

VII. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR

- El juego termina cuando el primer equipo llegue a la casilla de “equipo de alto desempeño”. Gana el juego el equipo que tenga acumuladas más estrellas de alto desempeño (obtenidas al ganar las pruebas).
- Si se termina el tiempo disponible para realizar el juego (sugerido dos horas) y ningún equipo ha llegado a la meta, gana el equipo que tenga más estrellas.

VII. ACTIVIDADES DE CIERRE

- Sensibilización mediante video “El vuelo de los gansos”.
- Realización de evaluación del juego.
- Reflexión acerca de lo aprendido.

Fuente: Elaboración propia.

5.10 Elaborar encuesta de evaluación del juego

A partir de las preguntas que propone el método, se construye la encuesta de evaluación que diligenciarán los participantes del juego. En este caso, se incluyen en la encuesta los criterios del método: Nivel de diversión y simplicidad. Por otra parte, se adicionaron los criterios: Organización, creatividad, uso adecuado del material de apoyo, efecto en el participante y contribución al trabajo. Luego se formularon preguntas abiertas para verificar los objetivos instruccionales del juego. Finalmente se solicitan sugerencias para mejorar el juego.

Cuadro 17. Evaluación del juego *Team ladder*.

EVALUACIÓN DEL JUEGO *TEAM LADDER*

Equipo Color: _____

Fecha (dd/mm/aa): ____/____/____

Sexo: F ___ M ___

Profesión u Ocupación: _____

Con el fin de mejorar el juego, por favor diligencie las siguientes preguntas.

1. Encierre en un círculo el número que mejor corresponda al modo en que usted percibió el juego:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada divertido			Cierta grado de diversión				Muy divertido		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Difícil de jugar			Cierta grado de dificultad				Muy fácil de jugar		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desorganizado			Medianamente organizado				Muy organizado		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poco creativo			Cierta creatividad				Muy creativo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poca utilidad del material de apoyo			Cierta utilidad del material de apoyo				Excelente utilidad del material de apoyo		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No causa efecto en el participante			Causa cierto efecto en el participante			Causa un efecto significativo en el participante			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sin contribución para el trabajo			Alguna contribución para el trabajo				Valiosa contribución para el trabajo		
<p>2. ¿Cuál cree que es el factor de éxito para lograr los objetivos planteados en cada una de las pruebas?</p>									
<p>3. ¿De acuerdo a la experiencia, cual(es) rol(es) desempeñó dentro del equipo? Indique con una X.</p>									
<p>MODERADOR: Dirige, orienta, coordina, administra, controla y motiva a los demás integrantes del equipo.</p>									
<p>CREATIVO: Innova, crea, inspira y plantea nuevas alternativas.</p>									
<p>RELACIONISTA: Vela por mantener la armonía, tanto entre los miembros del equipo, como con su entorno.</p>									
<p>EVALUADOR: Es el crítico, evalúa los procedimientos y resultados obtenidos, centra al equipo cuando se desenfoca.</p>									

No desempeñé ningún rol específico, fui un integrante del equipo.	
4. En su opinión, ¿Cuáles son las 3 principales características de un equipo de trabajo de alto desempeño?	
5. ¿Qué le cambiaría al juego? (Sugerencias)	
¡Muchas gracias por su participación y valiosos aportes!	

Fuente: Elaboración propia.

5.10.1 Encuesta evaluación de la competencia trabajo en equipo. A continuación se presenta una encuesta adicional, que servirá al facilitador o quien esté usando el juego como herramienta de apoyo educativo, para diagnosticar las debilidades de cierto equipo de trabajo.

Cuadro 18. Encuesta para diagnosticar debilidades de un equipo.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO			
De acuerdo a los comportamientos observados en los escenarios planteados en el juego, indique con una X la respuesta.			
1. ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?	Equipo	Grupo	
2. ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?	Siempre	A veces	Nunca

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO			
3. ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?	Siempre	A veces	Nunca
4. ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?	Siempre	A veces	Nunca
5. ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?	Siempre	A veces	Nunca
6. ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?	Siempre	A veces	Nunca
7. ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?	Siempre	A veces	Nunca
8. ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?	Siempre	A veces	Nunca
9. ¿Considera que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo?	Siempre	A veces	Nunca
10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo?	Sí	No	

Fuente: Elaboración propia.

