



EL CÓDIGO

de la Influencia:

Estrategias poderosas para
tomar decisiones, liderar e incidir
positivamente



Laura Natalia Amézquita Márquez
Sebastián David Hermosilla López
Yennifer Alexandra Carrero Castaño

EL CÓDIGO de la Influencia:

Estrategias poderosas para
tomar decisiones, liderar e incidir
positivamente

LIBRO DE FORMACIÓN: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN,
POWER SKILLS Y EMPODERAMIENTO JUVENIL

Laura Natalia Amézquita Márquez
Sebastián David Hermosilla López
Yennifer Alexandra Carrero Castaño

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
SECCIONAL TUNJA
2026



El código de la influencia: estrategias poderosas para tomar decisiones, liderar e incidir positivamente | Amézquita Márquez; Laura Natalia, Hermosilla López; Sebastián David, Carrero Castaño; Yennifer Alexandra - Tunja Colombia.

ISBN: 978-628-7845-55-8

Libro producto de investigación

78 páginas. Tamaño 21.5 x 27.9 cm

Comité editorial

Fr. José Fernando MANCIPE, O.P.

Rector

Fr. Wilmar Yesid RUIZ CORTÉS, O.P.

Vicerrector Académico

Fr. José Arturo RESTREPO RESTREPO, O.P.

Vicerrector Administrativo y Financiero

Fr. Sergio Andrés MENDOZA VARGAS, O.P.

Decano de División de Arquitectura e Ingenierías

Santiago María Borda-Malo Echeverri

Corrector de Estilo



Ediciones Usta

Universidad Santo Tomás

2026

Departamento Ediciones Usta Tunja

Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja

Diseño e Impresión:



Búhos Editores Ltda.

Calle 57 N°. 9-36

Tunja - Boyacá

www.buhoseditores.com



Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Se permite la reproducción parcial con la autorización del titular del derecho de autor.


Este libro es registrado en depósito legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 del 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

CONTENIDO

Introducción	9
Índice de Autores	11
Agradecimientos	13
Prólogo	15
Metodología del libro de formación	17
Capítulo 1. Resolución de conflictos y adaptabilidad al entorno	19
Definición del conflicto	19
Resolver un conflicto	22
Estilos para resolver un conflicto	23
Técnicas sugeridas	28
Actividad sesión 1:.....	31
Capítulo 2. Pensamiento estratégico y decisiones que beneficien a ambas partes	35
Reglas de las decisiones (grupales).....	36
¿Qué pasa si se congela?	38
Modelos para tomar buenas decisiones.....	39
Cadena de medios afines.....	39
Campo de fuerzas	40
Actividad sesión 2:.....	42
Capítulo 3. Power skills	47
Comunicación Efectiva	47
Argumentación	49
Persuasión	51
Actividad sesión 3:.....	53



Capítulo 4. Empoderamiento juvenil y liderazgo.....	57
Resiliencia.....	57
Motivación.....	58
Liderazgo.....	60
¿Qué es ser un líder?.....	60
Claves para perfeccionar el liderazgo.....	61
Complemento de la sesión:.....	62
Actividad sesión 4:.....	62
Proyecto integrador.....	69
Epílogo.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRÁFICAS.....	73



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formas de enfrentar un conflicto	22
Figura 2. Tips para usar el estilo Integrador o Comprometido	23
Figura 3. Tips para usar el estilo complaciente.....	24
Figura 4. Tips para usar el estilo dominante	25
Figura 5. Tips para usar el estilo evitativo.....	27
Figura 6. Tips para usar el estilo comprometido.....	28
Figura 7. Pasos para lograr una negociación	29
Figura 8. Pasos para lograr la mediación	30
Figura 9. Pasos para lograr el arbitraje	31
Figura 10. Reglas de las decisiones.....	37
Figura 11. ¿Cómo enfrentar el estancamiento de un debate?.....	39
Figura 12. Diagrama de la cadena de medios afines	40
Figura 13. Diagrama del campo de fuerzas de Kurt Lewin sobre comprar un vehículo	41
Figura 14. Comandos entre el manco y el mudo.....	43
Figura 15. Comandos entre el mudo y el ciego	43
Figura 16. Consejos para lograr una argumentación correcta	50
Figura 17. Consejos para lograr persuadir al público	52
Figura 18. Diferencia ejemplificada entre argumentación y persuasión.....	53
Figura 19. Proceso en busca de la resiliencia.....	58
Figura 20. Desarrollar la motivación a diario.....	59
Figura 21. Habilidades clave de un buen líder.....	61
Figura 22. Consejos para incentivar el liderazgo	62

ÍNDICE DE TABLAS

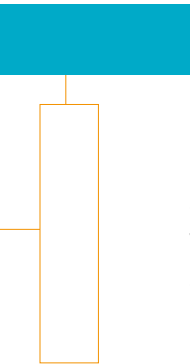
Tabla 1. Rúbrica de evaluación de la sesión 1.....	34
Tabla 2. Rúbrica de evaluación de la sesión 2	45
Tabla 3. Rúbrica de evaluación de la sesión 3	55
Tabla 4. Rúbrica de evaluación de la sesión 4	64
Tabla 5. Criterios para la evaluación del proyecto integrador	69

INTRODUCCIÓN

En el contexto colombiano, la mención de las habilidades blandas (socioemocionales) en el *Plan Decenal de Educación (2016-2026)*, se enunció como un nuevo paradigma educativo pues estas contribuirían a la “convivencia, la innovación, la apropiación reflexiva del conocimiento, el emprendimiento, la productividad y la investigación” (*Ministerio de Educación Nacional, 2017*).

Asimismo, la empleabilidad ha sido un tema de preocupación continua para las instituciones de educación media y superior, gobierno, empresarios y grupos estudiantiles, en especial por el porcentaje de la población de jóvenes colombianos entre los 15 a 28 años que no estudian si se encuentran ocupados, los cuales representaron el 22,4% en el segundo trimestre del año 2025 (*DANE, 2025*). Sin embargo, la consecución de empleo puede ser impulsada por la capacidad de innovación, la autoeficacia y la adaptabilidad social, en tanto son consideradas ventajas estratégicas y de supervivencia (*Li et al., 2022*).


Con lo cual, el presente libro de formación pretende dotar a estudiantes de educación media con habilidades de negociación. Un caso sería, la adaptabilidad al entorno; por su incidencia en un escenario empresarial, universitario o intrapersonal. Así mismo, competencias socioemocionales (*Power Skills*), denominadas también como habilidades blandas; porque permiten una vinculación eficaz del joven con su entorno. De igual modo, es abordada una unidad temática de motivación, resiliencia y liderazgo, capaz de elevar la empatía, el empoderamiento y la toma de iniciativa con su comunidad.



La estructura del módulo comprende cuatro ejes temáticos, divididos por capítulos: el *primero* es resolución de conflictos y adaptabilidad al entorno; el *segundo*, pensamiento estratégico y toma de decisiones colaborativas; el *tercero*, comunicación, argumentación y persuasión; y el último, motivación, resiliencia y liderazgo. Cada uno de ellos posee un objetivo guía, ejercicios de reflexión, marco conceptual, material de apoyo de diapositivas y actividades experienciales (estudios de caso, ejercicios reflexivos y retos grupales); lo cual posibilita al estudiante a sumergirse contextualmente.

La estructura planteada involucra, además, el *Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP)* al finalizar las temáticas descritas. Lo anterior se ve reflejado en el proyecto integrador propuesto a los estudiantes, quienes deben formular ideas de negocio con un enfoque social, innovador y creativo.

Este material puede ser utilizado por docentes, instituciones educativas, facilitadores comunitarios o centros de educación complementaria, con el fin de preparar jóvenes.



ÍNDICE DE AUTORES

Laura Natalia Amézquita Márquez: Profesional en Negocios Internacionales, miembro de la Profundización en Mercadeo e investigadora del semillero de investigación Sinergia. Se desempeñó como monitora académica en los espacios de *Fundamentos Constitucionales y Económicos*, *Integración y Relaciones Económicas Internacionales*, *Legislación Aduanera y Cambiaria*, y *Fundamentos de Economía*. Logro ser reconocida gracias a su excelencia académica por cuatro años consecutivos. Además, es Autora y coautora de diversos productos ligados al Comercio Internacional, Imaginarios del futuro, Investigación universitaria y Brand Equity.

Correo: laura.amezquita@usantoto.edu.co

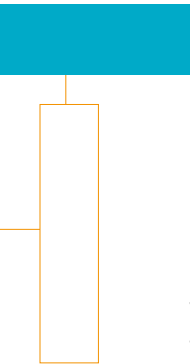
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4021-5527>

Sebastián David Hermosilla López: Profesional en Negocios Internacionales que ha sido notable por su excelencia académica durante tres años consecutivos, su interés en el área de mercados bursátiles y asesoría a un emprendimiento de moda alternativa. Acompañó la formación de los estudiantes de su facultad, desempeñándose como monitor académico en asignaturas de *Fundamentos Constitucionales y Económicos*, *Legislación Aduanera y Cambiaria*; junto a *Macroeconomía Internacional*. Es autor de una investigación sobre la tendencia del Trading como forma de ingreso adicional en estudiantes universitarios, y pertenece a la *Profundización de Mercadeo*.

Correo: sebastian.hermosilla@usantoto.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6519-1827>

Yennifer Alexandra Carrero Castaño: Administradora de Empresas graduada *Cum Laude* y Psicóloga, candidata a Magíster en Administración de Negocios, su formación se ha fortalecido con estudios complementarios en análisis financiero, recursos humanos, docencia universitaria y apropiación social del cono-




cimiento, así mismo, su vocación académica se ha reflejado en una sólida trayectoria como docente y en su activa participación en procesos de investigación formativa.

Ha ejercido funciones como líder de semillero de investigación y colíder de grupo de investigación, promoviendo procesos de formación investigativa desde una perspectiva interdisciplinaria y práctica, orientado a estudiantes en el desarrollo de proyectos con enfoque social y científico, aportando una contribución relevante al fortalecimiento del pensamiento crítico y las habilidades investigativas en contextos universitarios, así mismo, ha compartido sus hallazgos en el marco de distintos eventos a nivel nacional e internacional. Además, generó productos de investigación, que evidencian su compromiso con la generación y divulgación del conocimiento.

Cuenta con experiencia en la gestión, organización y análisis de proyectos universitarios, y posee un dominio avanzado de los lineamientos del modelo de medición de *Minciencias*, así como de las plataformas del *Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTel)*, por lo que su enfoque integra la rigurosidad investigativa con una profunda vocación por la enseñanza y el desarrollo humano.

Correo: yennifer.carrero@usantoto.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7031-6647>



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por su invaluable apoyo y esfuerzo.

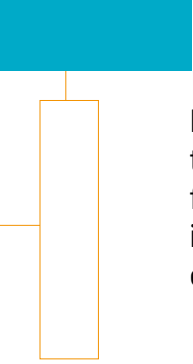
A la Universidad Santo Tomás, mostramos una infinita gratitud ante su colaboración en la publicación y apoyo investigativo de este proyecto, pero también al ser el *Alma mater* que atesoraremos como recuerdo en los años venideros. Mostramos agradecimiento en igual medida, a la Facultad de *Negocios Internacionales*, por favorecer a la formación integral de cada uno de nosotros.

PRÓLOGO

El mundo laboral en Colombia progresivamente se ha convertido en un espacio reducido para las nuevas juventudes, aún más si pertenecen al sector rural. De modo que las herramientas requeridas para apuntar a su crecimiento personal, deben adquirirlas antes de salir de la educación media; principalmente por la necesidad de muchos en comenzar sin dilación la búsqueda de empleo. Por ende, su preparación debe ser pertinente, práctica y transformadora.

