de dirección, existe poca evidencia empírica que relacione directamente la participación en proyectos universitarios con el desarrollo de dichas competencias. Para este fin, la evaluación por competencias o evaluación de desempeño se posiciona como una herramienta clave para la medición y el análisis, al permitir medir el impacto de estas habilidades en la consecución de los objetivos del proyecto.

Este trabajo de grado busca analizar los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición, en los equipos de proyectos del programa Kratos, categorizándolos entre aquellos de alto y bajo desempeño. Los hallazgos permitirán identificar patrones que ayuden a perfilar estilos de intervención y comunicación, con el fin de diseñar estrategias de formación, pautas de admisión y planes de mejora para el fortalecimiento del desempeño de los equipos participantes.

En conclusión, esta investigación busca responder a la necesidad de contar con mayor evidencia empírica que respalde el impacto de los programas de ABP en el desarrollo de habilidades sociales y de dirección de proyectos, específicamente en lo relacionado con la comunicación asertiva en oposición y la gestión de conflictos, al vincular estas competencias con indicadores concretos de desempeño. Asimismo, pretende aportar a la optimización del modelo pedagógico de Kratos, ofreciendo retroalimentación sobre qué estilos de comunicación e intervención en el conflicto resultan más efectivos en los equipos de alto rendimiento, y para orientar de manera más intencionada la formación de dichas habilidades. De esta manera, el estudio contribuirá a identificar patrones diferenciadores entre equipos de alto desempeño y aquellos con oportunidades de mejora, revelando las características conductuales que son realmente decisivas para la gestión exitosa de proyectos en entornos de aprendizaje experiencial.

## JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se justifica no solo por la creciente demanda en el ámbito de la gerencia de proyectos de profesionales con habilidades de dirección sólidas más allá del conocimiento técnico, sino también porque constituye una contribución metodológica que enriquece el modelo de aprendizaje experiencial del programa Kratos y aporta al diseño de planes de mejoramiento para el fortalecimiento de la formación en dichas habilidades entre los estudiantes participantes.

La formación de profesionales en dirección de proyectos y el desarrollo de habilidades como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo resultan fundamentales para enfrentar los desafíos propios de los entornos organizacionales. Asimismo, los programas de aprendizaje experiencial basados en proyectos permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos prácticos, favoreciendo el fortalecimiento de las competencias necesarias para la gestión efectiva de equipos y la resolución de situaciones complejas.

El programa Kratos de la Universidad EAFIT constituye un escenario relevante para analizar estas dinámicas, ya que promueve el trabajo colaborativo en equipos de proyectos multidisciplinarios; permite observar cómo se manifiestan aspectos como la comunicación asertiva y la gestión de conflictos dentro de estos equipos; aporta información valiosa para fortalecer las estrategias pedagógicas del programa; y contribuye al desarrollo de competencias clave en la formación de futuros profesionales en dirección de proyectos.

Este estudio, al identificar patrones y posibles relaciones entre estas habilidades y el desempeño de los equipos, busca ofrecer un valor práctico significativo y sus hallazgos proporcionarán insumos relevantes para el programa Kratos y la Universidad EAFIT, al permitir optimizar las metodologías pedagógicas y orientar de manera intencional la formación de líderes de proyectos con las competencias más demandadas por la industria. Así mismo, se pretende contribuir a la construcción futura de un modelo de medición y seguimiento de estilos de dirección basado en la evidencia de este comparativo, lo cual representará un aporte metodológico tangible que facilitará la evaluación continua y la mejora de la efectividad del programa en la preparación de futuros gerentes de proyectos.

De esta manera, la identificación clara de cómo los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición se manifiestan y se relacionan con el desempeño de los equipos permitirá perfilar las habilidades clave de los estudiantes. Esto contribuirá a fortalecer las estrategias pedagógicas del programa Kratos y a optimizar los procesos de selección, formación y acompañamiento de sus participantes.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Comparar los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición con el desempeño de los equipos de proyectos del programa Kratos de la Universidad EAFIT, con el fin de identificar patrones que permitan fortalecer los espacios de formación y el desarrollo de habilidades de dirección en contextos de aprendizaje experiencial basado en proyectos.

### **Específicos**

1. Describir los estilos predominantes de intervención en el conflicto entre los estudiantes participantes de los equipos de proyectos del programa Kratos, utilizando el instrumento Thomas-Kilmann.
2. Identificar los niveles de comunicación asertiva en oposición de los miembros de los equipos de proyectos de Kratos, aplicando el instrumento de Rathus modificado.
3. Identificar el nivel de desempeño de los miembros de los equipos de proyectos, con base en los indicadores definidos por el programa Kratos, tales como: participación, compromiso, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.
4. Clasificar a los estudiantes participantes entre equipos de alto rendimiento y equipos con oportunidades de mejora, en función de los niveles de desempeño establecidos.
5. Comparar los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición entre equipos de alto desempeño y equipos con oportunidades de mejora, con el fin de establecer posibles relaciones.
6. Relacionar los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición con el desempeño de los equipos.

7. Proponer estrategias de formación en habilidades de dirección para el programa Kratos, con el fin de orientar el diseño de planes de mejoramiento que potencien el liderazgo y la gestión de los equipos de proyecto.

## MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual reúne los principales enfoques y las metodologías que sustentan el desarrollo de este trabajo de grado, con el fin de proporcionar una comprensión estructurada de los conceptos centrales abordados. En particular, se integran perspectivas del aprendizaje experiencial, la dirección de proyectos y el comportamiento organizacional, las cuales permiten analizar las dinámicas del conflicto, la comunicación y el trabajo colaborativo en contextos educativos. Estos referentes servirán como base para interpretar las interacciones, los procesos de aprendizaje y los resultados colectivos de los equipos de proyectos participantes del programa Kratos de la Universidad EAFIT.

En este sentido, se inicia con el Aprendizaje Experiencial Basado en Proyectos (AEBP) como un enfoque pedagógico que fundamenta la estructura de Kratos, apoyado en la teoría del aprendizaje experiencial de David Kolb y en postulados constructivistas. El programa se presenta como un entorno formativo que reproduce condiciones similares a las del ejercicio profesional, permitiendo observar y analizar de manera empírica la manifestación de habilidades de dirección, interacción y comunicación entre los miembros de los equipos de proyectos, y la forma en que se gestionan y manejan los conflictos derivados del ejercicio de los retos propios del programa.

Cada teoría es vinculada directamente con el objetivo del trabajo, que busca identificar factores que diferencian el desempeño de los equipos participantes en el programa Kratos.

### **Aprendizaje Experiencial Basado En Proyectos (AEBP)**

El Aprendizaje Experiencial Basado en Proyectos (AEBP) es una metodología educativa centrada en la participación activa del estudiante mediante la ejecución de proyectos reales. Se puede definir como “un modelo de aprendizaje con el cual los estudiantes trabajan de manera activa, planean, implementan y evalúan proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase” (Blank, 1997; Harwell, 1997; Martí, 2010, como se citó en Martí et al, 2010). Este enfoque se fundamenta en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984), quien concibe el aprendizaje como un proceso cíclico mediante el cual el

conocimiento se crea a partir de la transformación de la experiencia. Dicho ciclo comprende cuatro etapas interrelacionadas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. A través de este proceso, los estudiantes del programa Kratos articulan la acción con la reflexión, favoreciendo la construcción significativa del conocimiento y el desarrollo integrado de habilidades cognitivas, prácticas e interpersonales.

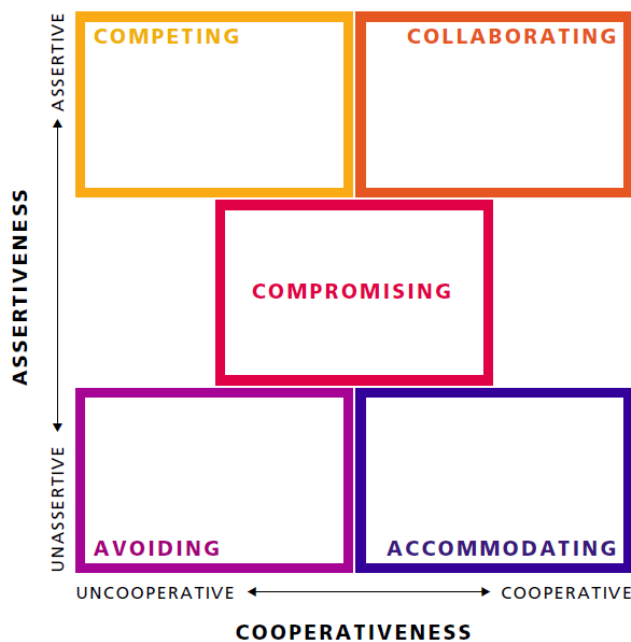
El AEBP tiene sus bases en enfoques constructivistas del aprendizaje, que reconocen el valor formativo que otorga la experiencia directa en entornos diferenciales, “donde los estudiantes construyen su propio conocimiento a través de la experiencia y la reflexión, en lugar de ser receptores pasivos de la información” (Dewey, 1938; Piaget, 1970, como se citó en Contreras Suárez & Vinuesa Burgos, 2024). En estos contextos, los estudiantes enfrentan situaciones reales o simuladas que exigen aplicar conocimientos de distintas disciplinas y resolver problemas colaborativamente. Esta metodología ha sido ampliamente adoptada en programas de formación profesional, debido a su capacidad para conectar el aprendizaje con situaciones del mundo laboral y fortalecer competencias como la dirección, el pensamiento crítico, la comunicación y el trabajo en equipo (Project Management Institute, 2021).

### **Modelo Thomas-Kilmann: estilos de intervención en el conflicto**

El modelo de estilos de intervención en el conflicto propuesto por Kenneth Thomas y Ralph Kilmann (1974; 2002) plantea que las personas adoptan y reaccionan de distintas formas al enfrentarse a situaciones conflictivas, dependiendo de sus niveles de asertividad y cooperación. La propuesta define el conflicto como “el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne” (Thomas, 1992, p. 653).