5.11 Resultados obtenidos en la aplicación del juego

Una vez validado el juego con los equipos piloto, la versión definitiva se aplicó al primer grupo objetivo, 24 estudiantes de pregrado de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín de la asignatura Seminario de proyectos 2 (Ver imágenes de la sesión de juego en la Figura 5). El docente responsable de la materia estaba interesado en sensibilizar a los alumnos acerca de la importancia del trabajo en equipo, ya que estos al final del semestre deberán presentar un proyecto que trabajarán durante cuatro meses en equipos.

Figura 5. Sesión de juego con grupo objetivo.



Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar la sesión de juego, se realizó la encuesta diseñada en el numeral anterior. Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

5.11.1 Calificación del juego. La primera pregunta está enfocada en la calificación del juego, pidiendo al participante encerrar en un círculo el número en una escala de 1 a 10 que mejor corresponda al modo en que percibió el juego. Los criterios a evaluar son: Diversión, simplicidad, organización, creatividad, utilidad del material de apoyo, causa efecto en el participante y contribución para el trabajo. Ver resultados obtenidos en el Cuadro 19 y Gráfica 1.

Cuadro 19. Calificaciones obtenidas en la pregunta 1 de la encuesta.

No.	CALIFICACIÓN ASIGNADA						
	DIVERSION	SIMPLICIDAD	ORGANIZACIÓN	CREATIVIDAD	UTILIDAD MATERIAL DE APOYO	CAUSA EFECTO EN EL PARTICIPANTE	CONTRIBUCIÓN PARA EL TRABAJO
1	7	5	7	9	7	6	9
2	7	8	5	6	8	6	6
3	8	5	8	8	8	7	6
4	7	9	6	6	10	8	7
5	8	5	7	9	10	6	7
6	9	9	9	10	10	10	10
7	9	9	8	10	10	8	9
8	10	5	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	10	8	9
10	8	8	10	10	10	10	9
11	9	10	10	10	10	9	9
12	8	7	9	10	10	8	9
13	7	7	8	9	8	8	8
14	6	9	9	10	10	9	9
15	8	9	10	10	10	10	9
16	9	9	10	10	10	10	10
17	8	7	9	8	10	8	9
18	8	10	8	8	10	9	9
19	8	7	10	9	10	10	9
20	8	7	7	9	10	9	8
21	8	7	9	8	10	9	8
22	10	5	10	10	10	10	9
23	8	7	10	10	10	8	8
24	9	10	10	10	10	9	9
PROM	8,2	7,6	8,7	9,1	9,6	8,5	8,5

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un análisis del resultado obtenido en cada uno de los criterios evaluados en la primera pregunta:

a. Diversión: El 95,8% de los participantes lo calificaron como “Muy divertido” y 4,2% con “Cierta grado de diversión”. En términos generales, este criterio tuvo una nota promedio de 8,2, el cual corresponde en la escala a “Muy divertido”. Lo anterior, permite inferir que el juego se puede utilizar como una herramienta motivadora para desarrollar en las personas la competencia trabajo en equipo, además esta percepción positiva de los

participantes frente al factor de diversión del juego resulta muy satisfactoria para el docente interesado, porque constata el poder de motivación de los juegos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

b. Simplicidad: En este criterio, el 79,2% de los participantes lo catalogaron como “Muy fácil de jugar” y 20,8% con “Cierta grado de dificultad”. En términos generales, el parámetro simplicidad obtuvo un promedio de 7,6, el cual corresponde al rango “Muy fácil de jugar”. Este resultado evidencia que para el Pareto de los participantes, tanto la mecánica del juego, como las reglas e instrucciones impartidas por el facilitador fueron claras y fáciles de entender.

c. Organización: La mayoría de los encuestados (91,7%), catalogaron el juego como “Muy organizado”. Esta calificación permite concluir que el juego en general, así como los escenarios están bien estructurados y ordenados.

d. Creatividad: Los participantes asignaron una calificación promedio de 9,1 en creatividad, la cual corresponde en la escala a “Muy creativo”, se considera que la creatividad en el juego, hace que éste sea más atractivo y motivante para los participantes.