Demostrar competencia en la toma de una decisión sin incurrir a un estado de frustración o caer en un espiral de culpabilidad, adaptarse a su entorno y ejercer liderazgo, son algunas de las competencias adquiridas por un *Negociador Internacional* dentro de su formación. Sin embargo, tales habilidades son transferibles para cualquier joven aspirante a alcanzar un futuro sólido y autónomo. Por lo tanto, el principal deseo de este libro es ayudar a formar a los jóvenes en competencias de gran utilidad en el mundo laboral, intrapersonal e inclusive familiar.

Aunque, bien se han visto metodologías centradas en un aprendizaje conceptual o teórico, cuyo resultado impide trasladar de modo eficiente los preconceptos a un escenario real. En este contexto, la flexibilidad, la gamificación y las actividades simuladas incentivan un accionar planificado, participación activa, conexión emocional a la temática y mayor grado recordación.



En este orden de ideas, este libro es el legado de una larga trayectoria vivida por sus autores, quienes pretenden crear una formación significativa, se despierte el pensamiento crítico, irrumpa la dinámica dentro del aula e influencie a una comunidad escolar a encontrar *“El código de la influencia”*.

Natalia Amézquita Márquez

METODOLOGÍA DEL LIBRO DE FORMACIÓN

Los capítulos están diseñados para su aplicación en el aula y el tiempo de la sesión es dividido en dos momentos clave. En primer lugar, el docente brindará la formación teórica correspondiente al capítulo (20-25 minutos máximo), que como eje central se sustenta en una serie de *preguntas problematizadoras*. Éstas se complementan con el material audiovisual de apoyo (en algunos casos) y las presentaciones digitales diseñadas para cada sesión.

El *segundo* momento, de mayor duración, requiere la organización de los estudiantes por equipos y el desarrollo de las actividades didácticas planteadas en este libro. Al finalizar, el docente evaluará el desempeño grupal mediante las *rúbricas capitulares*, en escala de calificación cualitativa de 1.0 a 5.0.

La última fase de culminación del módulo, consiste en un proyecto integrador que evalúa con ocho criterios las habilidades aprendidas durante las cuatro sesiones. En este, los grupos conformados presentarán una idea de *negocio* bajo el formato de una entrevista a la empresa creada y como apoyo elaborarán una cartelera alusiva.

El ejercicio de la idea de negocio permite el balance entre el uso de la creatividad y la viabilidad de las ideas, la formulación estratégica, la toma de decisiones, el desempeño de un rol profesional y la capacidad de improvisación, replicando las exigencias del mercado laboral e inclusive universitario.

El docente puede medir el impacto formativo del libro, mediante la comparación entre el promedio de las calificaciones obtenidas en las clases y la nota del *Proyecto integrador*. Una calificación superior en las actividades en el aula sugiere una comprensión aislada de los contenidos estudiados y la capacidad de aplicación en contextos específicos. No obstante, si el desempeño es mucho menor en el proyecto integrador, indicaría que el estudiante domina las habilidades por separado, y requiere de mayor práctica para aplicarlas de manera conjunta en un ámbito profesional.


CAPÍTULO 1


RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ADAPTABILIDAD AL ENTORNO

En este capítulo, se pretende desarrollar en los estudiantes habilidades de resolución de conflictos y adaptabilidad al entorno, mediante el pensamiento crítico y la comunicación asertiva. Al terminar, ellos podrán gestionar situaciones de cambio de manera efectiva.

PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿El conflicto es algo malo? ¿Quiénes están de acuerdo, por qué? (colocar palabras clave de sus razones en el tablero, y sugerir la opción más votada. Luego contrastarlo con la verdadera respuesta (no es malo) o reafirmar la opción elegida por los estudiantes).

 Tiempo: 2 horas

 *Material de apoyo:* En link mostrado abajo se encuentran las diapositivas de este capítulo en el archivo “Sesión 1”.

 *Link:* <https://bit.ly/45VU0FD>

Definición del conflicto

El hecho de adquirir una concepción negativa de una circunstancia, y se interprete como algo a evitarse con urgencia o meticulosidad; puede partir de cómo se ven los conflictos en el entorno (Soriano, 2006):

- Suelen relacionarse con un resultado violento, de anulación o destrucción de una de las partes. Además, el resultado es injusto o favorecedor para una única parte.
- El conflicto conlleva un desgaste emocional durante un periodo de tiempo, por lo cual es tomado como una incomodidad prolongada.

En realidad, *no es malo en sí mismo*. Es el manejo otorgado por las personas, lo que define el verdadero impacto de ese conflicto. Cuando se piensa en el conflicto como una oportunidad de aprendizaje, la resolución del mismo se convierte en *la forma de proteger la convivencia, la justicia, la democracia y estar en paz*.

En cambio, sugerir una connotación negativa deriva en soluciones por la fuerza, el abuso de la autoridad y da cabida a reacciones agresivas; o tal vez ocurra algo aún más grave: los estudiantes aprenden a implementar una solución superficial a sus problemas, a aceptar sin estar conformes con el resultado obtenido, percibir ideas contrarias como amenazas y aplazar el verdadero cambio ante la situación problemática que lo afecta (*Ministerio de Educación Gobierno de Chile*).

Es momento de hablar de algunos ejemplos, los cuales, aunque podrían parecer increíbles en este siglo, evidencian una perspectiva donde los conflictos no siempre fueron algo negativo:

- 8 horas laborales, es ser anarquista en el siglo XIX

En 1886, los trabajadores de las fábricas de Chicago en Estados Unidos protestaron e hicieron huelga para reclamar una jornada laboral no mayor a 8 horas diarias. La respuesta de los periodistas de la época fue llamar a los trabajadores locos anarquistas, delirio de lunáticos que jamás conseguirían su objetivo. Un trabajador lanzó un explosivo contra la policía y cinco manifestantes recibieron la pena de muerte. El movimiento obrero se fortaleció al punto de popularizar el lema *“ocho horas para el trabajo, ocho horas para el sueño y ocho horas para disfrutar”* (Senante, 2022, párr. 2) *inspiró a otros países industriales*.

- El color de piel definía el acceso al trabajo y el derecho a sentarse en un autobús en 1950.

Martin Luther King ha sido un ejemplo memorable de la protesta pacífica y la reclamación perpetua por los derechos humanos. En 1955, organizó un *boicot* a los Autobuses de Montgomery de 381 días y paralizó el transporte público; él quería lograr que la corte suprema declarara inconstitucional la segregación racial ejercida en los autobuses del estado en cuestión.

Más tarde en 1963, al marchar contra la segregación y la discriminación en Birmingham (una de las ciudades sureñas con mayor registro de conductas racistas), fueron reprimidos con mangueras de agua de alta presión y perros policía. Pero King terminó arrestado, por lo que escribió una carta en contra de las leyes injustas (Mérida, 2025):

“La injusticia en cualquier lugar es una amenaza a la justicia en todas partes” (King, 1993, pág 1).

“La libertad nunca es dada voluntariamente por el opresor; debe ser exigida por el oprimido.” (King, 1993, pág 2).

Ese mismo año al liderar la marcha por el trabajo y la libertad, en la ciudad capital de los Estados Unidos contribuyó a la promulgación de la ley de Derechos Civiles (1964), la cual vedó la segregación en espacios públicos y estableció medidas radicales contra la discriminación en el ámbito laboral. Entonces, pronunció su discurso más recordado “Tengo un sueño (*I have a dream*)”:

“Sueño con un día en que mis cuatro hijos vivan en una nación donde no sean juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter.” (King M. L., 1991, p. 217).

Pero, ¿Cómo identificar la existencia de un conflicto?

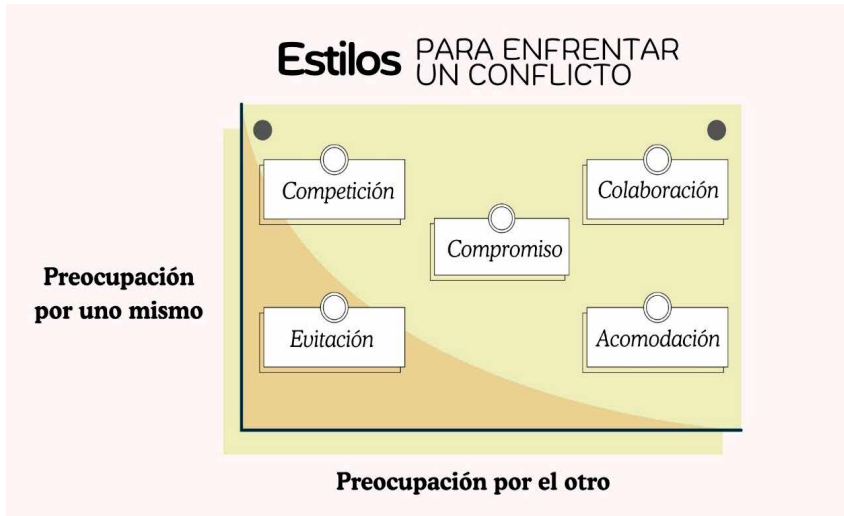
Hay algunas características clave para identificar al conflicto (SEB; DGGEyET, 2022):

- Me doy cuenta que mis necesidades e intereses generan división y discusión con otro.
- Las partes del conflicto notan un ambiente de tensión, y las personas analizan la situación desde la emoción.
- La actitud de los demás me incomoda.
- Siento desagrado por el trato que recibo.
- Esa situación genera en mí un conjunto de emociones negativas: tristeza, desilusión, frustración, humillación, enojo o rencor.

Resolver un conflicto

Se propone comprender cómo resolver un conflicto, a partir del modelo de manejo de conflictos de Rahim (Salinas-Morales et al., 2023) y la herramienta de Thomas-Kilmann acerca de los modos de conflicto (Xicom; CPP, 2008):

Figura 1. Formas de enfrentar un conflicto



Fuente: elaboración propia, con base en (Ministerio de Educación Gobierno de Chile).

Estilos para resolver un conflicto

1. *Estilo integrador (colaboración)*: ocurre cuando se muestra una postura abierta al intercambio de ideas con las partes involucradas, decide entender las diferencias y adoptar una solución aceptada por los demás.

¿Cuándo debe aplicarse? (Xicom; CPP, 2008):

- Debe identificar una solución que contemple también los intereses de la contraparte, y así pueda obtener el permiso del otro.
- Desea comprender el punto de vista del otro y enriquecer su propio entendimiento de la situación escuchando su postura.
- Busca lograr el compromiso de todos, al incluir sus preocupaciones en una decisión consensuada.
- Quiere abordar los resentimientos, responsables de interferir en el vínculo con los demás.

Con las siguientes preguntas puede descubrir si lo aplica demasiado o en realidad deberías usarlo más:

Figura 2. Tips para usar el estilo Integrador o Comprometido

Descubra lo que debe mejorar

ESTILO INTEGRADOR



Fuente: elaboración propia, con base en (Xicom; CPP, 2008).

2. **Estilo complaciente (acomodación):** en este caso, intenta disminuir las diferencias con los otros, y se orienta a la satisfacción de ambas partes. Sin embargo, este enfoque es dañino si la persona se vuelve conformista con el pensamiento de la otra parte y no hace valer sus derechos (*pierdo-ganas*).

¿Cuándo debe aplicarse?

- Me doy cuenta de que estoy equivocado, y es mejor cederle la palabra al otro (ser racional), antes de perjudicarme.
- El asunto posee mayor valor para la otra persona, entonces, prefiere construir una relación de cooperación y así ganar puntos frente a una posible discusión futura donde los intereses sean los más comprometidos.
- Es prioritario velar por la armonía.

Con las siguientes preguntas puede descubrir si lo aplica demasiado o en realidad debería usarlo más:

Figura 3. Tips para usar el estilo complaciente

Descubra lo que debe mejorar

ESTILO COMPLACIENTE



Fuente: elaboración propia, con base en (Xicom; CPP, 2008).