Este modelo clasifica esas formas en cinco estilos: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación, cada uno representa una combinación distinta entre el interés personal y el interés por los demás dentro de una interacción.

### Ilustración 1. Los cinco modos de intervención en el conflicto



Fuente: Tomado de Thomas & Kilmann (2002, p. 2).

El instrumento Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) permite medir, entonces, la preferencia de los individuos por uno u otro estilo, proporcionando un insumo útil para el análisis de dinámicas grupales. En entornos educativos o laborales, la identificación de estos estilos puede facilitar la comprensión de los patrones de comportamiento que surgen ante desacuerdos, especialmente en contextos donde se requiere la toma de decisiones en equipo o el cumplimiento de metas compartidas, como es el caso de los proyectos que adelantan los estudiantes de Kratos.

En este mismo modelo se proponen dos dimensiones: la asertividad, que mide cómo el individuo intenta satisfacer sus intereses, y la cooperación, que representa cómo el individuo media para satisfacer los intereses de la otra persona. Lo anterior se resume en cinco modos para el manejo de los conflictos, los cuales representan los componentes dominantes de los estilos que tiene los individuos al momento de enfrentarse a situaciones de conflicto.

En este trabajo, el modelo se aplica a los equipos del programa Kratos con el fin de encontrar relaciones existentes entre los estilos de intervención en el conflicto y el desempeño colectivo en proyectos. Dado que el trabajo colaborativo es un propósito en esta iniciativa

académica, los resultados del instrumento TKI permitirán identificar si ciertas formas de afrontar el conflicto de los equipos del programa Kratos favorecen o dificultan la ejecución de tareas, la cohesión del grupo y la obtención de resultados; y, de la misma manera, puede contribuir a crear estrategias pedagógicas para fortalecer las habilidades de dirección en los estudiantes en el futuro.

### **Comunicación asertiva (escala de Rathus)**

La comunicación asertiva se refiere a la habilidad para expresar ideas, sentimientos u opiniones de forma clara, directa y respetuosa, sin recurrir ni a la agresividad ni a la pasividad, y “propiciando las herramientas necesarias y suficientes a las personas para que, en el acto comunicativo, se desempeñen acertadamente, haciendo valer sus opiniones y puntos de vistas sin lacerar al otro” (Castro Miranda & Calzadilla Vega, 2021). Esta competencia es fundamental en contextos donde la interacción interpersonal influye directamente en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la coordinación de tareas. En entornos educativos orientados al trabajo colaborativo, la asertividad se considera una habilidad clave para el funcionamiento armónico de los equipos.

La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), desarrollada por Spencer Rathus y adaptada y validada posteriormente en diversos países, permite medir el grado de asertividad en diferentes situaciones sociales. En el contexto latinoamericano, León Madrigal y Vargas Halabi (2009) realizaron una validación del instrumento en Costa Rica, lo cual respalda su aplicación en poblaciones universitarias de la región. La versión modificada en dicho estudio permite clasificar a los estudiantes según sus niveles de comunicación asertiva en oposición: fuerte/suave o por defecto/exceso.

El presente estudio emplea la escala para analizar cómo se manifiestan los niveles de asertividad en los miembros de los equipos del programa Kratos, y cómo esta variable se relaciona con el desempeño del grupo en sus proyectos. Dado que la interacción constante y la retroalimentación son componentes del proceso de aprendizaje experiencial, los resultados pueden evidenciar si existen patrones comunicativos vinculados con un mejor funcionamiento del equipo y un liderazgo más efectivo.

## **Habilidades de dirección y desempeño del equipo**

La *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®)*, en su séptima edición, elaborada por el Project Management Institute (2021), reconoce que la gestión de proyectos va más allá del cumplimiento técnico de cronogramas, presupuestos y entregables. Uno de sus principales aportes es el énfasis en los dominios de desempeño, entre los cuales se incluye el dominio del desempeño del equipo. Este dominio contempla aspectos como la cohesión, la motivación, la colaboración, la resolución de problemas y la orientación hacia los resultados.

El enfoque del PMBOK también resalta que las habilidades interpersonales como el liderazgo, la comunicación efectiva, la gestión del conflicto y la inteligencia emocional son determinantes para lograr un ambiente de trabajo productivo (2021). Estas competencias, al ser desarrolladas en los equipos de proyectos, contribuyen directamente al éxito del proyecto y al logro de sus objetivos. El liderazgo adaptativo, el reconocimiento del valor de la diversidad y la creación de relaciones de confianza son elementos señalados, bajo este enfoque, como fundamentales para sostener el rendimiento y la motivación del equipo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Este estudio adopta tales perspectivas para analizar el desempeño de los equipos del programa Kratos, utilizando como base los indicadores definidos por el mismo programa: participación, compromiso, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. La incorporación del enfoque del PMBOK permite enmarcar el análisis dentro de un estándar internacionalmente reconocido, y aporta herramientas conceptuales para proponer mejoras en los espacios de formación de habilidades de dirección entre los estudiantes que participan en proyectos.

## **Proyecto según el PMI**

Según la *Guía del PMBOK®*, “un proyecto es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2021, p. 3). Esta definición destaca dos características principales: su carácter temporal y su unicidad. La temporalidad implica que todos los proyectos tienen un inicio y un final definidos; mientras

que la unicidad hace referencia a que los entregables de los proyectos son distintos entre sí, es decir, cada proyecto tendrá entregables diferentes, aunque sus esfuerzos, contexto o condiciones sean similares.

Esta definición de proyecto se aparta de la visión de operaciones continuas o rutinarias, ya que los proyectos involucran procesos complejos de planificación, ejecución, control y cierre que, además, requieren la coordinación de recursos, tiempo y talento humano para alcanzar objetivos específicos. Con esta perspectiva, la dirección de proyectos no solo implica el seguimiento de tareas técnicas, sino también el liderazgo de equipos y la gestión de relaciones interpersonales y contextuales.

En el marco del programa Kratos, esta definición permite comprender cada reto abordado por los estudiantes como un proyecto en sí mismo. Al enfrentar situaciones reales con entregables claros y tiempos establecidos, los equipos asumen la responsabilidad de llevar a cabo iniciativas bajo principios similares a los de la gestión profesional de proyectos. Esto justifica el uso del lenguaje y las herramientas del PMBOK® para el análisis del desempeño, la comunicación y la intervención en conflictos dentro del estudio.

### **Programa Kratos de la Universidad EAFIT**

El programa Kratos es una iniciativa institucional de la Universidad EAFIT, desarrollada por estudiantes y profesores con el apoyo de aliados estratégicos, que busca complementar y transformar el proceso formativo a nivel de pregrado mediante pedagogías de aprendizaje experiencial basado en proyectos (AEBP); su propósito es fortalecer el desarrollo de habilidades y competencias sociales propias del siglo XXI, a través de la participación de los estudiantes en proyectos reales y multidisciplinarios que simulan desafíos del entorno profesional (Universidad EAFIT, s. f.).

El aprendizaje experiencial se ha consolidado como una estrategia pedagógica que permite desarrollar habilidades cognitivas de alto nivel. En este sentido, “experiential learning contributes to the development of thought-related abilities, such as critical thinking and creative thinking” (Escalante & Aguilar-Barrientos, 2017). El AEBP constituye el eje estructural de la experiencia formativa, en la cual los estudiantes trabajan en equipos interdisciplinarios para resolver retos propuestos por aliados institucionales, recorriendo las

distintas fases de un proyecto. Este enfoque genera un entorno colaborativo y desafiante que favorece la observación empírica de habilidades de dirección, así como de las dinámicas asociadas a la gestión del conflicto y la comunicación asertiva.

En este sentido, los proyectos desarrollados en el marco de Kratos se configuran como un laboratorio vivo que permite analizar el comportamiento de los equipos en escenarios comparables a los del ejercicio profesional; por ello, el foco del presente estudio no se centra en los resultados técnicos de los proyectos, sino en la manera en que la experiencia de trabajo por proyectos influye en la formación y en el desempeño de las habilidades de dirección de los estudiantes.

### *Desempeño de los equipos del proyecto*

Desde el enfoque del Project Management Institute (2021), la medición del desempeño del equipo se relaciona con el dominio de desempeño, el cual enfatiza la importancia de la colaboración, la responsabilidad compartida y la generación de valor como elementos centrales del éxito del proyecto.

Para el caso específico del programa Kratos, medir el desempeño de los integrantes de los equipos de proyectos tiene dos objetivos fundamentales: observar el desarrollo de las competencias sociales (liderazgo temprano, comunicación, trabajo en equipo, entre otras) intencionadas por el programa; comprender las dimensiones que requieren el fortalecimiento y el apoyo para, de esta manera, generar un valor agregado en los estudiantes que transitan por el programa Kratos durante su vida universitaria; contribuir al proceso de fortalecimiento de toma de decisiones institucionales; optimizar la conformación de equipos de proyectos; y promover procesos de mejora continua alineados con el modelo de aprendizaje del programa.

De acuerdo con el modelo de gestión y aprendizaje experiencial del programa Kratos, el subsistema de desarrollo del talento es un componente transversal estratégico dentro de cada equipo, cuya finalidad es garantizar que la participación en los proyectos no solo genere resultados técnicos y competitivos, sino que promueva de manera intencionada el desarrollo integral de los estudiantes, en coherencia con la misión, los valores y el modelo de aprendizaje experiencial del programa (Universidad EAFIT, 2024, p. 26).

En este sentido, cuando se habla de *desempeño*, se hace referencia al nivel de cumplimiento por parte de los estudiantes, de los compromisos adquiridos con el equipo y el programa, la calidad de la interacción entre sus integrantes y el desarrollo de las competencias definidas en el programa. El desempeño se mide a partir de criterios como la participación, el compromiso, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo (ver tabla 1). Para eso, se utiliza una escala numérica de 1 a 5; la medición se desarrolla una vez al semestre, dentro del calendario académico, tanto a los estudiantes nuevos como a los estudiantes que ya se encuentran en la categoría de miembros y líderes.