3. **Estilo dominante (competidor):** puede conocerla en negociación como el *ganar-perder*, donde intenta ejercer presión

en el otro para satisfacer sus propios intereses u obligarlo de cierta forma a ceder ante lo que le propone. El problema radica en la destrucción del vínculo con el otro, pues éste es excluido, discriminado, menospreciado y es imposible desarrollar empatía con él.

¿Cuándo debe aplicarse?

- Se requiere de una acción decidida y es vital entregar soluciones con rapidez (una emergencia).
- Asuntos donde debe aplicarse una norma justa, pese a no ser del agrado del resto (disciplina).
- Para proteger los intereses de una empresa, si hay convicción fundada de estar en lo correcto (no es capricho); o cuidarse a sí mismo ante alguien que usa el estilo competidor agresivo.

Con las siguientes preguntas puede descubrir si lo aplica demasiado o en realidad deberías usarlo más:

Figura 4. Tips para usar el estilo dominante

Descubra lo que debe mejorar

ESTILO DOMINANTE



Fuente: elaboración propia, con base en (Xicom; CPP, 2008).

4. **Estilo evitativo:** si la persona no está acostumbrada a usar el diálogo o le cuesta comunicarse, pero las partes involu-

cradas también; todos van a intentar delegarle la responsabilidad a otro, van a alejarse activamente de situaciones de conflicto (no enfrentan) y desisten a lograr su objetivo. Al no resolver el conflicto, creen que el tiempo por sí solo resolverá el problema, pero eso no ocurre, pero la relación con el otro se deteriora.

“A una alumna le interesa el primer lugar en el cuadro de honor de la escuela, pero a su mejor amiga también, entonces prefiere desistir para que no se enoje su amiga con ella y su amiga hace lo mismo” (SEB; DGGEyET, 2022, pág. 7).

¿Cuándo debe aplicarse?

- Nota un asunto secundario o existen temas que requieren mayor atención y debería ocuparse en solucionarlos. Además, el costo de involucrarse es muy alto, frente al bien recibido.
- Logra reconocer la ausencia de un beneficio (tiene una posición de poco poder o es frustrante cambiar algo), y los demás pueden llegar a resolverlo de mejor forma.
- Si podría calmar a las partes o le ayudaría a recobrar la compostura.

Con las siguientes preguntas puede descubrir si lo aplica demasiado o en realidad deberías usarlo más:

Figura 5. Tips para usar el estilo evitativo

Descubra lo que debe mejorar

ESTILO EVITATIVO



Fuente: elaboración propia, con base en (Xicom; CPP, 2008).

5. **Estilo comprometido:** este estilo se conoce en negociación como ganar-ganar, porque es un equilibrio entre dar, recibir y aceptar mutuamente. Debe resaltarse la falta de intención en ejercer poder o influenciar al otro.

“Los grupos de 6° A y 6° B quieren entrenar basquetbol por las tardes para calificar en el próximo torneo; ambos llegan el lunes a la misma hora a entrenar, pero no pueden ocupar la cancha al mismo tiempo, por lo que se ponen de acuerdo de asistir en un horario diferente cada grupo” (SEB; DGGEyET, 2022, pág. 8).

¿Cuándo debe aplicarse?

- Sus objetivos resultan importantes en cierta medida, pero no al punto de imponerse o generar controversia.
- Necesita llegar a un acuerdo temporal, debido a la magnitud del problema o el tiempo dispuesto es reducido.
- Como *un plan B*, al notar que el estilo dominante o integrador.
- Cuando ambas partes están interesadas en lograr sus objetivos opuestos (obrero-patrón).

Con las siguientes preguntas puede descubrir si lo aplica demasiado o en realidad deberías usarlo más:

Figura 6. Tips para usar el estilo comprometido

Descubra lo que debe mejorar

ESTILO COMPROMETIDO



Fuente: elaboración propia, con base a (Xicom; CPP, 2008).

Técnicas sugeridas

Pero ¿qué técnicas podría usar para resolver el conflicto, de una forma acertada?

Hay tres tipos según el resultado esperado y el objetivo deseado:

La negociación: las partes del conflicto buscan entre ellas generar un acuerdo consensuado, independientemente de obtener o ceder ciertos puntos. Lo ideal es lograr una posición cómoda para todos. El primer paso es que los involucrados identifiquen dentro del contexto *¿dónde se dio el conflicto?* y *¿cuál es el causal y su origen?* Y por supuesto estén en la disposición de dialogar basándose en hechos objetivos (sin suponer o interpretar) (*Ministerio de Educación Gobierno de Chile*).

Es bueno expresar las emociones de uno mismo, mientras puedan ser reguladas en medio de la comunicación, y si la intención es

evidenciar aquellas diferencias con el otro que evitan un intercambio irrespetuoso de las opiniones (me ofendió o fue amenazante al intervenir) (SEB; DGGEyET, 2022).

Figura 7. Pasos para lograr una negociación



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia los pasos sugeridos por (Ministerio de Educación Gobierno de Chile).

La mediación: en este caso la negociación no fue efectiva, de hecho, el conflicto entre las partes ha generado un claro daño en su relación, aunque aún desean encontrar una solución calmada con la ayuda de un tercero neutral. El resultado es un acuerdo consensuado donde ambos ganan.

Figura 8. Pasos para lograr la mediación



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia los pasos sugeridos por (Ministerio de Educación Gobierno de Chile), (Unidad de Apoyo a la Transversalidad, 2006) y (Hernán y Pérez, 2010).

El arbitraje pedagógico: es similar a la mediación, pero en tanto su intención es aplicar una norma justa; el tercero interviniente *asume la misión* de decidir por las partes, impone sanciones y exige compromisos.

Figura 9. Pasos para lograr el arbitraje



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia los pasos sugeridos por (Ministerio de Educación Gobierno de Chile) y (Unidad de Apoyo a la Transversalidad, 2006).



Actividad sesión 1:

Abogados al poder

La Corte Suprema de Abogacía (monitores de la clase) presentará dos casos que llegaron al despacho sobre despidos masivos injustificados y una mala gestión de contratación de instructores en una institución de educación. Después, se expondrá el primer caso a cuatro *pools* de abogados (grupos de alumnos), con un tiempo prudente de análisis y construcción de su postura en torno al cliente. Dos de ellos defenderán al demandado y los otros al demandante.

Cada *Pool* podrá intervenir dos veces (en caso de interrumpir será censurado), argumentando quién es el responsable y por

qué. Mientras tanto, la Corte Suprema deberá garantizar una participación equitativa, pero también está encargada de resumir cada intervención y guiar el debate. Al identificar un punto estático de la discusión, es decir, los *pools* de abogados ya no mencionen un nuevo argumento; se procederá a una pausa de cinco minutos para que cada uno postule cuál es una posible solución.

Cabe la posibilidad de unir los *pools* que compartan la misma visión, en el caso de querer generar una solución en consenso, y así su voto tenga más peso. La Corte Suprema cederá el turno a la presentación de las soluciones, junto a su respectiva votación por parte de los involucrados.

En seguida, el *pool* (o *pools* en caso de unirse) ganador será el cual ofrezca las mejores intervenciones y soluciones a la temática planteada. Además, se premiará al estudiante que demuestre el mejor manejo del conflicto a lo largo del debate.

CASO 1: EMPRESA PRODUCTORA DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

En enero de 2025, la empresa despidió a 40 trabajadores de su planta de producción. Todos tienen un promedio de 50 años de edad, no presentan enfermedades ni discapacidades y alegan haber sido despedidos sin justa causa. Su estabilidad laboral era fundamental para cotizar su pensión, en consideración de su permanencia prolongada en la firma (al menos 10 años).

La empresa, por su parte, justifica la reducción de personal argumentando dificultades económicas derivadas del aumento en los precios del azúcar y el pago de impuestos asociados a las marquillas negras en sus bebidas.

Abogados, elijan a quién defender: ¿La empresa o el sindicato de trabajadores? Presenten soluciones alineadas con su cliente, con dos argumentos a favor de la empresa y dos en defensa de los trabajadores.

CASO 2: MALA GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

Una institución de *Educación Superior* dio inicio al segundo semestre del año 2024 sin contar con tres de sus docentes, quienes presentaron su renuncia una semana antes del reinicio de actividades académicas. La gestión de contratación no previó esta situación, entonces, las vacantes fueron publicadas sólo después de las renunciaciones y el proceso de vinculación de nuevos profesores se retrasó.

Como consecuencia, los estudiantes de último semestre han perdido dos semanas completas de clases en asignaturas clave dentro de su formación. Ante esta situación, han expresado su inconformidad al declarar que la falta de docentes afecta su desempeño académico y la excelencia de su educación. Además, dado el impacto económico implicado tras la interrupción de sus clases, la institución debería priorizar soluciones inmediatas, ya sea con contrataciones urgentes o mediante estrategias de recuperación académica.

Esta situación evidencia una deficiencia en la planificación de recursos humanos, lo que ha generado afectaciones tanto en la continuidad del proceso educativo como en la percepción de los estudiantes ante el servicio brindado por su institución.

Tabla 1. Rúbrica de evaluación de la sesión 1

RUBRICA SESION 1

Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los seis criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.

1	+	2	+	3	+	4	+	5	+	6	=	<input type="text"/>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

1. Análisis del caso:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Comprende el problema, actores y contexto con profundidad. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Comprende el problema, con pocos errores. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Presenta ideas generales sin profundidad. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Hay confusión o no comprende el caso. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

2. Argumentación:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos sólidos, coherentes y fundamentados. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos adecuados con algunos errores. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos poco desarrollados. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos vagos o irrelevantes. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

3. Propuesta de solución:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Solución creativa, viable y con consenso. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Solución viable pero con limitaciones. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Solución débil o un poco rara. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> No propone una solución adecuada. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

4. Trabajo en equipo:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Participación equitativa y colaboración evidente. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Buena colaboración 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos poco desarrollados. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos vagos o irrelevantes. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

5. Respeto por las reglas:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Respeto todos los turnos, lenguaje y normas. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Interrumpe ocasionalmente, lenguaje adecuado. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Varias interrupciones o falta de respeto sutil. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> No respetan normas, interrupciones constantes. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

6. Capacidad de Réplica:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Refuta con lógica, respeto y argumentos sólidos. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Refuta con lógica pero le falta profundidad. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Responde con dificultad o con apoyo extremo. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> No logra contraargumentar o evade. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

Fuente: elaboración propia.


CAPÍTULO 2


PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y DECISIONES QUE BENEFICIEN A AMBAS PARTES

En este capítulo se fomentará mediante estrategias de negociación y cooperación, la destreza de implementar el pensamiento estratégico en la toma de decisiones que generen beneficios tanto para los jóvenes como para su entorno.

PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿Cuándo un compañero o la mayoría de mi grupo eligen una opción, pese a no estar de acuerdo, elijo esa? ¿suelo dar mi opinión o me acomodo a la mayoría?

 Tiempo: 2 horas.

 *Material de apoyo:* En link mostrado abajo se encuentran las diapositivas de este capítulo en el archivo “Sesión 2”.

 *Link:* <https://bit.ly/45VU0FD>

Andy Grove “cuando todo mundo cree que algo es verdad, en realidad nadie sabe nada”

Ha escuchado el dicho “cuando todo mundo cree que algo es verdad, en realidad nadie sabe nada”; bueno esto lo dijo el entonces presidente de Intel Andy Grove. En su momento, era de conocimiento general para cualquier técnico lo siguiente: la mecánica cuántica afectaba la producción de *chips* y los circuitos no funcionaban porque las partículas subatómicas (electrones, protones) se movían de forma extraña. No obstante, en la realidad

pareció ser algo aún más simple: había residuos contaminantes en los chips, bastaba con retirarlos y funcionarían sin problemas (Adair, 2010).