**Tabla 1. Rúbrica de desempeño del programa Kratos**

<b>SUBSISTEMA</b>			
<b>Integrante</b>			
<b>Subsistema y proyecto</b>			
<b>Rol</b>			
<b>Gestores de desempeño:</b>			
<b>Criterios de evaluación</b>			
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Calificación</b>	<b>Obsevaciones: reconocimientos / compromisos</b>
<b>Asistencia</b>	Cumple con la asistencia a las reuniones programadas por el subsistema.		
<b>Participación</b>	Participa de manera activa y permanente en su subsistema o proyecto en concordancia con el rol asumido.		
<b>Compromiso</b>	Asume compromiso con las responsabilidades del subsistema (asignaciones, tareas, eventos, actividades).		
<b>Trabajo en equipo</b>	Articula esfuerzos e intereses con otros integrantes para el logro de objetivos comunes.		
<b>Aporte al programa</b>	Investiga y aplica sus conocimientos técnicos o de cualquier otra disciplina en pro del programa y sus integrantes.		
<b>Toma de decisiones</b>	Resuelve desafíos y situaciones problemáticas de manera proactiva, innovadora y audaz que puedan ser materializados.		

<b>Comunicación asertiva</b>	Comunica asertivamente sus ideas, emociones y planteamientos en las situaciones cotidianas promoviendo la escucha y el respeto.		
<b>Participación en otros espacios de Kratos</b>	Participa activa y frecuentemente en las diferentes actividades del programa: eventos, carpas, ferias, visitas, entre otros (reunión general, limpieza taller, etc.).		
<b>VALORACIÓN TOTAL</b>		<b>#¡DIV/0!</b>	

Fuente: Tomado de Universidad EAFIT (2024).

Para efectos de este estudio, los resultados de la rúbrica de desempeño, aplicada a los estudiantes, permitirá clasificar a los equipos entre el equipo de alto rendimiento, o *Dream Team*, y aquel con oportunidades de mejora.

### *Dream Team*

El concepto de *Dream Team* adquirió reconocimiento internacional tras el desempeño del equipo estadounidense de baloncesto en los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992, el cual reunió a destacados jugadores provenientes de distintos equipos profesionales bajo un propósito común. Aunque su origen es deportivo, el término ha sido adoptado en el ámbito organizacional para describir la conformación estratégica de equipos de alto rendimiento integrados por perfiles sobresalientes que, más allá de su excelencia individual, logran articularse eficazmente en torno a objetivos compartidos (Saldarriaga & Acosta, 2017).

En entornos empresariales y de gestión de proyectos, este enfoque se relaciona con la creación de equipos adhocráticos, entendidos como estructuras temporales y flexibles que se configuran para responder a desafíos específicos. Estos equipos se conforman mediante criterios basados en desempeño, experiencia técnica, compromiso organizacional y habilidades de interacción colaborativa (Marca, 2017). No obstante, la literatura especializada señala que el alto desempeño no depende exclusivamente de la suma de talentos individuales, sino de la capacidad del equipo para generar sinergias, confianza y complementariedad funcional (PMI, 2021).

La evidencia demuestra que los equipos verdaderamente sobresalientes se distinguen por su habilidad para potenciar las fortalezas individuales, promover el aprendizaje mutuo y mantener cohesión frente a entornos de alta complejidad e incertidumbre (LaBrosse &

Alpine, s. f.). En esta línea, el PMI (2021) destaca que los equipos de alto desempeño en proyectos comparten una visión clara, desarrollan responsabilidad colectiva y fortalecen dinámicas de colaboración orientadas a la generación de valor.

En el contexto del programa Kratos, este estudio tiene como propósito analizar si existen relaciones entre los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición, de acuerdo con el puntaje obtenido en la rúbrica de desempeño de los integrantes de los equipos de proyecto. A partir de los resultados, se podrá identificar dos tipologías comparativas: por un lado, un equipo de alto desempeño o *Dream Team*, caracterizado por resultados sobresalientes en la rúbrica de desempeño; y, por otro, un equipo con oportunidades de mejora, entendido no desde una perspectiva deficitaria, sino como un grupo con potencial de fortalecimiento en dimensiones específicas del trabajo en equipo y las habilidades de dirección de proyectos.

#### *Relación entre las variables*

Este estudio analiza la posible relación entre los estilos de intervención en el conflicto, los niveles de comunicación asertiva y el desempeño de los equipos del programa Kratos; el objetivo general de este estudio plantea que pueden existir diferencias significativas entre los equipos de alto desempeño y los de oportunidad de mejora, en cuanto a estas variables comportamentales, lo cual puede orientar estrategias de formación y mejora continua dentro del programa.

## DISEÑO METODOLÓGICO

### Diseño de la investigación

Este trabajo de grado adopta un enfoque cuantitativo, dado que se fundamenta en la medición y en el análisis numérico de variables relacionadas con la comunicación asertiva en oposición: Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), los estilos de intervención en el conflicto, el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) y el desempeño de los equipos del Programa Kratos (rúbrica de desempeño). El estudio se apoya en la aplicación de instrumentos estandarizados que permiten obtener puntajes comparables y realizar análisis descriptivos a partir de promedios, tendencias y diferencias entre grupos.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos medibles; y su análisis, con el propósito de identificar patrones y posibles relaciones asociadas entre las variables de estudio. En coherencia con esta perspectiva, el presente estudio utiliza escalas de medición estructuradas que permiten examinar la relación entre el nivel de desempeño de los equipos y variables como la comunicación asertiva en oposición y los estilos predominantes de intervención en el conflicto.

El estudio se inscribe en un diseño de caso único, centrado en el programa Kratos de la Universidad EAFIT, a través del análisis de equipos que participan en retos o proyectos reales. Se busca interpretar cómo las variables propuestas se vinculan con el desempeño grupal. Si bien el estudio se desarrolla en un contexto educativo específico y no pretende establecer generalizaciones, sí busca identificar tendencias y relaciones observables entre las variables definidas, pero sustentado en análisis cuantitativos que permiten contrastar resultados entre equipos y formular inferencias fundamentadas en datos numéricos.

Mediante un diseño descriptivo-comparativo, el enfoque favorece la generación de aprendizajes prácticos aplicables a la mejora del acompañamiento pedagógico dentro del programa.

## **Método**

Se adopta un diseño no experimental, transversal, en el cual las variables se observan tal como ocurren en su contexto natural, sin intervención por parte de los investigadores. Este tipo de diseño es adecuado cuando el propósito del estudio es describir y analizar relaciones entre variables, sin establecer causalidad (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Este trabajo de grado se estructura como un estudio de caso aplicado al programa Kratos de la Universidad EAFIT, ya que este ofrece un contexto propicio para el análisis, dado que sus equipos de proyecto operan bajo condiciones reales, con objetivos definidos, tiempos delimitados y estructuras colaborativas que simulan escenarios profesionales. El estudio de caso permite profundizar en una unidad específica de análisis y extraer aprendizajes aplicables para una propuesta de mejoramiento futuro.

## **Población y muestra**

La población objeto del estudio está conformada por los estudiantes universitarios que participan en los equipos de proyecto del programa Kratos durante el año académico 2025 y 2026. Esta población está organizada en subsistemas multidisciplinarios que trabajan en el desarrollo de propuestas y soluciones a retos reales propuestos por aliados del programa o por los mismos estudiantes.

Para este estudio se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando a los miembros de los equipos que cumplieron con los criterios definidos:

- Estar desarrollando un proyecto dentro del programa.
- Contar con una evaluación de desempeño registrada por el programa.
- Tener disponibilidad para participar en la aplicación de los instrumentos.
- Llevar más de 3 meses participando de un proyecto del programa Kratos.

La muestra está compuesta por 53 estudiantes, divididos en 2 equipos de 15 estudiantes cada uno, catalogados como: equipo de alto rendimiento (*Dream Team*) y otro equipo con oportunidades de mejora, de acuerdo con los resultados de la rúbrica de desempeño definida por Kratos.

### *Fórmula de margen de error para población finita*

$$e = Z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n} \cdot \frac{N - n}{N - 1}}$$

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), cuando no se conoce la proporción poblacional, se asume  $p = 0,5$ , ya que genera la máxima varianza posible y, por tanto, el tamaño de muestra más grande y conservador. En este sentido sustituyendo valores, se obtiene el siguiente resultado:

Donde:  $q = 1 - p$ ; Entonces  $q = 0,5$ .

$N = 79$ .  $n = 53$ .

$p$  = proporción de éxito (probabilidad del evento que estás midiendo).

$q$  = proporción de fracaso (probabilidad complementaria).

$$e = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,5(0,5)}{53} \cdot \frac{79 - 53}{79 - 1}}$$

$$e = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,25}{53} \cdot \frac{26}{78}}$$

$$e = 1,96 \cdot \sqrt{0,00472 \cdot 0,3333}$$

$$e = 1,96 \cdot \sqrt{0,00157}$$

$$e = 1,96 \cdot 0,0396$$

$$e \approx 0,0776$$

- Nivel de confianza: 95 %.
- Margen de error:  $\pm 7,8$  %.
- Cobertura de la población: 67 % de la población total (53 de 79).
- Es estadísticamente válido.
- El margen de error es moderado (menor al 10 %, aceptable en estudios sociales).
- Dado que cubres más del 60 % de la población, el estudio es bastante robusto.

- Estás muy cerca de un censo (que sería 79).

En términos académicos, se puede afirmar que con un nivel de confianza del 95 %, la muestra presenta un margen de error aproximado del 7,8 %, lo que garantiza una adecuada representatividad de la población objeto de estudio.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para el presente trabajo de grado se utilizaron tres instrumentos de medición principales para la recolección de datos:

- **El Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)**, desarrollado por Thomas y Kilmann (1974; 2002), permite identificar el estilo predominante de intervención en el conflicto. Este instrumento clasifica a los individuos según su nivel de asertividad y cooperación en cinco estilos: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación.
- **La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.)**, en su versión modificada, validada por León Madrigal y Vargas Halabi (2009), permite medir el nivel de comunicación asertiva en oposición: fuerte/suave o por defecto/exceso. Este instrumento ha sido adaptado a contextos educativos y resulta útil para valorar la interacción verbal en equipos de trabajo.
- **La rúbrica de desempeño del programa Kratos**, construida a partir de ocho criterios: asistencia, participación, compromiso, trabajo en equipo, aporte al programa, toma de decisiones, comunicación asertiva y participación en espacios transversales. Esta rúbrica es aplicada por los mentores del programa como parte del seguimiento formativo de los equipos.