Hacer soluciones, saliéndose de la caja (sin usar el estilo clásico)

Las soluciones más creativas usan algo llamado pensamiento lateral, es decir, ir en contra del pensamiento natural o lógico. *¿Cómo puedo desarrollarlo?* (Adair, 2010):

1. No condicione su mente a las opciones más importantes o probables, haga un cambio para dejar fluir ideas intrusivas o improvisadas.
2. Deje de pensar en lo correcto colectivamente, concédale la oportunidad a lo diferente.
3. En lugar de creer en un funcionamiento secuencial de las cosas, cambie de un paso al otro aleatoriamente.

Reglas de las decisiones (grupales)

Sin embargo, existen algunas reglas útiles al pensar diferente, e incluso sus decisiones también serán correctas. Depende de usted, asignarle un porcentaje o peso a cada una (dentro del 100%), con lo que aquellas cuya sumatoria sea primero del 50%, serán los factores más relevantes a la hora de tomar una decisión en el grupo (Tropman, 2015).

Figura 10. Reglas de las decisiones



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a (Tropman, 2015).

- *Amplitud de presencia:* debe considerar la coincidencia de la decisión con el deseo de la mayoría en un grupo.
- *Preferencias:* es importante también observar quienes, dentro del grupo, tienen una preferencia marcada por otra solución y ver si se puede adaptar esa idea al beneficio de la mayoría.
- *Participación:* se identifica al responsable de realizar la decisión tomada en el grupo, para consultarle su opinión sobre la forma de proceder (puede desarrollar una noción más completa).
- *Experiencia:* aunque las ideas del grupo puedan ser muy acertadas, es bueno conocer la perspectiva de personas conocedoras del tema, es decir, científicos, profesionales,

personas más inteligentes o experimentadas, adultos, entre otros.

- *Poder*: en un ámbito laboral conviene contemplar los deseos del jefe o quienes tengan influencia en el problema en cuestión (posición de poder).
- *Partes interesadas*: se revisa el deseo probable de las partes interesadas pese a no estar presentes en la discusión, máxime los problemas que ocurren con ellas y tienen una repercusión considerable.
- *Los requisitos de la propia propuesta de decisión*: las decisiones tienen sus propias condiciones o requisitos, sin depender de las otras dimensiones: costos, tiempo, dificultad, entre otros.

¿Qué pasa si se congela?

En el capítulo 1 la actividad de debate supone un desafío para estudiantes sin experiencia en argumentación. Ellos pueden insistir en posiciones inflexibles o estancarse en problemas menores, sin avanzar a una solución sólida y consensuada. Por ello, es crucial explicar una estrategia clara que conduzca la conversación hacia una conclusión efectiva.

Esto ocurre tan pronto como todos los miembros del grupo hayan otorgado un punto de vista o contribuido de alguna manera. El paso a continuación, es la *reflexión sumativa*, es decir, entre todos comprender la situación actual del grupo al hacer un resumen de lo comentado en general, y sugerir una propuesta lógica de acción (solución). A posteriori, debe *suceder la legitimación*. En este caso, quien hizo la sugerencia al grupo debe usar las reglas de las decisiones para argumentar su punto:

Esta sugerencia parece reflejar lo que la mayoría del grupo desea (a); se dirige a quienes tienen opiniones firmes (b); y el jefe la aceptará (c). Además, será bien recibida por los grupos de interés (d) y es relativamente fácil de implementar (e) (Tropman, 2015). Reglas usadas: Amplitud de presencia (a), preferencia (b), poder (c), partes interesadas (d) y requisitos de la propia propuesta de decisión (e).

Figura 11. ¿Cómo enfrentar el estancamiento de un debate?



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia a (Tropman, 2015).

Modelos para tomar buenas decisiones

Diversos esquemas para concebir un problema permiten, gracias a una representación visual, encontrar soluciones con mayor claridad y efectividad.

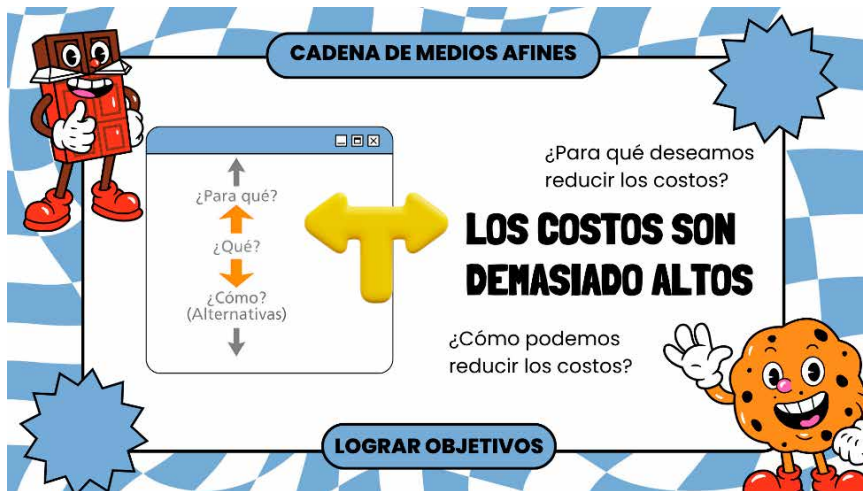
Cadena de medios afines

Algo puede ser un medio si se observan los objetivos, pero al tiempo puede ser un fin al considerar los instrumentos para lograr ese algo. Una cadena de medios a fines, permite enfocar la problemática, especificar los objetivos y generar alternativas (Lazzati, 2013). Por ejemplo, en una situación donde los costos son demasiado altos, si se aplica la cadena, quedaría así:

- *¿Para qué se desea reducir los costos?:* el estado de las ganancias obtenidas es muy bajo.
 - Aumentar el retorno de la inversión
 - Pagar mayores dividendos a los accionistas.

- ¿Cómo puede reducirse los costos?: al optimizar la ejecución de los procesos de fabricación.
 - Mejorar la tecnología
 - Desarrollar nueva tecnología al interior de la empresa

Figura 12. Diagrama de la cadena de medios afines



Fuente: elaboración propia. Gráfico tomado de (Tropman, 2015).

Campo de fuerzas

Esta estrategia puede usarse ante un sentimiento de estancamiento en el estudiante, quiera prepararse ante una eventualidad o desee buscar las causas y soluciones a un problema. El campo de fuerzas se compone de (Verzini, s.f.):

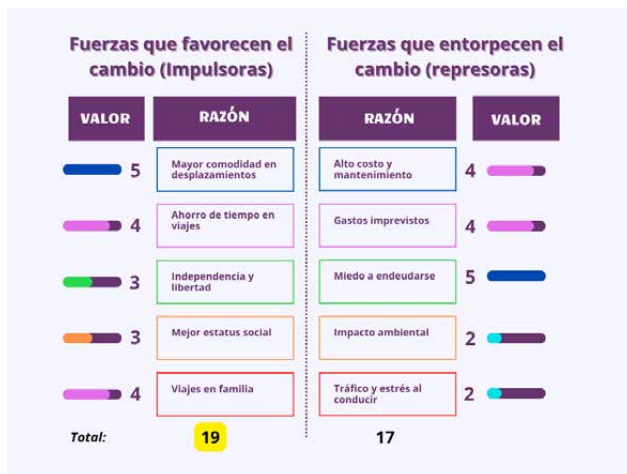
1. *La situación objetivo*: ¿qué quiero lograr? (Por ejemplo, implementar nueva maquinaria en la empresa).
2. *Fuerzas que favorecen el cambio (impulsoras o positivas)*: hace referencia a los contextos, actividades, actos, saberes, recursos, métodos, personas, etc., facilitadores del logro de una situación deseada.
3. *Fuerzas que lo entorpecen (represoras o negativas)*: son lo contrario a las impulsoras, impiden alcanzar la situación

objetivo. Por ejemplo, la resistencia de los empleados, la escasez de recursos, y el impacto al medio ambiente.

Un ejemplo: una persona desea comprar un nuevo vehículo. A pesar de poseer una gran intención de hacerlo, algunos factores parecen desincentivar su impulso de compra, como los costos de mantenimiento o el miedo a obtener un crédito que le sea imposible de soportar en el mediano plazo. Por lo anterior, lo más recomendable es realizar un diagrama de fuerzas de Kurt.

En primer lugar, deben pensarse al menos cinco fuerzas impulsoras (*¿por qué si debo comprarlo?*) y cinco restrictivas (*¿por qué no debo comprarlo?*). Luego estas deben colocarse a cada lado de una hoja, asignándoles un peso de 1 (poca importancia) a 5 (alta importancia). Al final, son sumados los valores de cada lado y se determina cuál fuerza ganó en la decisión. A continuación, la situación descrita se muestra a través de una representación gráfica:

Figura 13. Diagrama del campo de fuerzas de Kurt Lewin sobre comprar un vehículo



Nota Bene: en este caso, las fuerzas impulsoras (19) superaron a las restrictivas, lo cual indicaría una mayor motivación en la compra del auto.

Fuente: elaboración propia, basado en (Verzini, s.f.).



Actividad sesión 2:

El Ciego, el Manco y el Mudo

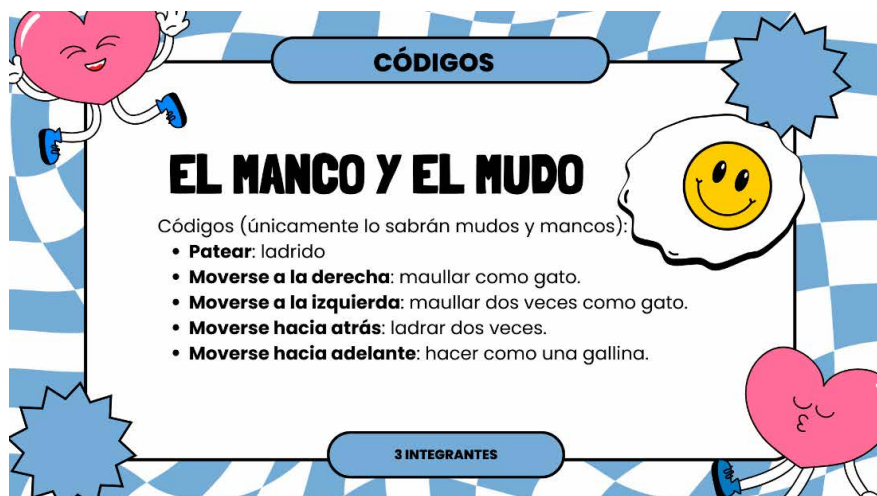
En tríos, los estudiantes competirán por la *Copa Mosqueteros*. Sin embargo, para poder jugar fútbol, tienen la condición de hacer códigos de comandos con sonidos y a través del tacto si quieren avanzar en la cancha (imitar un perro, mover mano derecha, etc.). Las funciones de los integrantes se dividen de la siguiente manera:

- *El ciego*: debe ser guiado por el mudo, quien, al tocar partes de su cuerpo, le indicará cómo moverse para anotar un gol o patear el balón.
- *El Mudo*: recibe órdenes del manco para mover al ciego. Si no recibe instrucción del código, debe quedarse quieto.
- *El Manco*: es el único autorizado en hablar de los tres. Su función es instruirle los comandos al mudo, y así éste pueda mover al ciego.

Códigos de comunicación

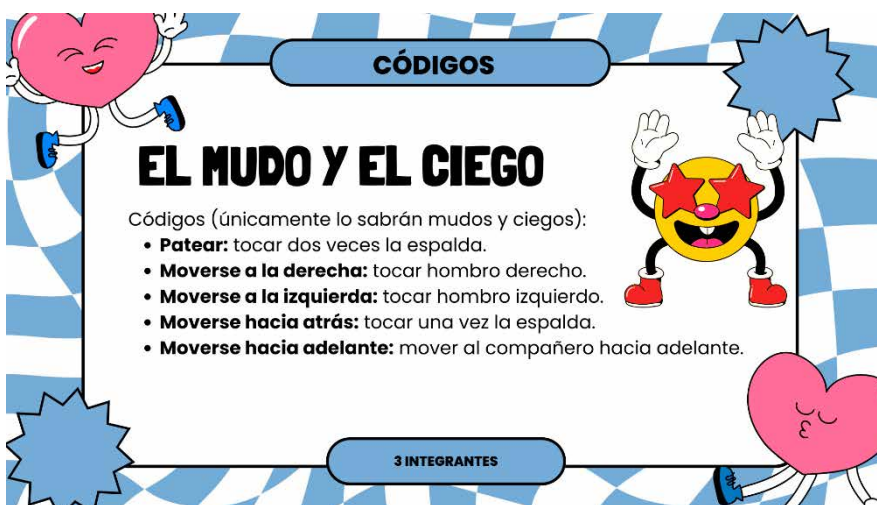
A continuación, se mostrarán los códigos que deberán utilizar los grupos de tres estudiantes, para competir en los partidos de eliminatorias.

Figura 14. Comandos entre el maco y el mudo



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Comandos entre el mudo y el ciego



Fuente: elaboración propia.

Premiación: al momento de determinar los dos grupos ganadores, cabe señalar que habrá un ganador entre quienes pasaron directo a las eliminatorias, y un ganador entre los perdedores de la primera ronda (quienes jugarán en unas eliminatorias de “perdedores”).

Reflexión

La definición de la *RAE* sobre el fútbol especifica que este es un deporte cuyo objetivo es meter el balón en la cancha del equipo contrario, y donde los pies son el único medio de contacto (*La Real Academia Española (RAE)*, s.f.). En la actividad propuesta esa regla no se rompió en ningún momento, pero la forma de moverse requería en trabajo de tres personas coordinadas, con diferentes condiciones y códigos.

A partir de las reglas de las decisiones grupales, tres de ellas se pusieron a prueba en este reto:

- *Amplitud de presencia, preferencias y participación*: los integrantes de cada grupo debían estar de acuerdo con sus roles, la forma de adivinar con mayor facilidad los comandos para moverse, mostrar una participación igualitaria en el juego (todos eran relevantes) y, ante todo, predecir la fortaleza del grupo con quien jugarían, es decir, rotar a los miembros de sus equipos en función al contrincante.

Por último, poder ganar el partido requiere que los estudiantes le den la oportunidad a una alternativa y acepten la aleatoriedad del éxito: no importa la puntería, la altura del jugador o si antes eran destacados en el fútbol, sino su capacidad de adaptarse, confiar y comunicarse estratégicamente con su equipo.

Tabla 2. Rúbrica de evaluación de la sesión 2

RUBRICA SESION 2			
Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los cuatro criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.			
1	+	2	+
3	+	4	=
<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>			
1. Comprensión y uso de códigos:		2. Desempeño del rol:	
Desempeño	Nota	Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Aplican códigos correctamente y sin errores. Usan correctamente los códigos con uno o dos errores leves. Usan códigos pero con varios errores o confusión. No comprenden los códigos o no los aplican correctamente. 	<p>5.0 - 4.6 (Excelente)</p> <p>4.5 - 4.0 (Bueno)</p> <p>3.9 - 3.0 (Aceptable)</p> <p>2.9 - 1.0 (Insuficiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cada integrante cumple de manera clara y eficaz su rol. Roles bien asumidos aunque uno o dos podrían mejorar. Dificultad en asumir completamente el rol. Confusión total en los roles o desinterés. 	<p>5.0 - 4.6 (Excelente)</p> <p>4.5 - 4.0 (Bueno)</p> <p>3.9 - 3.0 (Aceptable)</p> <p>2.9 - 1.0 (Insuficiente)</p>
3. Coordinación grupal:		4. Actitud, respeto y participación:	
Desempeño	Nota	Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Demuestran excelente sincronización y colaboración entre los tres roles. Coordinación fluida con algunas interrupciones. Coordinación básica con señales confusas. Desorganización evidente o nula cooperación. 	<p>5.0 - 4.6 (Excelente)</p> <p>4.5 - 4.0 (Bueno)</p> <p>3.9 - 3.0 (Aceptable)</p> <p>2.9 - 1.0 (Insuficiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Participación con entusiasmo, respetan las normas y los compañeros. Buena disposición y respeto, con algunas distracciones. Participación mínima o actitudes pasivas. Falta de respeto o desinterés en la actividad. 	<p>5.0 - 4.6 (Excelente)</p> <p>4.5 - 4.0 (Bueno)</p> <p>3.9 - 3.0 (Aceptable)</p> <p>2.9 - 1.0 (Insuficiente)</p>


Fuente: elaboración propia.


CAPÍTULO 3

POWER SKILLS

En este capítulo, será relevante guiar a los estudiantes en el perfeccionamiento de su argumentación y persuasión, enseñándoles a estructurar ideas con claridad, respaldarlas con evidencia y utilizar estrategias retóricas efectivas para comunicarse de manera convincente en debates y textos escritos.

PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿Cuántas veces has sido inseguro en la forma de entablar una conversación con los demás? ¿Sientes que no consigues expresar tu pensamiento con precisión?

 Tiempo: 2 horas.

 **Material de apoyo:** En link mostrado abajo se encuentran las diapositivas de este capítulo en el archivo “Sesión 3”.

 Link: <https://bit.ly/45VU0FD>

Comunicación Efectiva

Cada vez que el estudiante pretende comunicar el mensaje de la idea planteada al interior de su cabeza, haciéndose entender de manera clara y muy directa acerca de un tema en concreto, usa la *comunicación común*; en ella el propósito es intentar construir un lenguaje simple y comprensible para las demás personas.

Por supuesto, dentro de la comunicación (en un sentido más amplio) existe *una configuración específica* con un valor funda-

mental: la comunicación efectiva. Esta toma lugar entre quien transmite su mensaje y la persona receptora (se espera que lo entienda tal cual le es transmitida la información). En la situación antes propuesta, la comunicación efectiva es la clave al reproducir un mensaje comprensible y claro para otra persona, pues está ligado a su contexto y la intención del transmisor (Gonzales, 2021).

Entonces, la comunicación efectiva se posiciona como una habilidad esencial que permite construir relaciones de forma sólida, resolver conflictos de forma respetuosa, presentar ideas eficaces y, en definitiva, trabajar en equipo (*Noticias Bupa*, 2025). En la actualidad, y más si cabe en contextos como el del mundo laboral o de los negocios, comunicarse bien es algo de suma importancia; en consecuencia, se hace necesario desarrollar y/o fortalecer las habilidades comunicativas, por su potencial de incentivar las relaciones personales, sociales y, sobre todo, son una forma de preparación para afrontar desafíos en el futuro (*CEGOS*, 2025).

Si se pretende desarrollar más a profundidad esta habilidad, la consultora internacional *CEGOS* (2025), una firma especializada en la formación y desarrollo del talento humano; destaca cinco pasos o características clave para lograr una comunicación efectiva con los demás:

1. *La Escucha Activa*: estar atento en plena conciencia y conservar un verdadero interés a lo que la otra persona dice. Esto implica no interrumpir, evitar distracciones como el celular o conversaciones paralelas, y mostrar una escucha real, ya sea con gestos, preguntas o comentarios relacionados (*CEGOS*, 2025).
2. *Expresión Clara y Concisa*: antes de hablar, es importante organizar las ideas para usar un lenguaje directo y fácil de entender. Esto contribuye a comunicar de forma más efectiva y clara la expresión del mensaje; además, saber ajustar tanto el tono como el ritmo de la voz es clave, luego ambos influyen en cómo las demás personas entienden y reciben nuestro mensaje (*CEGOS*, 2025).

3. *Lenguaje Corporal y Gestos*: establecer el contacto visual y emplear expresiones faciales apropiadas contribuye a expresar sentimientos y resaltar los aspectos clave de un mensaje. La comunicación no verbal es fundamental en complementar lo dicho mediante el movimientos, posturas y expresiones; incluso detalles como la forma en que se respira o tensan los músculos, puede reflejar el pensamiento del estudiante y revelar sus intenciones al hablar sobre un tema (CEGOS, 2025).
4. *Empatía y la Perspectiva*: ayuda a comprender a los demás y ponerse en su lugar, validando sus emociones sin emitir juicios, ni hacer una crítica negativa de quiénes son (CEGOS, 2025).
5. *Adaptabilidad y Flexibilidad*: adapta el estilo personal de comunicación a partir del contexto y la persona con la cual se conversa. Además, favorece una mejor comprensión, el aprendizaje continuo y el desarrollo personal en este tema (CEGOS, 2025).

Argumentación

PREGUNTA PROBLEMATIZADORA: ¿Realmente sabemos argumentar?

Complemento de la sesión

Video (fragmento del minuto 2:51 al 15:41)

Comunicación efectiva, ¿cuál es el secreto? (Jordi Gràcia)

 Link: <https://www.youtube.com/watch?v=t-ULWDQ2t8c>

Preguntas Guía: ¿Cuál es el beneficio de la capacidad de utilizar el silencio? ¿Por qué las personas cometen errores al no saber cuándo dejar de hablar? ¿Cómo responde el cerebro instintivo ante una situación amenazante (incomodidad)? ¿Cuáles son los cinco consejos para mejorar las comunicaciones sociales?

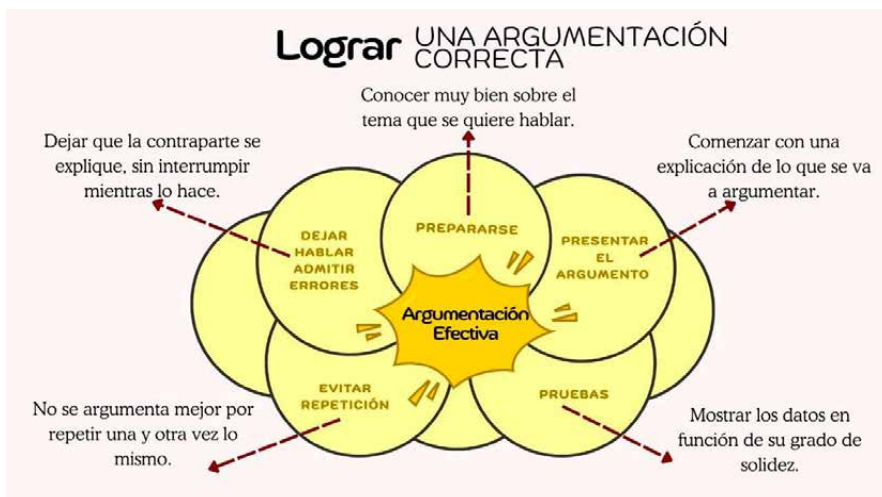
Argumentar es algo aplicado con frecuencia al hablar con otras personas. No solo cosas informativas suelen decirse, sino también para convencer a los demás de que se está en lo correcto.

Un ejemplo claro y cercano puede ser cuando estás en la calle con amigos y surge la duda sobre a qué restaurante ir a cenar. A simple vista, parece una situación sencilla o fácil de resolver. En el fondo, la persona más acertada cumple en saber explicar el *por qué* deberían ir a su restaurante favorito, además, no solo influye en la decisión del grupo, sino asume, en cierto modo, *un rol de liderazgo dentro del grupo*; y es notable su capacidad de argumentar ante el resto (Rubio, 2019).

Dado lo explicado, ¿alguna vez has defendido una idea o tomado partido en una conversación importante? ¿Qué aspectos hacen a un argumento más persuasivo y efectivo?

Para (Rubio, 2019) no sólo es una tarea meramente oral o escrita, sin duda una persona que sabe argumentar bien es un buen comunicador e involucra estos cinco consejos para lograr una argumentación efectiva:

Figura 16. Consejos para lograr una argumentación correcta



Fuente: elaboración propia a partir de (Rubio, 2019).