### *Variables del estudio*

Las variables definidas para este estudio son las siguientes:

- **Estilos de intervención en el conflicto:** variable independiente, categórica, medida mediante el instrumento TKI. Representa la forma en que los individuos enfrentan los desacuerdos y tensiones en su equipo de trabajo.

- **Nivel de comunicación asertiva:** variable independiente, categórica y ordinal, medida mediante la Escala de Rathus. Evalúa la forma en que los miembros del equipo expresan sus opiniones, gestionan diferencias y comunican sus ideas.
- **Desempeño del equipo:** variable dependiente, medida con base en la rúbrica oficial del programa Kratos. Incluye indicadores relacionados con la efectividad del participante y su desempeño en el equipo para cumplir objetivos, trabajar de manera colaborativa y sostener niveles adecuados de participación y comunicación.

## **PROCEDIMIENTO**

### *Cronograma*

Este trabajo de grado fue realizado durante el segundo semestre del 2025 y el primer semestre de 2026, entre los meses de septiembre de 2025 y febrero de 2026. Entonces, se definió el planteamiento del problema, los objetivos del estudio y la metodología de investigación a utilizar. Los instrumentos fueron aplicados durante los meses de noviembre, diciembre y enero de 2026 a los estudiantes participantes del programa Kratos, logrando la recolección y tabulación de los datos y el análisis de los hallazgos obtenidos en el mes de febrero e inicios de marzo de 2026.

### *Técnicas de recolección de datos*

Los datos de la investigación se recolectaron a partir de una muestra de 50 estudiantes del programa Kratos, mediante el diligenciamiento de tres instrumentos: la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), validada por León Madrigal y Vargas Halabi (2009); el cuestionario de estilos de intervención en el conflicto de Thomas y Kilmann (2002); y la rúbrica de desempeño utilizada por el programa Kratos para la evaluación de competencias. Estos instrumentos permitieron recopilar información relacionada con los niveles de comunicación asertiva, los estilos predominantes de intervención en el conflicto y el desempeño de los equipos del proyecto.

Los instrumentos Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) y La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) fueron aplicados de manera digital a los diferentes estudiantes que hacen parte del programa Kratos en los meses de noviembre y diciembre de 2025. El link con los formatos digitalizados fue enviado por el canal de comunicación oficial del programa Kratos.

Durante el mes de enero, se revisaron los resultados obtenidos, se limpiaron los datos y se seleccionaron los 50 estudiantes que respondieron completamente los dos test. Así mismo en el mes de enero, con los 50 estudiantes seleccionados, se extrajo los resultados finales de las pruebas de desempeño realizadas por el subsistema de desarrollo del talento del programa Kratos, durante el año 2025.

Los resultados de la rúbrica de desempeño nos permitieron conformar los dos equipos, un equipo de alto desempeño, con los estudiantes que obtuvieron puntajes mayores a 4.0; y otro equipo, con oportunidades de mejora, con puntajes menores a 4.0.

Ambos grupos estuvieron integrados por el mismo número de participantes (15 estudiantes cada uno) correspondieron a equipos multidisciplinarios y desarrollaron sus proyectos bajo la metodología de aprendizaje experiencial basado en proyectos propuesta por el programa. Adicionalmente, en la conformación de los grupos se garantizó la representación de las tres categorías presentes en los equipos de proyecto: líderes, técnicos y transversales.

En el mes de febrero bajo el consentimiento informado, los resultados fueron organizados en matrices de análisis para su comparación y relacionamiento.

### *Consideraciones éticas*

El estudio respeta los principios éticos de la investigación con los estudiantes, en lo referente al consentimiento informado, al anonimato y a la confidencialidad de la información recolectada. Antes de aplicar los instrumentos, los estudiantes fueron informados sobre el propósito del estudio y su participación voluntaria.

Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y de investigación, en cumplimiento de los lineamientos éticos establecidos por la Universidad EAFIT.

### *Análisis de datos*

La rúbrica de desempeño se empleó como criterio para la conformación de los grupos de análisis, seleccionando un total de 30 estudiantes del programa Kratos y distribuidos en dos grupos comparativos. El grupo de alto desempeño estuvo conformado por los estudiantes con las evaluaciones más altas registradas en el programa, mientras que el grupo de menor desempeño incluyó a aquellos con las valoraciones más bajas.

El análisis de los resultados se orientó a identificar la relación entre los estilos de intervención en el conflicto, los niveles de comunicación asertiva y el desempeño de los equipos. Para el análisis e interpretación de los datos se utilizaron promedios, los cuales permitieron identificar tendencias en los estilos predominantes de manejo del conflicto y en las formas de comunicación asertiva en oposición. No obstante, el estudio no tuvo como propósito realizar inferencias estadísticas ni validaciones de tipo correlacional o causal.

A continuación, se presenta la descripción sociodemográfica de los estudiantes participantes del programa Kratos, considerando las siguientes variables: categoría de vinculación con el programa, subsistema en el que participan, género, antigüedad en el programa y formación académica.

### *Descripción sociodemográfica*

- Miembros activos del programa Kratos.
- Estudiantes activos de un programa académico de la Universidad EAFIT.
- Estudiantes entre los 18 y los 21 años.

En el marco del programa Kratos de la Universidad EAFIT, un equipo es una unidad de trabajo interdisciplinaria conformada por estudiantes de diferentes carreras y áreas del conocimiento de la institución, acompañados por profesores, directores de proyecto, empleados de la universidad; y, cuando es necesario, profesionales externos contratados para la ejecución de tareas especializadas que superen las capacidades técnicas del equipo estudiantil (Universidad EAFIT, 2024, p. 20).

Estos equipos constituyen la columna vertebral del programa, pues son el escenario donde se materializa la metodología de aprendizaje. A través de su funcionamiento, la propuesta formativa de Kratos se hace viable, medible y demostrable ante la comunidad universitaria.

De acuerdo con el Modelo de gestión y aprendizaje experiencia de Kratos, los equipos, en coherencia con los principios del aprendizaje experiencial y los objetivos formativos de Kratos, se conciben como equipos de alto desempeño, orientados no solo al logro de resultados técnicos, sino al fortalecimiento de habilidades de dirección, liderazgo y competencias sociales (Universidad EAFIT, 2024, p. 20).

En consonancia con lo planteado por Katzenbach y Smith (1996), estos equipos se caracterizan por un alto nivel de compromiso, cohesión y responsabilidad compartida, sustentados en un propósito común, metas claras y métodos de trabajo definidos, lo que favorece una interacción efectiva entre sus miembros.

Este enfoque se articula de manera directa con la *Guía de PMBOK®*, la cual concibe el desempeño del equipo como un dominio clave para el éxito del proyecto, enfatizando aspectos como: la cohesión, la comunicación efectiva, la gestión constructiva del conflicto, el liderazgo y la orientación a resultados como elementos determinantes para lograr un entorno de trabajo productivo (Project Management Institute, 2021).

De manera complementaria, el programa Kratos reconoce la existencia de equipos con oportunidades de mejora, los cuales son identificados a partir de los resultados obtenidos en la rúbrica de desempeño utilizada para la evaluación de competencias. De acuerdo con el enfoque del PMBOK®, el desempeño del equipo no es una condición estática, sino un proceso dinámico que puede fortalecerse mediante prácticas adecuadas de liderazgo, retroalimentación y mejora continua (Project Management Institute, 2021). En este sentido, los equipos con oportunidades de mejora presentan niveles más bajos en indicadores como la participación, el compromiso, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, lo que señala la necesidad de reforzar las dinámicas de interacción y coordinación. La rúbrica de desempeño cumple así una función diagnóstica y formativa, permitiendo diferenciar niveles de desempeño entre los equipos y orientar acciones de acompañamiento que favorezcan el desarrollo progresivo de habilidades de dirección en contextos de aprendizaje experiencial.

### *Interpretación de la escala de asertividad de Rathus (R.A.S.)*

De acuerdo con la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en su versión modificada y validada por León Madrigal y Vargas Halabi (2009), el asertividad se mide en un continuo cambio, que permite identificar tendencias de comunicación por defecto o por exceso. El punto medio de la escala no representa un nivel óptimo de asertividad, sino un punto de equilibrio teórico, de modo que valores alejados de este indican inclinaciones hacia estilos comunicativos no asertivos, ya sea por inhibición o por imposición.

La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.), en su versión modificada y validada, mide la asertividad, expresado en términos de oposición:

- Por defecto / suave.
- Por exceso / fuerte.

El punto medio teórico (56) no representa un nivel óptimo de asertividad, sino un punto de equilibrio dentro de la escala.

Interpretación correcta:

- Puntajes por debajo de 56: tendencia a una comunicación no asertiva por defecto, asociada a estilos más pasivos, inhibidos o evitativos.
- Puntajes por encima de 56: tendencia a una comunicación no asertiva por exceso, asociada a estilos más dominantes, impositivos o agresivos.
- Puntajes cercanos al punto medio: indican mayor equilibrio comunicativo, es decir, una asertividad funcional, sin inclinaciones marcadas hacia ninguno de los extremos.

### *Interpretación del Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*

El Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), desarrollado por Thomas y Kilmann (1974; 2002), es una herramienta que permite identificar el estilo predominante de intervención en el conflicto de los individuos, a partir de la relación entre dos dimensiones fundamentales: el nivel de asertividad, entendido como el grado en que una persona busca satisfacer sus propios intereses; y el nivel de cooperación, referido al interés por satisfacer las necesidades de los demás. A partir de la combinación de estas dos dimensiones, el

instrumento clasifica las respuestas en cinco estilos de manejo del conflicto: competencia, colaboración, compromiso, evitación y acomodación.

El TKI se interpreta de manera relativa y comparativa, ya que los puntajes obtenidos reflejan la preferencia de un estilo frente a los demás, y no un nivel absoluto de competencia en la gestión del conflicto, el instrumento permite identificar predominantes, más que comportamientos rígidos o permanentes, reconociendo que las personas pueden recurrir a distintos estilos según las demandas del entorno.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con la anterior información, se dividió el grupo en dos equipos: el primero, el *Dream Team* o equipo de alto desempeño; y el segundo un equipo con oportunidades de mejora.

### Equipo de alto desempeño / Dream Team

**Tabla 2. Relación de los resultados del equipo de alto desempeño**

#	Integrante	Categoría de vinculación	Subsistema	Test desempeño	Rathus	Competencia	Cooperación	Compromiso	Evasión	Adaptación
1	Estudiante 1	Líderes	VTE	4,5	53	7	7	8	4	4
2	Estudiante 2	Líderes	DESARROLLO DEL TALENTO	4	52	8	5	9	6	2
3	Estudiante 3	Equipo Técnico	DYM	4,8	42	3	8	11	5	3
4	Estudiante 4	Líderes	MERCADEO	4	52	2	8	10	7	3
5	Estudiante 5	Líderes	DYM	4,4	64	4	9	10	4	3
6	Estudiante 6	Líderes	COMUNICACIÓN	4	40	5	10	8	3	4
7	Estudiante 7	Líderes	F SAE	4,4	42	4	9	10	4	3
8	Estudiante 8	Líderes	ELECTRÓNICA	4,6	62	4	9	10	4	3
9	Estudiante 9	Transversal	DESARROLLO DEL TALENTO	4,8	52	3	6	10	8	3
10	Estudiante 10	Líderes	GESTIÓN Y OPERACIONES	4	30	6	8	8	6	2
11	Estudiante 11	Líderes	CONSULTING TEAM	4	46	6	3	10	6	5
12	Estudiante 12	Líderes	DYM	4,7	37	7	7	8	4	4
13	Estudiante 13	Líderes	F SAE	4,7	37	4	4	11	4	7
14	Estudiante 14	Equipo Técnico	ELECTRÓNICA	4,7	42	1	7	5	9	8
15	Estudiante 15	Equipo Técnico	ELECTRÓNICA	4,6	55	1	9	11	5	4
<b>TOTAL</b>				<b>4,4</b>	<b>47,1</b>	<b>4,33</b>	<b>7,3</b>	<b>9,3</b>	<b>5,3</b>	<b>3,8</b>

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de los resultados del equipo de alto desempeño*

El equipo de alto desempeño analizado está conformado por 15 estudiantes pertenecientes a distintas categorías de vinculación (líderes, técnicos y transversales) y a diversos subsistemas del programa Kratos, lo cual refleja la naturaleza interdisciplinaria de los equipos de proyecto. El promedio general del instrumento de valoración de desempeño fue de 4,4, confirmando un nivel de desempeño alto y consistente entre los integrantes del grupo, con valores individuales que oscilan entre 4,0 y 4,8, lo que evidencia una ejecución sólida de las competencias evaluadas por la rúbrica del programa.

En relación con la comunicación asertiva en oposición, medida a través de la Escala de Asertividad de Rathus, el equipo presenta un puntaje promedio de 47,1, valor que, aunque se ubica por debajo del punto medio del instrumento (56), es cercano a este. De acuerdo con la interpretación del eje de valoración de la escala, este resultado indica una tendencia hacia niveles de comunicación no asertiva por defecto de carácter moderado, sin llegar a extremos marcadamente pasivos. La distribución de los puntajes individuales —que van desde valores bajos hasta registros iguales o superiores al punto medio— evidencia una heterogeneidad comunicativa, en la que coexisten integrantes con mayores niveles de expresión asertiva junto a otros con estilos más reservados. Esta diversidad sugiere que la comunicación asertiva en oposición no es homogénea en el equipo, pero sí funcional dentro de su dinámica de trabajo.

En cuanto a los estilos de intervención en el conflicto, los resultados muestran una predominancia del estilo compromiso, con un promedio como equipo de 9,3 puntos, seguido por cooperación (7,3 puntos). Esta configuración indica que los integrantes del equipo de alto desempeño privilegian estrategias orientadas a la búsqueda de acuerdos, la negociación y la construcción de soluciones intermedias, así como al trabajo conjunto para gestionar los desacuerdos. Los estilos de evasión (5,3 puntos) y competencia (4,3 puntos) presentan una presencia secundaria, lo que sugiere que la evitación y la confrontación directa no constituyen los mecanismos principales para la resolución de conflictos. El estilo de adaptación (3,8 puntos) aparece con un puntaje bajo, lo que indica que ceder ante otros no es una estrategia dominante, sino situacional.

De manera general, los resultados del equipo de alto desempeño evidencian que, aunque los niveles de comunicación asertiva en oposición no se sitúan plenamente en el rango

óptimo del instrumento, la combinación de asertividad moderada y estilos de intervención en el conflicto orientados al compromiso y la cooperación resulta funcional para el logro de altos niveles de desempeño. Esta interacción sugiere que el equipo logra compensar posibles limitaciones comunicativas mediante dinámicas colaborativas, toma de decisiones compartida y una gestión del conflicto enfocada en la continuidad del proyecto, aspectos coherentes con las prácticas promovidas por el programa Kratos y con el dominio del desempeño del equipo.

### Equipo con oportunidades de mejora

**Tabla 3. Relación de los resultados del equipo con oportunidades de mejora**

#	Nombre	Categoría de vinculación	Subsistema	Test de desempeño	RA TH US	Competencia	Cooperación	Compromiso	Evasión	Adaptación
1	Estudiante 1	Transversal	DESARROLLO DEL TALENTO	3,8	35	4	6	8	4	8
2	Estudiante 2	Líderes	DESARROLLO DEL TALENTO	3,5	37	0	7	8	9	6
3	Estudiante 3	Transversal	DESARROLLO DEL TALENTO	3,8	43	3	8	7	4	8
4	Estudiante 4	Transversal	GESTIÓN Y OPERACIONES	3,4	37	1	7	11	6	5
5	Estudiante 5	Transversal	CONSULTING TEAM	3,9	35	2	7	7	5	9
6	Estudiante 6	Transversal	COMUNICACIONES	3,7	33	2	6	9	6	7
7	Estudiante 7	Transversal	MERCADEO	3,9	44	4	2	11	8	5
8	Estudiante 8	Líderes	MERCADEO	3,5	43	0	7	8	9	6
9	Estudiante 9	Equipo Técnico	DYM	3,7	19	1	8	9	7	5
10	Estudiante 10	Líderes	COMUNICACIONES	3,4	25	1	7	10	9	3
11	Estudiante 11	Equipo Técnico	DYM	3	43	3	7	10	7	3
12	Estudiante 12	Equipo Técnico	DYM	3,9	42	2	5	12	6	5
13	Estudiante 13	Equipo Técnico	ELECTRÓNICA	3,7	38	2	6	9	5	8

14	Estudiante 14	Equipo Técnico	ELECTRÓN ICA	3,6	26	2	9	9	7	3
15	Estudiante 15	Equipo Técnico	ELECTRÓN ICA	3,5	25	1	6	8	8	7
<b>TOTAL</b>				<b>3,62</b>	<b>35</b>	<b>1,9</b>	<b>6,5</b>	<b>9,0</b>	<b>6,6</b>	<b>5,9</b>

Fuente: Elaboración propia.

### *Análisis de los resultados del equipo con oportunidades de mejora*

El equipo con oportunidades de mejora está conformado por 15 estudiantes pertenecientes a las categorías de líderes, técnicos y transversales, distribuidos en distintos subsistemas del programa Kratos. Al igual que el equipo de alto desempeño, esta conformación refleja la naturaleza interdisciplinaria de los equipos de proyecto del programa; sin embargo, su selección se realizó a partir de los resultados más bajos obtenidos en la rúbrica de desempeño utilizada para la evaluación de competencias del programa.

El promedio general de la prueba de desempeño del equipo es de 3,62, con valores individuales que oscilan entre 3,0 y 3,9, lo que evidencia un nivel de desempeño medio, inferior al observado en los equipos de alto rendimiento. Estos resultados sugieren la existencia de brechas en el desarrollo de algunas competencias clave del programa, particularmente aquellas asociadas al trabajo colaborativo, la toma de decisiones y la gestión efectiva de los retos del proyecto.

En relación con la comunicación asertiva en oposición, evaluada mediante la Escala de Asertividad de Rathus, el equipo presenta un puntaje promedio de 35, valor que se ubica claramente por debajo del punto medio del instrumento. De acuerdo con la interpretación del continuo de la escala, este resultado indica una tendencia hacia estilos de comunicación no asertiva por defecto, caracterizados por dificultades para expresar opiniones, necesidades o desacuerdos de manera clara y oportuna. La variabilidad observada en los puntajes individuales —con valores particularmente bajos en algunos integrantes— refuerza la hipótesis de una comunicación menos efectiva dentro del equipo, lo cual puede incidir negativamente en la coordinación, la retroalimentación y la resolución de tensiones propias del trabajo en proyectos.

En cuanto a los estilos de intervención en el conflicto, los resultados muestran una predominancia del estilo compromiso, con un total acumulado de 9 puntos, seguido por el

estilo de evasión (6.6 puntos) y cooperación (6,5 puntos). Si bien el compromiso implica la búsqueda de acuerdos intermedios, su combinación con niveles relativamente altos de evasión sugiere que, en este equipo, los conflictos tienden a resolverse de manera pragmática o superficial, priorizando la continuidad del trabajo sobre la exploración profunda de las causas del desacuerdo. Los estilos de competencia (1,9 puntos) y adaptación (5,9 puntos) presentan menor presencia relativa, lo que indica una baja confrontación directa, pero también una limitada disposición a ceder de manera consciente y estratégica en función de los objetivos colectivos.