Persuasión

Convencer a alguien puede ser complicado, la costumbre es pensar que persuadir a alguien solo consiste en presentar argumentos, razonamientos, reflexiones (claros, coherentes y válidos). Persuadir no solo debe reducirse en convencer a alguien de aceptar una idea de forma voluntaria y sin ser forzada, en realidad es un proceso alineado con comprender bien al otro, saber compartir uno o más contenidos de manera efectiva y lograr sintonizar con sus intereses y emociones (Torres, 2018). Para esto existe un proceso clave orientado a facilitar la influencia sobre los demás (Carnegie, 1936):

- *Conoce a la Audiencia* → entender qué le interesa o le genera incertidumbre.
- *Hablar con Claridad y Confianza* → uso de palabras simples, y explicaciones concretas.
- *Uso de ejemplos y evidencia* → apoyar el argumento con datos o situaciones concretas.
- *Escucha y Respeto* → no interrumpir ni menospreciar al otro, ayuda a la escucha de la intervención de uno mismo.
- *Ejercer el autocontrol* → guardar la objetividad a pesar de las emociones, responder con paciencia.
- *Realizar preguntas inteligentes* → guiar a la otra persona a reflexionar sobre el punto expuesto por uno.
- *Cerrar con un mensaje claro y positivo* → resumir lo importante y dejar una buena impresión.

De forma resumida, se muestran las palabras clave de los consejos para alcanzar una persuasión efectiva:

Figura 17. Consejos para lograr persuadir al público



Fuente: elaboración propia a partir de (Carnegie, 1936). Fotografías de (Epik, 2018), (Klipartz), (Klipartz), (Bobby Innes Woodbridge, 2017), (Pinterest, 2021), (Evelyn Barrientez, 2020), y (SpeedCam, 2022).

Para ejemplificar la diferencia clave entre la argumentación y la persuasión, los siguientes ejemplos servirán de ayuda:

Figura 18. Diferencia ejemplificada entre argumentación y persuasión

Diferencias

PERSUASIÓN		ARGUMENTACIÓN	
EJEMPLO 1	EJEMPLO 2	EJEMPLO 1	EJEMPLO 2
<p>Mamá, por fa déjame ir al paseo con mis amigos. Todos van a ir y será la última vez que estemos juntos este año. Prometo que me porto bien y te mando mensajes a cada hora.</p>	<p>Una amiga le dice a otra: "Compra esta camiseta, te va a quedar divina y todos van a decir que estás a la moda"</p>	<p>Un estudiante le dice a su profesor: "Profesor, creo que merezco una mejor nota porque cumplí con todos los puntos de la rúbrica, entregué a tiempo y usé fuentes confiables, como dije en clase."</p>	<p>Deberíamos tener más tiempo de descanso porque según estudios, los estudiantes rinden mejor cuando tienen pausas activas. Además, muchos salimos muy temprano de casa y necesitamos recargar energía.</p>
<p>Usa sentimientos (la despedida del año, prometer buen comportamiento) para convencer. No da pruebas, solo busca emocionar.</p>	<p>Usa el deseo de verse bien y ser aceptado por los demás.</p>	<p>Aquí da razones claras y objetivas para convencer.</p>	<p>Usa datos (estudios), lógica y experiencia personal como argumento.</p>

Fuente: elaboración propia.

Actividad sesión 3:

Venta Imposible

En este taller didáctico por equipos de seis integrantes, los estudiantes deben lograr persuadir al público de comprar un producto extraño, con buenos argumentos para defenderlo. Deben usar técnicas como la exageración, la persuasión, la exclusividad o la emoción (comunicar efectivamente el propósito de la venta). Durante la exposición de dos minutos (pitch), el público podrá hacerles preguntas sobre el producto.

Dinámica

1. El grupo pasará a escoger un objeto de una bolsa con varias cosas.
2. Luego hacer clic a la ruleta (virtual) para saber con qué condición deberán presentar la venta a las demás personas.
3. Tendrán cinco minutos para organizar sus ideas y estructurar sus argumentos.

4. Con un cronómetro tendrán cinco minutos para vender su producto.

Condiciones (Ruleta)

- *Hablar con acentos*: costeño, estadounidense, argentino, paísa, pastuso.
- *Cantar su mensaje según el género musical*: salsa, merengue, vallenato, reguetón, trovas.
- *Imitación de un animal (sonidos o movimientos)*: mono, gallina, caballo, perro, gato.
- *Posiciones*: arrodillados, acostados, pose de *Superman*, alzando a un bebé (en el grupo se dividen por mamás e hijos).
- *Narración*: seguir el hilo del mensaje según lo último que se dijo.

Votación

Luego de las intervenciones grupales, tendrá lugar una retroalimentación constructiva, para discutir cuál fue el mensaje de venta con mayor claridad, el más persuasivo, mejores argumentos y cuál tuvo un mejor manejo del público. En este caso cada grupo nominará a un ganador. En caso de haber empate, los equipos competirán de nuevo con un objeto distinto y condición aleatoria.

Tabla 3. Rúbrica de evaluación de la sesión 3

RUBRICA SESION 3

Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los cinco criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.

1	+	2	+	3	+	4	+	5	=	<input type="text"/>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

1. Argumentación de venta:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos claros, creativos, convincentes y bien estructurados. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos adecuados, con buena coherencia. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos básicos o poco desarrollados. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Argumentos débiles o ausentes. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

2. Técnicas persuasivas:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Usa varias técnicas de forma efectiva y creativa. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Usa al menos una técnica con buenos resultados. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Uso limitado o confuso de técnicas. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> No se evidencian técnicas persuasivas. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

3. Claridad del mensaje:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> El mensaje es claro y cautivador. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> El mensaje es comprensible y enfocado. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> El mensaje se entiende parcialmente. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> El mensaje es confuso o incompleto. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

4. Cumplimiento de la condición:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Integra la condición con naturalidad y humor, sin afectar la venta. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Integra la condición de manera adecuada. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Integra la condición parcialmente o de forma forzada. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Muestra dificultad para responder o improvisar. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

5. Interacción con el público:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Maneja preguntas con seguridad, improvisación y conexión con el público. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Responde bien, aunque con algo de inseguridad. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Muestra dificultad para responder o improvisar. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Evade preguntas o responde con incoherencia. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)


Fuente: elaboración propia.


CAPÍTULO 4

EMPODERAMIENTO JUVENIL Y LIDERAZGO

En este último capítulo, el objetivo es potenciar en los estudiantes la resiliencia, la motivación y el liderazgo; haciendo hincapié en la creatividad requerida al afrontar escenarios complejos, así como la importancia de la autoconfianza.

PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿Alguna vez has pasado por una situación difícil y, pese a ser dura, aprendiste algo o saliste más fuerte de ella?

 Tiempo: 2 horas

 **Material de apoyo:** En link mostrado abajo se encuentran las diapositivas de este capítulo en el archivo “Sesión 4”.

 Link: <https://bit.ly/45VU0FD>

Resiliencia

Es un momento de adaptarse a momentos difíciles, al contar con la capacidad de afrontar esas situaciones de la mejor manera. Muchas veces al acontecer un evento negativo, afloran sentimientos de ira, sufrimiento, angustia o dolor; pero, seguir adelante tanto física como psicológicamente implica no afrontar el problema solo. De hecho, saber cuándo y cómo ir en búsqueda de apoyo, es clave para hacer uso de la resiliencia y se complementa con los siguientes consejos (*Personal de Mayo Clinic, 2023*):

Figura 19. Proceso en busca de la resiliencia



Fuente: elaboración propia a partir de
(Personal de Mayo Clinic, 2023).

Motivación

PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿Alguna vez te has sentido desmotivado en tu vida diaria?

Encontrar la motivación personal puede ser un desafío, en particular al enfrentar obstáculos y responsabilidades que opacan la alegría y el entusiasmo.

La motivación interior es un recurso básico en la consecución de objetivos personales y de la manera de vivir con sentido. Se trata de una fuerza interior movilizadora, pues dirige al ser humano hacia la acción, el esfuerzo y la persistencia, incluso frente a las dificultades imprevistas. Muchas veces es más sencillo caer en la habitual rutina y considerarla una falta de avance, sin embargo, es importante aprender a percibir qué es lo que motiva y mantiene activo a cada quien en la vida diaria (*chVmpionmind*, 2025).

Por tanto, surge la pregunta: *¿cómo mantenerse motivado y desarrollar la resiliencia?* De esta reflexión se desprenden aspectos

orientados a enriquecer de ambas cualidades y, por consiguiente, avanzar de forma más segur@:

Figura 20. Desarrollar la motivación a diario



Fuente: elaboración propia a partir de (chVmpionmind, 2025).

- *Establecer metas y objetivos claros:* establecer metas y objetivos, significa el inicio del camino para encontrar la motivación personal. Sin una dirección clara, es casi imposible conocer, prever e interiorizar las decisiones que deben plantearse para alcanzar lo anhelado (chVmpionmind, 2025).
- *Identificar tus pasiones y valores:* pasiones son aquellas actividades o temas con el poder de generar entusiasmo y renovar la energía del individuo. Identificarlas ayudará a encontrar propósito en las acciones diarias y mantendrá motivado al estudiante (chVmpionmind, 2025).
- *Aceptar el fracaso y aprender de los reveses:* el fracaso es inevitable e inherente a la vida, pero ciertamente es una oportunidad de fortalecimiento personal. Aunque, en ciertas ocasiones es necesario dejar de lado el discurso del positivismo, para cederle el espacio al crecimiento, el duelo, la aceptación y superación de una situación compleja; es decir, verla tal cual es, así sobreponerse a ella (chVmpionmind, 2025).

- *Celebrar las pequeñas victorias y los hitos*: a menudo, hay un enfoque excesivo en los objetivos a largo plazo que, se olvida el reconocer y celebrar aquellos logros más pequeños. Cada paso hacia el logro de las metas, merece ser reconocido (*chVmpionmind*, 2025).

Liderazgo

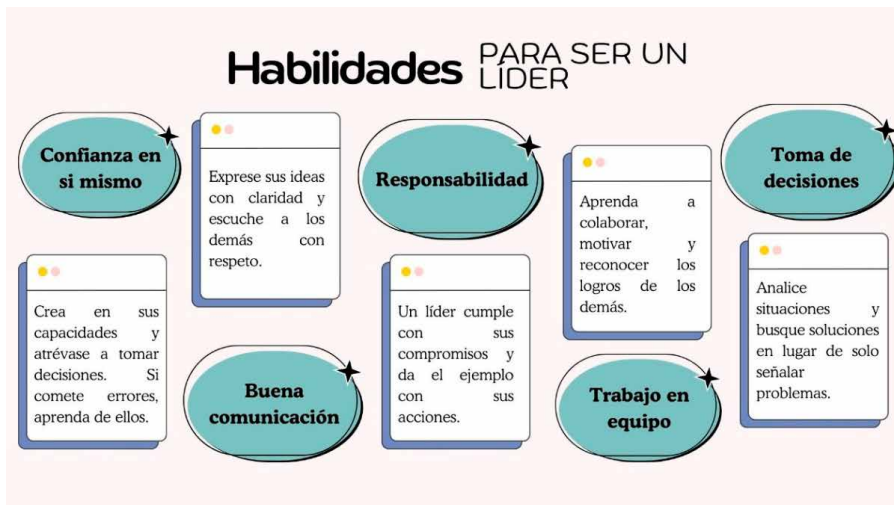
PREGUNTAS PROBLEMATIZADORAS: ¿Alguna vez has tomado la iniciativa en tu colegio, tu casa o con tus amigos para lograr algo en equipo?