De manera general, los resultados del equipo con oportunidades de mejora evidencian una combinación de niveles bajos de comunicación asertiva y una preferencia por estilos de intervención en el conflicto que tienden a evitar la confrontación abierta o a resolverla mediante acuerdos mínimos. Estas características permiten comprender su desempeño más bajo en la rúbrica del programa Kratos, en tanto limitan la construcción de confianza, la claridad en los roles y la toma de decisiones compartida. En este sentido, los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer competencias asociadas a la comunicación asertiva, la gestión constructiva del conflicto y el liderazgo colaborativo, como elementos clave para mejorar el desempeño del equipo en futuros retos del programa.

### **Relación y comparación de los resultados obtenidos**

Con el fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos y establecer un contraste sistemático entre el equipo de alto desempeño y el equipo con oportunidades de mejora, en la tabla 4 se sintetizan los principales aspectos comunes, las diferencias más relevantes y su impacto en el desempeño de los equipos. Esta comparación permite identificar patrones asociados a la comunicación asertiva en oposición, los estilos de intervención en el conflicto y su relación con el desempeño evaluado mediante la rúbrica del programa Kratos, sirviendo como base para el análisis interpretativo de los resultados.

## Matriz de análisis de resultados

El análisis comparativo entre el equipo de alto desempeño y el equipo con oportunidades de mejora permite identificar algunos patrones interesantes en la relación entre desempeño, comunicación asertiva en oposición y estilos de intervención en el conflicto, aspectos que ofrecen insumos valiosos para seguir fortaleciendo las estrategias pedagógicas del programa Kratos; al observar los resultados, es posible comprender mejor cómo ciertas dinámicas de interacción dentro de los equipos pueden influir en la manera en que avanzan los proyectos y en la calidad del trabajo colaborativo.

En primer lugar, se evidencia una diferencia clara en los niveles de desempeño evaluados por la rúbrica del programa, con un promedio de 4,4 en el equipo de alto desempeño frente a 3,62 en el equipo con oportunidades de mejora; esta diferencia se acompaña de perfiles distintos en términos de comunicación asertiva y gestión del conflicto, ya que mientras que el equipo de alto desempeño presenta un nivel de asertividad moderado, cercano al punto medio de la Escala de Asertividad de Rathus, el equipo con oportunidades de mejora mantiene puntajes más bajos y una mayor dispersión, lo que sugiere una tendencia más marcada hacia estilos de comunicación no asertiva por defecto o más indirectos al momento de expresar opiniones o desacuerdos.

**Tabla 4. Matriz de análisis de resultados**

Aspecto analizado	Aspectos comunes en ambos equipos	Principales diferencias	Aspectos relevantes sobre el desempeño e impacto
<b>Composición del equipo</b>	Ambos equipos están conformados por estudiantes de distintas categorías de vinculación (líderes, técnicos y transversales) y los subsistemas del Programa Kratos, lo que garantiza interdisciplinariedad.	El equipo de alto desempeño presenta una mayor estabilidad en el desempeño individual. El equipo con oportunidades de mejora muestra mayor dispersión en los resultados.	La interdisciplinariedad es una constante del programa; sin embargo, el equilibrio entre roles y el desarrollo de las competencias influye directamente en la coordinación y efectividad del equipo.

<b>Desempeño global (rúbrica Kratos)</b>	Ambos equipos son evaluados bajo la misma rúbrica de desempeño y metodología de aprendizaje experiencial basado en proyectos.	El equipo de alto desempeño alcanza un promedio significativamente mayor, con menor variabilidad interna, mientras que el equipo con oportunidades de mejora presenta calificaciones más bajas y heterogéneas.	Un desempeño más homogéneo favorece la cohesión, la confianza y la toma de decisiones, impactando positivamente los resultados del proyecto.
<b>Comunicación asertiva (Rathus)</b>	En ambos equipos los puntajes se ubican mayoritariamente por debajo del punto medio de la escala, indicando tendencias hacia la comunicación no asertiva por defecto.	El equipo de alto desempeño presenta puntajes más cercanos al punto medio y menor dispersión, mientras que el equipo con oportunidades de mejora evidencia niveles más bajos y mayor variabilidad.	Niveles moderados y más estables de asertividad facilitan la expresión de ideas, la retroalimentación y la resolución de desacuerdos, impactando positivamente el desempeño colectivo.
<b>Estilos predominantes de intervención en el conflicto (TKI)</b>	En ambos equipos predomina el estilo compromiso, seguido por la cooperación, lo que indica una orientación general hacia el acuerdo.	El equipo con oportunidades de mejora presenta una mayor presencia relativa de evasión y adaptación, mientras que el equipo de alto desempeño muestra un uso más balanceado de los estilos.	El uso excesivo de evasión o adaptación puede limitar el abordaje oportuno de los conflictos, afectando la calidad de las decisiones y el aprendizaje del equipo.
<b>Gestión del conflicto</b>	Ambos equipos enfrentan conflictos propios del trabajo colaborativo en proyectos complejos.	El equipo de alto desempeño tiende a gestionar el conflicto de manera más activa y consciente, mientras que el otro equipo presenta respuestas más reactivas o evitativas.	La gestión constructiva del conflicto se asocia con mayor cohesión, aprendizaje colectivo y sostenibilidad del desempeño.
<b>Cohesión y trabajo colaborativo</b>	Los dos equipos operan bajo dinámicas colaborativas promovidas por el Programa Kratos.	En el equipo de alto desempeño se evidencia mayor alineación entre comunicación, estilos de conflicto y objetivos del proyecto. En el	La coherencia entre comunicación, gestión del conflicto y metas comunes fortalece el desempeño del equipo y el logro de resultados.

		equipo con oportunidades de mejora esta alineación es más débil.	
<b>Impacto formativo</b>	Ambos equipos participan en escenarios que simulan contextos profesionales reales.	El equipo de alto desempeño capitaliza mejor la experiencia como espacio de aprendizaje, mientras que el otro requiere mayor acompañamiento pedagógico.	Los resultados evidencian la necesidad de estrategias diferenciadas de acompañamiento según el nivel de desempeño del equipo.

Fuente: Elaboración propia con la ayuda de inteligencia artificial a partir de los resultados obtenidos.

En relación con los estilos de intervención en el conflicto, ambos equipos muestran una presencia importante del estilo de compromiso; sin embargo, en el equipo de alto desempeño, este estilo se combina de manera más equilibrada con la cooperación, lo que facilita que los integrantes busquen acuerdos sin dejar de participar activamente ni de asumir responsabilidades dentro del proyecto. Mientras que en el equipo con oportunidades de mejora se observa una mayor presencia relativa de estilos como la evasión y la adaptación, lo que puede reflejar dinámicas en las que los desacuerdos tienden a postergarse, a suavizarse o incluso a resolverse cediendo ante otros, situación que puede afectar la claridad en la toma de decisiones y hacer que el trabajo colaborativo avance con menor solidez

A partir de estos resultados, es posible inferir que no existe una relación lineal entre altos niveles de asertividad y alto desempeño; sin embargo, sí se observa una relación funcional entre un nivel adecuado de comunicación asertiva, la preferencia por estilos de intervención en el conflicto orientados al compromiso y la cooperación, y un mejor desempeño del equipo. En este sentido, los equipos con mejores resultados no son necesariamente aquellos con mayor asertividad individual, sino aquellos que logran integrar estilos comunicativos diversos dentro de dinámicas de conflicto constructivas y orientadas al logro de objetivos comunes.

Desde una mirada pedagógica, estos hallazgos aportan elementos clave para el fortalecimiento del programa Kratos. Analizar cómo se comunican los estudiantes y cómo

enfrentan los conflictos dentro de los equipos permite identificar oportunidades para diseñar estrategias formativas más intencionadas, orientadas no solo al desarrollo de conocimientos técnicos en gestión de proyectos, sino también al fortalecimiento de habilidades socioemocionales, la gestión consciente del conflicto y la toma de decisiones colaborativa. Así mismo, estos resultados respaldan la pertinencia de utilizar instrumentos diagnósticos como insumo para la conformación, acompañamiento y retroalimentación de los equipos de proyecto, favoreciendo procesos de aprendizaje experiencial más reflexivos y alineados con el desarrollo integral de las competencias evaluadas por el programa.

En conclusión, la comparación entre ambos equipos sugiere que el desempeño en contextos de aprendizaje experiencial no depende únicamente de aspectos técnicos o individuales, sino de la interacción entre la comunicación, la forma en que se gestionan los conflictos y la dinámica relacional que se construye dentro del equipo; en este sentido, incorporar de manera sistemática este tipo de análisis puede aportar información valiosa para diseñar intervenciones pedagógicas más pertinentes y efectivas, alineadas con los objetivos formativos del programa Kratos y con las competencias que se espera que los estudiantes desarrollen a lo largo de su proceso formativo.

## CONCLUSIONES

Se concluye que el estilo de intervención en el conflicto predominante en ambos equipos fue el compromiso, seguido por la cooperación. Sin embargo, en el equipo que presenta oportunidades de mejora se observó una presencia relativamente mayor de estilos como la evasión y la adaptación, lo cual evidencia que, aunque en general los estudiantes tienden a buscar acuerdos cuando se enfrentan a situaciones de conflicto, la forma en que cada equipo aborda estas situaciones varía en intensidad y profundidad. Estas diferencias influyen en la manera en que se toman decisiones dentro del grupo y en la calidad de la dinámica colaborativa que se construye durante el desarrollo del proyecto.

Los resultados muestran que, en general, los puntajes de comunicación asertiva se ubicaron por debajo del punto medio de la escala, indicando tendencias hacia estilos no asertivos por defecto; no obstante, el equipo de alto desempeño presentó niveles más cercanos al punto medio y menor dispersión en los resultados, mientras que el equipo con oportunidades de mejora evidenció puntajes más bajos y mayor variabilidad, lo que sugiere mayores dificultades en la expresión clara y directa de opiniones o desacuerdos.

Se concluye que el desempeño de los equipos, evaluado a través de la rúbrica institucional del programa Kratos, presenta diferencias claras entre los grupos analizados. El equipo de alto desempeño obtuvo promedios más altos y mostró mayor homogeneidad en indicadores clave como la participación, el compromiso, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Por su parte, el equipo con oportunidades de mejora presentó resultados más bajos y una mayor dispersión entre sus integrantes, lo que refleja diferencias internas en la forma en que los estudiantes se involucran y aportan al desarrollo del proyecto.

La clasificación de los estudiantes en equipos de alto rendimiento y equipos con oportunidades de mejora permitió evidenciar diferencias no solo en los resultados cuantitativos de desempeño, sino también en variables asociadas a la dinámica relacional. Esta categorización facilitó el análisis comparativo y permitió identificar patrones diferenciadores entre los grupos.

La comparación entre ambos equipos permitió establecer que el equipo de alto desempeño presenta una mayor coherencia entre comunicación, gestión del conflicto y objetivos del proyecto. En contraste, el equipo con oportunidades de mejora muestra una

combinación de menor asertividad y mayor tendencia a la evasión, lo que puede limitar la resolución efectiva de tensiones y la construcción de acuerdos sólidos.

Los resultados permiten concluir que existe una asociación entre la manera en que los equipos gestionan los conflictos y el nivel de desempeño que alcanzan en el desarrollo de sus proyectos; los equipos que tienden a utilizar estilos orientados al compromiso y a la cooperación, junto con niveles moderados y funcionales de comunicación asertiva, suelen alcanzar mejores resultados y desarrollar dinámicas de trabajo más efectivas, mientras que la predominancia de estilos como la evasión y niveles bajos de comunicación asertiva se relaciona con desempeños más limitados. Sin embargo, es importante señalar que esta relación debe interpretarse como una asociación entre variables y no como una relación causal directa.

Igualmente, es importante resaltar que estos resultados deben interpretarse considerando el contexto formativo en el que se encuentran los participantes, ya que los integrantes de los equipos de proyectos del programa Kratos son jóvenes universitarios entre los 18 y 21 años que se encuentran en una etapa temprana de formación personal y profesional, en la que aún están desarrollando habilidades relacionadas con la comunicación, la gestión de desacuerdos y el trabajo en equipo y el liderazgo temprano. En este sentido, los hallazgos reflejan procesos naturales de aprendizaje y desarrollo de competencias que se fortalecen progresivamente a lo largo de la experiencia académica y del trabajo en proyectos.

A partir de los hallazgos, se concluye que el programa Kratos puede fortalecer sus estrategias formativas mediante la incorporación sistemática del diagnóstico de estilos comunicativos y de intervención en el conflicto, el diseño de talleres específicos en comunicación asertiva y gestión constructiva del conflicto, y la implementación de espacios de reflexión guiada que permitan a los equipos reconocer y ajustar sus dinámicas internas; estas acciones contribuirían al desarrollo de habilidades de dirección y liderazgo coherentes con las exigencias del aprendizaje experiencial basado en proyectos.

En relación con la pregunta de investigación y con el objetivo general, que buscó comparar los estilos de intervención en el conflicto y los niveles de comunicación asertiva en oposición con el desempeño de los equipos de proyectos del programa Kratos de la Universidad EAFIT, los resultados permiten concluir que existe una relación funcional entre estas variables; aunque no se identifica una relación determinante entre altos niveles de

asertividad individual y un alto desempeño del equipo, sí se evidencian patrones diferenciales entre los equipos de alto rendimiento y aquellos que presentan oportunidades de mejora, especialmente en la forma en que gestionan los conflictos y articulan sus dinámicas de comunicación.

En particular, el equipo de alto desempeño presentó niveles de asertividad más cercanos al punto medio de la escala y una gestión del conflicto orientada principalmente hacia el compromiso y la cooperación; en contraste, el equipo con oportunidades de mejora evidenció niveles más bajos de comunicación asertiva y una mayor tendencia hacia la evasión y la adaptación frente a situaciones de desacuerdo, lo que sugiere que el desempeño colectivo no depende únicamente de la estructura formal del equipo, sino también de la manera en que sus integrantes gestionan las diferencias, expresan sus puntos de vista y construyen acuerdos dentro del grupo. Estos hallazgos adquieren un significado particular si se considera que los integrantes de los equipos del programa Kratos son jóvenes universitarios entre los 18 y 21 años que se encuentran en una etapa temprana de su formación académica y profesional, en la cual aún están desarrollando habilidades relacionadas con la comunicación, la gestión de conflictos y el trabajo colaborativo.

En este sentido, los resultados no necesariamente resultan inesperados, sino que reflejan procesos propios del aprendizaje y del desarrollo progresivo de competencias interpersonales. Precisamente por ello, estos hallazgos también ponen en evidencia el valor pedagógico del programa Kratos como un entorno de aprendizaje experiencial basado en proyectos, en el que los estudiantes no solo desarrollan competencias técnicas asociadas a la gestión de proyectos, sino que también tienen la oportunidad de reconocer, practicar y fortalecer habilidades clave de dirección, comunicación y liderazgo en situaciones reales de trabajo en equipo; en consecuencia, la identificación de estos patrones ofrece insumos valiosos para fortalecer los espacios formativos del programa y orientar el diseño de estrategias pedagógicas que acompañen de manera más intencional el desarrollo de estas habilidades a lo largo del proceso formativo.

## RECOMENDACIONES

A partir del análisis comparativo entre el equipo de alto desempeño y el equipo con oportunidades de mejora, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las estrategias pedagógicas, formativas y de acompañamiento del programa Kratos, en coherencia con su enfoque de aprendizaje experiencial basado en proyectos.

En primer lugar, se recomienda incorporar de manera sistemática el diagnóstico inicial de estilos de comunicación asertiva en oposición y de intervención en el conflicto, como insumo pedagógico para la conformación y el acompañamiento de los equipos de proyecto. El uso de instrumentos como la Escala de Asertividad de Rathus y el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument permite anticipar dinámicas relacionales, identificar riesgos potenciales en la gestión del conflicto y diseñar estrategias de intervención diferenciadas según las características de cada equipo.

En segundo lugar, se sugiere fortalecer los espacios formativos orientados al desarrollo de la comunicación asertiva, entendida no como un rasgo individual ideal, sino como una competencia situada que debe ajustarse al contexto del proyecto y a las dinámicas del equipo. Los resultados evidencian que niveles moderados de asertividad, integrados en prácticas de diálogo, escucha activa y retroalimentación, favorecen el desempeño colectivo, mientras que estilos comunicativos por defecto pueden limitar la toma de decisiones y la resolución efectiva de conflictos.

Asimismo, se recomienda diseñar intervenciones pedagógicas específicas para la gestión del conflicto, que promuevan el tránsito consciente entre los distintos estilos de intervención, con especial énfasis en el compromiso y la cooperación. En el caso de los equipos con oportunidades de mejora, resulta pertinente trabajar de manera intencionada la reducción de estilos como la evasión y la adaptación cuando estos se convierten en respuestas predominantes, promoviendo escenarios de discusión estructurada que permitan abordar los desacuerdos de forma constructiva y orientada a resultados.

Otra recomendación clave consiste en articular de manera explícita la rúbrica de desempeño del programa Kratos con las competencias sociales y relacionales evaluadas en los equipos de proyecto. Si bien la rúbrica permite identificar niveles de desempeño global,

su uso como herramienta formativa puede potenciarse mediante retroalimentaciones que integren aspectos relacionados con liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones y la gestión del conflicto, fortaleciendo así el carácter integral de la evaluación.

Finalmente, se sugiere utilizar los resultados de estos análisis como insumo para procesos de reflexión en los equipos, a través de espacios guiados donde los estudiantes puedan reconocer sus estilos predominantes, comprender su impacto en el desempeño del equipo y construir acuerdos de trabajo más conscientes. Este tipo de prácticas refuerza el aprendizaje experiencial, favorece el desarrollo de competencias transversales y prepara a los estudiantes para enfrentar dinámicas complejas propias de contextos profesionales reales.

En síntesis, las recomendaciones derivadas de este estudio buscan fortalecer de manera intencional el desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación asertiva y la gestión constructiva del conflicto dentro de los equipos de proyectos del programa Kratos; los resultados evidencian que las dinámicas comunicativas y la forma en que los estudiantes enfrentan los desacuerdos influyen en el desempeño colectivo, lo que resalta la importancia de incorporar estrategias formativas que acompañen el desarrollo de estas competencias a lo largo de la experiencia de aprendizaje basada en proyectos.

Asimismo, al considerar que los participantes son jóvenes universitarios entre los 18 y 21 años que se encuentran en una etapa temprana de formación académica y profesional, estas acciones adquieren un valor pedagógico aún mayor. En este sentido, el programa Kratos se consolida como un escenario de aprendizaje experiencial que no solo permite aplicar conocimientos en gestión de proyectos, sino también desarrollar habilidades de dirección, liderazgo temprano y trabajo en equipo en contextos reales, fortaleciendo así el valor agregado que el programa aporta a la formación integral de los estudiantes y a la propuesta educativa de la Universidad EAFIT.