Un líder se caracteriza por ser una persona carismática e influye en un grupo para trazar un objetivo en común acuerdo. Pueden encontrarse líderes en la totalidad de los ámbitos de vida: al interior de una familia, el ambiente escolar, el deporte o la comunidad; y sus cualidades pueden ser diferentes según la situación en la que se encuentren. Cada líder tiene fortalezas y aspectos por mejorar, por eso no existe una única forma de desarrollar habilidades de liderazgo; todo depende de quién es uno y del entorno al que se enfrenta (*Equipo Editorial Indeed*, 2023).

¿Qué es ser un líder?

Ser líder no se limita a mandar una serie de instrucciones, sino también saber inspirar, guiar a los demás y trabajar en equipo para lograr metas compartidas. Para mejorar el liderazgo, debes desarrollar ciertas habilidades clave:

Figura 21. Habilidades clave de un buen líder



Fuente: elaboración propia a partir de (Equipo Editorial Indeed, 2023) y (Budon, 2024).

Añadido a lo anterior, los autores Barba & Escorza (2018) destacan que el liderazgo en los adolescentes se fortalece mediante la participación en actividades grupales, el fomento de habilidades en entornos sociales y la aceptación de responsabilidad en las consecuencias gestadas. Lo anterior, repercute a su formación integral e influye positivamente en su realidad circunstancial; entonces, *¿cómo se puede desarrollar esta habilidad?*

Claves para perfeccionar el liderazgo

- *Participar en actividades grupales:* clubes, proyectos escolares o deportes ayudan a mejorar el liderazgo.
- *Atreverse a asumir responsabilidades:* organizar eventos, tomar la iniciativa en clase o colaborar con los compañeros.
- *Observar a buenos líderes:* aprender de maestros, amigos o figuras que inspiran con su forma de liderar.
- *Adoptar una postura optimista:* un buen líder motiva a los demás y busca soluciones en momentos difíciles.

- *Desarrollar empatía:* comprender y apoyar a los demás, genera confianza y fortalece el equipo.

Figura 22. Consejos para incentivar el liderazgo



Fuente: elaboración propia a partir de (Barba & Escorza, 2018).

Complemento de la sesión:

Video (fragmento del minuto 8:00 al 12:31)

SOBREVIVÍ A UN PAPÁ VIOL3NT0 (CON: VALENTINA TAGUADO)
[Vos podés - EP 163]

 Link: <https://www.youtube.com/watch?v=3Jxjff4sPlw>

Preguntas guía: ¿Cuáles eran las limitantes de Valentina? ¿Cómo enfrentó sus inseguridades? ¿Qué rescatan de la personalidad de Valentina?

Actividad sesión 4:

Jingle Challenge: Canta tu solución

Se presentará una situación desafiante, ante la cual, por grupos deberán proponer una solución mediante la creación de un *jingle*.

El mismo debe abordar y contrarrestar dicha problemática de manera creativa y efectiva. Además, todos los integrantes participarán de la actividad de forma obligatoria.

Situación 1: Reducir la devastación forestal en la Amazonía, producto de la tala ilegal.

Situación 2: Fomentar que las personas acompañen y brinden ayuda a las personas mayores en asilos.

Situación 3: Incentivar a las personas a comprar más en negocios locales en lugar de grandes cadenas.

Situación 4: Ampliar y facilitar la asistencia sanitaria en zonas rurales.

Se elegirá el *jingle más creativo, cuyo mensaje sea claro, llamativo y genere recordación a quienes los escuchan*. Por otra parte, si el grupo cantó en coro sin interrupciones (risas), sumará más puntos...

Tabla 4. Rúbrica de evaluación de la sesión 4

RUBRICA SESION 4

Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los cinco criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.

1	+	2	+	3	+	4	+	5	=	<input type="text"/>
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

1. Creatividad y originalidad del Jingle:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Altamente original. Con ritmo letra y mensajes únicos. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Creativo, con buena letra y ritmo. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Poco original, pero cumple con el objetivo. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Copia o es muy genérico y poco relacionado. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

2. Relevancia del contenido:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Aborda claramente la problemática planteada con una solución efectiva. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Aborda el problema con claridad, pero soluciona algo superficial. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Menciona el problema, pero no desarrolla bien la solución. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> No responde a la problemática. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

3. Participación del grupo:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Todos los integrantes tienen un rol visible. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> La mayoría participa activamente. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Solo algunos miembros participan. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Participación mínima o nula de los integrantes. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

4. Mensaje positivo y constructivo:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Promueve soluciones motivadoras, responsables o éticas. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Buen mensaje con enfoque constructivo. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Mensaje débil o poco inspirador. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de mensaje positivo. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

5. Presentación y puesta en escena:

Desempeño	Nota
<ul style="list-style-type: none"> Excelente interpretación, vocalización y actitud. 	5.0 - 4.6 (Excelente)
<ul style="list-style-type: none"> Buena presentación con actitud positiva. 	4.5 - 4.0 (Bueno)
<ul style="list-style-type: none"> Presentación básica o tímida. 	3.9 - 3.0 (Aceptable)
<ul style="list-style-type: none"> Presentación desorganizada o sin esfuerzo. 	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

Fuente: elaboración propia.

Sosteniendo la vida (actividad sin calificación):

En el centro del aula, habrá una torre de bloques de Jenga para que pasen estudiantes elegidos por medio del juego de Tingo Tingo Tango. Al ser llamado el estudiante, deberá retirar una pieza y responder a un reto de la vida (*¿Cómo manejaría esa situación de forma resiliente?*). A continuación, se muestran las opciones aleatorias de preguntas dirigidas a los estudiantes:

Retos de la vida (una pregunta por cada ficha de Jenga retirada de la torre)

1. Te sentiste excluido de un grupo de amigos o compañeros:

¿Cómo manejarías ese sentimiento de soledad o rechazo, sin afectar tu valor propio?

2. Recibiste una mala calificación en una materia y te costó mucho esfuerzo:

¿Cómo te levantarías emocionalmente y qué harías para no rendirte?

3. Alguien pronunció un comentario, pero pese a callar tu opinión, éste provocó un dolor intenso.

¿Cómo podrías sanar esa emoción y encontrar una forma sana de expresarte?

4. Tienes miedo de fallar en algo que para ti es muy importante (un examen, un talento, un sueño):

¿Cómo transformarías ese miedo en una motivación para intentarlo?

5. Sientes presión por cumplir expectativas de tu familia, pero eso te genera ansiedad:

¿Cómo podrías comunicar tus sentimientos sin romper los lazos afectivos?

6. Discutiste con alguien querido y no sabes cómo acercarte para arreglar la situación:

¿Qué pasos darías para perdonar o pedir perdón con madurez emocional?

7. Te comparas de modo frecuente con los demás y eso te hace sentir que no eres suficiente:

¿Cómo podrías cambiar ese pensamiento por uno más compasivo y realista contigo mismo?

8. Alguien apreciado por ti, se alejó de tu vida sin explicación:

¿Cómo afrontarías esa pérdida emocional sin hundirte?

9. Tienes un problema en casa fuera de control, porque afecta tu estado de ánimo en el colegio:

¿Qué podrías hacer para proteger tu bienestar emocional en medio de esa dificultad?

10. Tienes muchas cosas en la cabeza y te sientes abrumado, como si fueras a explotar:

¿Qué herramientas podrías usar para no dejarte caer y buscar equilibrio?

Problemas personales cuando se “derrumba la torre”

En el momento de derrumbarse la torre, el juego tomará una pausa porque se procederá a explicar la metáfora entre la caída de la torre Jenga con una persona abrumada por sus problemas personales: cómo la suma de ellos va debilitándola hasta llegar una situación insostenible (puede elegirse sólo una, o aplicar las tres).

1. Sentirse invisible o no escuchado en el grupo:

En muchos espacios escolares, hay estudiantes físicamente presentes, pero se sienten ausentes desde el punto de vista

emocional. No son elegidos para trabajos en grupo, sus opiniones no son tomadas en serio o los demás los ignoran. Esta sensación de invisibilidad genera un fuerte impacto en la autoestima, lo cual podría resultar en el aislamiento de estos estudiantes, la disminución del interés por participar o el desarrollo de inseguridad social.

Esta situación también se ve reflejada en pequeños detalles: cuando alguien habla y nadie lo escucha, si no lo saludan, o no se le da la oportunidad de mostrar sus talentos. Por eso, es vital construir un lugar seguro para la inclusión, escucha y apreciación de cada voz.

2. Afrontar la tristeza o la ansiedad en el silencio:

En el entorno escolar, es común ver a algunos estudiantes vivenciar emociones difíciles como tristeza, ansiedad, miedo o estrés. Estas emociones pueden obedecer a múltiples motivos: problemas familiares, presión académica, conflictos con compañeros o incluso situaciones personales que prefieren no contar. Sin embargo, muchas veces no se atreven a expresarlo, ya sea por miedo al rechazo, sentirse incomprendidos o “aguantarse” de la impresión de ser una solución adecuada.

Este silencio emocional puede volverse una carga pesada, ocasionando una desconexión con los demás, bajo rendimiento o incluso a problemas de salud mental más graves. Por eso es fundamental construir espacios seguros, donde hablar de las emociones no sea un tabú, sino un acto de valentía y autocuidado.

3. Afrontar la pérdida de un ser querido:

Dentro de los mayores retos enfrentados por miles de personas, el fallecimiento de un amigo cercano o familiar es un dolor visceral, pues trae consigo periodos indefinidos de melancolía y a veces se torna en depresión. Es normal caer en un espiral de desasosiego o parecer pasmado ante la situación; en el interior suele cargarse con un luto prolongado, sea por un sentimiento de culpabilidad, resentimiento, temor o incomprensión.

Sin embargo, sobrellevar el duelo significa preservar nuestro legado, interiorizar esa nueva realidad e intentar cuidar el alma (priorizar la ingesta de alimentos que aumenten la serotonina, elegir una forma de ejercicio sostenible en el tiempo y descansar lo suficiente).

Bolsa de motivación

Para poder alentar a la persona derrumbada, debe generarse *la bolsa de la motivación*. Todos deben escribir un mensaje de aliento a esa persona, y colocarlo en una bolsa. Al ser recogida la totalidad de los mensajes, los estudiantes deberán sacar al azar uno de ellos; se les cuestionará cómo ese mensaje los hace sentir y cómo lo interpretan, luego deben colocar de nuevo el mensaje que leyeron en la bolsa.

Al finalizar la actividad, se hará una reflexión en torno a una pregunta final: *¿cuál es el significado de rearmar la torre?*

PROYECTO INTEGRADOR

Para concluir lo aprendido a lo largo de los cuatro capítulos anteriores y confirmar con certeza el nivel de adquisición de conocimientos en los estudiantes, ellos deberán presentar una actividad integradora, en la cual puedan poner en práctica sus saberes luego de 4 semanas de formación.

 Tiempo: 2 horas

Idea de negocio o emprendimiento: En grupos de cinco estudiantes, deberán crear el nombre de una nueva empresa dentro de los sectores agropecuario, tecnológico, turístico, ecológico o de artesanías. Además, deberán definir su objetivo principal y los servicios ofrecidos. La dinámica consiste en simular una entrevista con la empresa emergente y cada miembro adoptará un rol específico (gerente, asesor de ventas, productor, jefe de comunicaciones y periodista). Al presentar su propuesta, el grupo acompañará la entrevista con una cartelera creativa de respaldo a su idea de negocio.