## REFERENCIAS

- Aguilar-Barrientos, S., Arias-Salazar, A., Escalante, J. E., Barbosa, J., Acevedo-Jaramillo, M. E., & Román-Calderón, J. P. (2019). Kratos Universidad EAFIT: A new platform to live learning experiences. In M. A. Gonzalez-Perez, & V. Taras, *The Palgrave Handbook of Learning and Teaching International Business and Management* (pp. 281-304). Palgrave Macmillan
- Arenas Arango, S. (2026). *Entrevista sobre Aprendizaje experiencial y su impacto en el desarrollo de competencias de liderazgo*. Universidad EAFIT
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Blank, W. (1997). Authentic instruction. In W. E. Blank & S. Harwell (Eds.), *Promising practices for connecting high school to the real world* (pp. 15-21). University of South Florida.
- Castro Miranda, G. & Calzadilla Vega, G. (2021). La comunicación asertiva. Una mirada desde la psicología de la educación. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 12(3), 131-151.
- Contreras Suárez, S. V. & Vinuesa Burgos, G. del C. (2024). El Rol del Aprendizaje Basado en Proyectos en el Fomento de Competencias en la Educación General Básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 4456-4477.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. Collier Books.
- Escalante, J. E., & Aguilar-Barrientos, S. C. (2017). The CAMBRIA case: Learning through experience. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Higher Education Advances* (pp. 726-733). Editorial Universitat Politècnica de Valencia.
- García, C. (2008). *Thomas-Kilmann Modos de conflicto Instrumento: Perfil e informe interpretativo*. CPP, Inc.
- Harwell, S. (1997). Project-based learning. In: W. E. Blank and S. Harwell (Eds.), *Promising practices for connecting high school to the real world* (pp. 23-28). University of South Florida.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). *La sabiduría de los equipos*. Diaz de Santos.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- LaBrosse, M., & Alpine, T. (s. f.). *Building your own dream team*. Project Management Institute
- León Madrigal, M., & Vargas Halabi, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 187-207.
- Marca. (2017). *Metodología Dream Team en la conformación de equipos de alto desempeño*. Marca. <https://www.marca.com>
- Martí Arias, J. (2010) *Educación y Tecnologías*. Servicio de Publicaciones Universidad de Cádiz.
- Martí, J. A., Heydrich, M., Rojas, M. & Hernández, A. (2010). Aprendizaje basado en proyectos: una experiencia de innovación docente. *Revista Universidad EAFIT*, 46(158), 11-21.
- Martínez Cárdenas, A. G. (s. f.). *Impacto de las Habilidades Interpersonales (Blandas) en los resultados de la Gestión de Proyectos, en la Gerencia de Proyectos de Ecopetrol S.A., en Barrancabermeja, Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].
- Piaget, J. (1970). *Genetic epistemology*. Columbia University Press.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. 5ª ed. PMI.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Seventh edition. Project Management Institute.
- Ruiz, C. (2015). *Ventaja competitiva de las organizaciones colombianas con equipos de alto rendimiento*. Bogotá.
- Saldarriaga, J., & Acosta, C. (2017). Equipos de alto desempeño y metodología Dream Team en contextos organizacionales. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(2), 1-10.
- Stuckenbruck, L.C; Marshall, D. (1985). *Team Building for Project Managers*. Upper Darby & Project Management Institute.

- Thomas, J. W. (1999). *Project based learning: A handbook for middle and high school teachers*. Buck Institute for Education.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 651-717). Consulting Psychologists Press
- Thomas, K.W. & Killmann, R.H. (1974). *Conflict Mode Instrument [TKI]*. UCLA University, United States of America
- Thomas, K. & Kilmann, R. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. CPP INC.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (s. f.). *Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto (TKI)*. (Material de Evaluación)
- Unicef (2020). *El Aprendizaje Basado en Proyectos en PLANEA: Enfoque general de la propuesta y orientaciones para el diseño colaborativo de proyectos*. Unicef.
- Universidad EAFIT (s. f.). Kratos. Recuperado de <https://www.eafit.edu.co/kratos>.
- Universidad EAFIT. (2024). *Modelo de Gestión y Aprendizaje Programa Kratos*. [Documento interno de trabajo].

## ANEXOS

### **Anexo 1. Consentimiento informado para la recolección y uso de información en el programa Kratos**

La Universidad EAFIT, a través del programa Kratos, desarrolla actividades académicas y de investigación orientadas a fortalecer los procesos de formación de sus estudiantes mediante el aprendizaje experiencial basado en proyectos. Para ello, en ocasiones es necesario recolectar información relacionada con la participación de los estudiantes y el desarrollo de los proyectos. Con el presente documento, se informa al estudiante lo siguiente:

#### **1. Finalidad de la recolección de información**

La información obtenida podrá ser utilizada únicamente con fines académicos, tales como:

- Evaluación de competencias, procesos y resultados del Programa Kratos.
- Desarrollo de proyectos de investigación, trabajos de grado y evaluaciones institucionales.
- Diseño e implementación de estrategias de mejora para el aprendizaje y la gestión de proyectos.

#### **2. Tipo de información que podrá recolectarse**

De manera general, podrá solicitarse información relacionada con:

- Datos sociodemográficos básicos (edad, género, programa académico, contacto académico, alergias, entre otros).
- Percepciones, actitudes, estilos de trabajo, comunicación habilidades sociales y de dirección de proyectos.
- Resultados de evaluaciones, encuestas, entrevistas, pruebas, talleres o cualquier otro instrumento aplicado en el marco del programa Kratos o estudios académicos.
- Información sobre la dinámica y el desempeño de los equipos de proyecto.

### **3. Confidencialidad**

Toda la información recolectada será tratada de manera confidencial, de acuerdo con la legislación vigente en protección de datos personales (Ley 1581 de 2012 y normas complementarias).

- Los datos serán utilizados únicamente para fines académicos y no serán compartidos con terceros ajenos a la Universidad sin autorización expresa.
- En los informes y publicaciones que se generen, los resultados se presentarán de forma agrupada y anónima, de manera que no sea posible identificar individualmente a los estudiantes.

### **4. Autorización para el uso de material multimedia y fotográfico**

El estudiante autoriza el uso de su imagen, voz y cualquier material multimedia (fotografías, videos, grabaciones, etc.) producido durante su participación en las actividades y proyectos del Programa Kratos. Este material podrá ser utilizado con fines académicos, pedagógicos, de difusión y promoción del programa y la Universidad EAFIT en sus plataformas de comunicación (redes sociales, página web, informes, etc.), siempre respetando la dignidad y los derechos del estudiante.

### **5. Voluntariedad y derecho a retirarse**

La participación del estudiante es totalmente voluntaria, el estudiante podrá abstenerse de responder o retirarse del proceso de recolección de información en cualquier momento, sin que esto afecte su permanencia en el Programa Kratos ni genere repercusiones académicas o disciplinarias.

En caso de no aceptar responder o brindar su información al Programa Kratos, el estudiante deberá manifestarlo por escrito al correo [kratos@eafit.edu.co](mailto:kratos@eafit.edu.co).

## 6. Custodia de la información

La información será custodiada por la Universidad EAFIT y el Programa Kratos durante el tiempo que se considere necesario para fines académicos, de conformidad con sus políticas institucionales de gestión de datos.

## 7. Contacto

En caso de inquietudes sobre el manejo de la información, el estudiante podrá comunicarse con la coordinación del Programa Kratos o con la Secretaría General de la Universidad EAFIT.

En señal de conformidad, declaro que he leído y comprendido la información anterior y que autorizo voluntariamente la recolección y uso de mis datos e información en el marco del Programa Kratos y estudios académicos realizados en la Universidad EAFIT, bajo las condiciones aquí descritas.

Nombre del estudiante: \_\_\_\_\_

Documento de identidad: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### **Anexo 2. Ficha técnica descriptiva: Escala de Asertividad de Rathus modificada**

**Título completo:** Escala de Asertividad de Rathus (RAS) modificada.

**Autor original:** Spencer A. Rathus.

La Escala de Asertividad de Rathus (R.A.S., por su nombre en inglés) ha sido uno de los instrumentos más utilizados en la evaluación de la conducta asertiva (Díaz et al., 2012).

**Adaptación de referencia:** León Madrigal, M. y Vargas Halabi, T. (2009) para Costa Rica y hoy es ampliamente aplicada en Colombia.

**Objetivo:** medir el nivel de asertividad o inasertividad en la comunicación.

**Numero de preguntas:** en el cuestionario original se presentan 18 preguntas

**Rango de puntuación:** el puntaje total se mueve en una escala que típicamente va de 40 a 60 puntos.

**Punto medio:** 53 puntos.

**Uso en proyectos:** sirve para evaluar la capacidad de los miembros del equipo para comunicarse de manera efectiva, lo que impacta directamente en la gestión de conflictos, la toma de decisiones y el desarrollo de un entorno colaborativo.

### **Anexo 3. Ficha técnica descriptiva: cuestionario sobre manejo del conflicto de Thomas-Kilmann**

**Título completo:** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

**Autor(es):** Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann.

**Objetivo:** evaluar la conducta de un individuo en situaciones de conflicto, basándose en la premisa de que los intereses entre dos o más personas parecen ser incompatibles.

**Numero de preguntas:** la versión original del TKI consta de 30 pares de afirmaciones, donde se debe elegir la que mejor describe la respuesta del individuo en una situación de conflicto.

#### **Dimensiones básicas:**

**Asertividad:** la medida en que el individuo intenta satisfacer sus propios intereses.

**Cooperación:** La medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

**Modos de intervención** (estilos de afrontamiento): a partir de las dos dimensiones básicas, el instrumento identifica cinco modos de intervención que representan las preferencias de un individuo al enfrentarse a conflictos.

**Uso en proyectos:** permite diagnosticar las tendencias del equipo y sus líderes en la gestión de desacuerdos, lo que es vital para entender las dinámicas de equipo.

#### **Anexo 4. Ficha técnica descriptiva: rúbrica de desempeño – *team test* programa Kratos de la Universidad EAFIT**

**Título Completo:** Team Test, Rubrica de desempeño. Programa Kratos.

**Autor(es):** programa Kratos – Subsistema: Desarrollo del talento.

**Objetivo:** medir el desarrollo de las competencias sociales y su avance, durante la estadía de los estudiantes en el programa Kratos. Competencias definidas: Participación efectiva, compromiso, trabajo en equipo, pensamiento crítico, comunicación asertiva y dirección.

**Numero de preguntas:** construida a partir de ocho criterios: asistencia, participación, compromiso, trabajo en equipo, aporte al programa, toma de decisiones, comunicación asertiva y participación en espacios trasversales.

**Metodología de aplicación:** esta rúbrica es aplicada por los mentores del programa como parte del seguimiento formativo de los equipos, en ella participan los estudiantes miembros oficiales del programa y se efectúa dos veces al año.

**Rango de puntuación:** el puntaje total se mueve en una escala de 1 a 5.

El estudiante en su puntaje global deberá sacar más de 3.5, como punto medio, en caso de no lograrlo los mentores y líderes del programa desarrollaran un plan de acción y mejoramiento con el estudiante.