Tabla 5. Criterios para la evaluación del proyecto integrador

RUBRICA PROYECTO INTEGRADOR																
Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los ocho criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.																
1	+	2	+	3	+	4	+	5	+	6	+	7	+	8	=	<input type="text"/>
1. Nombre de la empresa:				2. Cartelera creativa:												
Desempeño		Nota		Desempeño		Nota										
<ul style="list-style-type: none"> Muy creativo coherente con el sector y memorable. 		5.0 - 4.6 (Excelente)		<ul style="list-style-type: none"> Claramente definido, ambicioso y realista. 		5.0 - 4.6 (Excelente)										
<ul style="list-style-type: none"> Claro y relacionado con el sector. 		4.5 - 4.0 (Bueno)		<ul style="list-style-type: none"> Bien definido y coherente. 		4.5 - 4.0 (Bueno)										
<ul style="list-style-type: none"> Genérico o poco atractivo. 		3.9 - 3.0 (Aceptable)		<ul style="list-style-type: none"> Vago o poco concreto. 		3.9 - 3.0 (Aceptable)										
<ul style="list-style-type: none"> Poco relacionado o no se presenta. 		2.9 - 1.0 (Insuficiente)		<ul style="list-style-type: none"> Confuso o ausente. 		2.9 - 1.0 (Insuficiente)										

3. Descripción de los servicios:

Desempeño	Nota
• Completos, innovadores y coherentes con el objetivo.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Claros y adecuados.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Poco detallados o repetitivos.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• Escasos, incoherentes o no se presentan.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

4. Desempeño de roles:

Desempeño	Nota
• Cada miembro interpreta su rol con compromiso, claridad y coherencia.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Roles cumplidos de manera adecuada.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Algunos roles poco definidos.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• No se respetan roles o hay confusión.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

5. Presentación de la entrevista:

Desempeño	Nota
• Fluida, bien estructurada, lenguaje adecuado y dominio total del tema.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Clara, con pocos errores o vacíos.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Presenta dudas o se nota falta de preparación.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• Desorganizada, sin dominio del tema.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

6. Cartelera creativa:

Desempeño	Nota
• Muy llamativa, original y refuerza la idea de negocio.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Bien diseñada y pertinente.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Poco llamativa o con errores de diseño.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• No cumple su función o no se presenta.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

RUBRICA PROYECTO INTEGRADOR

Asigne una calificación entre 1.0 y 5.0 a cada uno de los ocho criterios evaluados. Al finalizar, calcule el promedio de las calificaciones para obtener la nota final.

7. Trabajo en equipo:

Desempeño	Nota
• Excelente coordinación y participación equitativa.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Buena colaboración general.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Participación desigual o desorganización.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• Falta de cohesión o desinterés evidente.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

8. Innovación y viabilidad de la idea:

Desempeño	Nota
• Muy original, con alto potencial y aplicabilidad.	5.0 - 4.6 (Excelente)
• Buena idea con posibilidad de mejora.	4.5 - 4.0 (Bueno)
• Poca innovación o viabilidad dudosa.	3.9 - 3.0 (Aceptable)
• No es innovadora, ni realista.	2.9 - 1.0 (Insuficiente)

Fuente: elaboración propia.

EPÍLOGO

Los contenidos aquí explorados se convierten en el primer paso para ser potencialmente un joven competitivo, crítico, líder y negociador. No deben dejarse de practicar cada uno de los consejos sugeridos, ni replantearse las preguntas problematizadoras de cada capítulo; sino volver con regularidad a ellas en búsqueda de actuar con propósito y construir una ruta de acción propia. Al final, este libro pretende incidir en una ciudadanía más propositiva, y servir de guía para la vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y CIBERGRÁFICAS

- Adair, J. (2010). *Decision making and problem solving strategies*. Kogan Page.
- Barba, F. D., & Escorza, Y. H. (2018). "El desarrollo de la competencia de liderazgo en adolescentes en la ciudad de Tijuana". *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 37-52. <https://doi.org/10.32997/rpe-2018-3052>
- Budon, A. (2024). *Cómo desarrollar tus habilidades de Liderazgo*. Bitrix24: <https://www.bitrix24.co/articles/como-desarrollar-tus-habilidades-de-liderazgo.php>
- Carnegie, D. (1936). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Editorial Sudamericana.
- CEGOS. (2023). *Cegos beyond knowledge: La importancia de la comunicación efectiva y cómo desarrollarla*. <https://www.cegoslatam.com/actualidades/publicaciones/competencias-blandas/la-importancia-de-la-comunicacion-efectiva-y-como-desarrollarla-2>
- ChVmpionmind. (2023). 10 consejos prácticos para encontrar motivación personal en tu vida diaria. *Blog chVmpionmind*. <https://chvmpionmind.com/es/motivacion-personal/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2025). *Mercado laboral de la juventud: Trimestre abril - junio*

2025. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHMLJ-abr-jun2025.pdf>

Epik. (2018, 16 de noviembre). Pikachu sorprendido es el nuevo meme que no puedes parar de ver en internet. *AS.com*. https://as.com/epik/2018/11/16/portada/1542384053_864693.html

Equipo Editorial Indeed. (2023). *Cómo mejorar el liderazgo: paso a paso*. Indeed: <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/mejorar-liderazgo>

Evelyn Barrientez. (2020). Guerreros: Blue Ranger. <https://co.pinterest.com/pin/804948133381833738/>

Gonzales, K. H. (2021). Ensayo: La comunicación efectiva. *Universidad Privada San Juan Butista*. https://www.researchgate.net/profile/Katherine-Huaylla-Gonzales/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA/links/61ae5473c11c10383694545c/LA-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf

Hernán, Y. M., & Pérez, E. R. (2010). Mediación: Escuelas, herramientas, técnicas. *Fundación Gizagune*. <https://www.fundaciongizagune.net/wp-content/uploads/mediacion-herramientas-tecnicas.pdf>

King, M. J. (1993). *Letter from Birmingham Jail*. https://www.csuchico.edu/iege/_assets/documents/susi-letter-from-birmingham-jail.pdf

King, M. L. (1991). *A testament of hope: The essential writings and speeches of Martin Luther King, Jr.* (Primera ed.). (J. M. Washintong, Ed.) Harper Collins.

Klipartz. (s.f.). kimberly hart katherine hillard rosa super sentai poderosos morphin power rangers, power rangers, personaje de ficción, magenta, kimberly hart png. <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-oyuou>

- Klipartz. (s.f.). trini kwan jason lee scott power rangers, season 18 samurai yellow, power rangers, Power Rangers Megaforce, Power Rangers temporada 18, Power Rangers SPD png. <https://www.klipartz.com/es/sticker-png-oinhf>
- Real Academia Española. (s.f.). Fútbol. En *Diccionario del estudiante*. Recuperado el 26 de agosto de 2025, de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/f%C3%BAtbol>
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones: principios, procesos y aplicaciones*. Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/usta/66755?page=31>
- Li, X., Pu, R., & Liao, H. (2022). "The impacts of innovation capability and social adaptability on undergraduates' employability: The role of self-efficacy". *Front. Psychol.* <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.954828/full>
- Mérida, D. (2025). *Quién fue Martin Luther King Jr y por qué hay un feriado federal en su honor*. <https://www.infobae.com/estados-unidos/2025/01/19/quien-fue-martin-luther-king-jr-y-por-que-hay-un-feriado-federal-en-su-honor/>
- Ministerio de Educación Gobierno de Chile. (s.f.). ¿Cómo resolver dialógica y pacíficamente los conflictos? <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/09.-Como-resolver-dialogica-y-pacificamente-los-conflictos.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026: El camino hacia la calidad y la equidad. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articulos-392871_recurso_1.pdf
- Noticias Bupa. (2025). *Técnicas de comunicación efectiva: ¿qué hacer para comunicarse mejor?* Bupa Salud: <https://www.bupalud.com/agentes/novedades/noticias/tecnicas-de-comunicacion-efectiva>

Personal de Mayo Clinic. (2023). *Resiliencia: desarrolla habilidades para resistir frente a las dificultades*. Mayo Clinic: <https://www.mayoclinic.org/es/tests-procedures/resilience-training/in-depth/resilience/art-20046311#:~:text=La%20resiliencia%20significa%20ser%20capaz,dif%C3%ADcil%20ni%20afrontarla%20t%C3%BA%20solo>

Pinterest. (2021). Power Ranger 2 by Stonepiler on DeviantArt. <https://www.pinterest.com/pin/1005710160506720484/>

Rubio, N. M. (2019, 28 de octubre). *Cómo argumentar bien*. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/social/como-argumentar-bien>

Salinas-Morales, D. F., Pallo-Morales, S. d., & Pachucho-Cisnero, E. M. (2023). "Estilos de manejo del conflicto y técnicas de negociación comercial. Una aproximación teórica". *ISTE SCIENTIST*, 2(1). <https://revistas.iste.edu.ec/index.php/reviste/article/view/13>

Senante, A. (2022). *Movimientos sociales históricos: 7 ejemplos que cambiaron el mundo*. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/protestas-historicas-siete-ejemplos-para-recordar-el-poder-del-pueblo/>

Soriano, P. C. (2006). ¿Qué es bueno saber sobre el conflicto?(8).

SpeedCam. (2022). Mighty Morphin' Green Ranger - Transparent! by SpeedCam on DeviantArt. <https://ar.pinterest.com/pin/517843657159122994/>

Subsecretaría de Educación Básica; Dirección General de Gestión Escolar y Enfoque Territorial. (2022). Resolución de Conflictos en los Centros Escolares. *Secretaría de Educación Pública*. https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/03/Documento-Resolucion-de-conflictos_25_OCT_2022_21_X_27-ALTA.pdf

- Taguado, V. (12 de febrero de 2025). SOBREVIVÍ A UN PAPÁ VIOL3NTO (CON: VALENTINA TAGUADO) | Vos podés - EP 163. *Vos Podés el Podcast*. (T. Franko, Entrevistador) <https://www.youtube.com/watch?v=3Jxjff4sPlw>
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2008). *Perfil del instrumento Thomas-Kilmann de modos de conflicto e informe interpretativo*. CPP. <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/11/Instrumento-Modos-de-ConflictoKenneth-W.-Thomas-y-Ralph-H.-Kilmann.-Carlos-Garcia.pdf>
- TEDx Talks. (noviembre de 2023). Comunicación efectiva, ¿cuál es el secreto? | Jordi Gràcia | TEDxIgalada. *Video conferencia*. <https://www.youtube.com/watch?v=t-ULWDQ2t8c>
- Torres, A. (2018). *Cómo convencer a alguien*. Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/social/como-convencer-a-alguien>
- Tropman, J. E. (2015). *Effective Meetings: Improving Group Decision Making* (3 ed.). SAGE Publications, Inc. <https://sk-sagepub-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/book/mono/effective-meetings-3e/chpt/managing-decisionbuilding-process>
- Unidad de Apoyo a la Transversalidad. (2006). Conceptos Clave para la Resolución pacífica de Conflictos en el ámbito escolar. *Cartilla de Trabajo Aprende a Convivir*. <https://biblioteca-digital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/437/MONO-365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Verzini, R. A. (s.f.). *Análisis del Campo de Fuerzas Kurt Lewin*. Action Group: <https://actiongroup.com.ar/analisis-del-campo-de-fuerzas-kurt-lewin/>
- Woodbridge, B. I. (2017). Parappa (Doogal). En *Fandom parody wiki*. Recuperado el 26 de agosto de 2023, de [https://parody.fandom.com/wiki/Parappa_\(Doogal\)](https://parody.fandom.com/wiki/Parappa_(Doogal))



La finalidad de este libro de formación es invitar a los estudiantes a sumergirse en la mentalidad estratégica de un Negociador Internacional. Por consiguiente, el contenido teórico práctico abarca actividades simuladas y ejercicios de reflexión, que les ayudará a adquirir herramientas de gran valor en el contexto empresarial, universitario o personal: habilidades de negociación, *Power Skills*, motivación y liderazgo. Asimismo, los docentes tendrán la misión de convertirse en mentores para los jóvenes destinatarios de la obra aquí plasmada, con el fin de guiarlos a encontrar el código de su influencia, tomen decisiones estratégicas con naturalidad, e incidan entonces positivamente en su comunidad.



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
TUNJA

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1732

ISBN: 978-628-7845-55-8



9 786287 845558