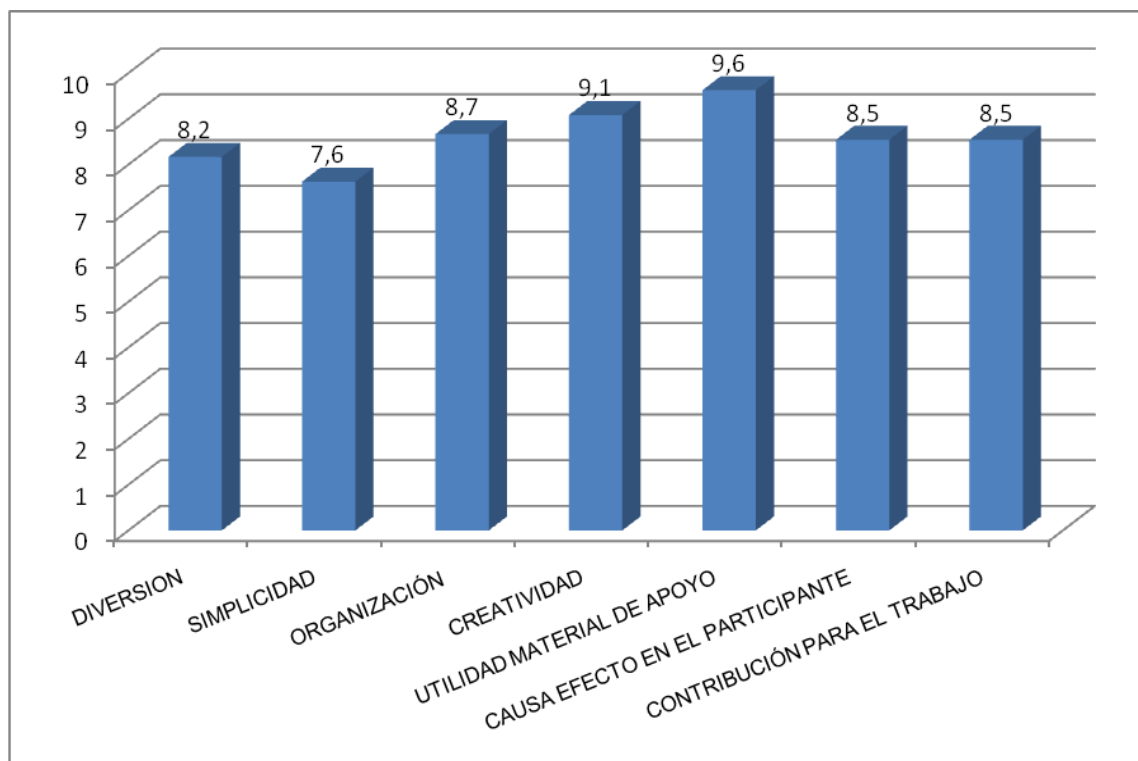
e. Utilidad del material de apoyo: Los encuestados asignaron una nota promedio a este ítem de 9,6, que equivale a “Excelente utilidad del material de apoyo”, lo cual ratifica que tanto los materiales audiovisuales, así como los materiales de apoyo diseñados para cada uno de los escenarios fueron adecuados y convenientes para los participantes.

f. Causa efecto en el participante: El 87,5% de los participantes respondieron que el juego “Causa un efecto significativo en el participante”, esto permite al interesado en utilizar este juego, considerarlo como una herramienta valiosa para desarrollar la competencia trabajo en equipo.

g. Contribución para el trabajo: Las personas indagadas asignaron una nota promedio de 8,5, la cual equivale en la escala a “Valiosa contribución para el trabajo”, esta calificación permite a los docentes o empresas interesadas en desarrollar la competencia trabajo en equipo, considerar este juego como instrumento conveniente y práctico para cumplir con este objetivo.

Como se puede apreciar en la Gráfica 1, todos los criterios fueron calificados en promedio en el rango superior de la escala, es decir, con notas mayores a 7.

Grafica 1. Calificaciones promedio obtenidas en la pregunta 1 de la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

5.11.2 Verificación del cumplimiento de los objetivos instruccionales del juego. Para validar este criterio se formularon las siguientes tres preguntas:

a. **¿Cuál cree que es el factor de éxito para lograr los objetivos planteados en cada una de las pruebas?** Respecto a esta pregunta, el 75% de los encuestados respondieron que era el trabajo en equipo, el 42% hicieron referencia a la comunicación (competencia inherente al trabajo en equipo), el 21% dijeron que la cooperación (comportamiento necesario para trabajar en equipo) y 13% opinaron que un factor de éxito para superar las pruebas era la coordinación (característica necesaria para trabajar en equipo). En la columna otros, se agruparon otros factores mencionados por los encuestados, como lo son, la complementariedad y la confianza, que también son características necesarias para trabajar en equipo. Como algunos estudiantes mencionaron en sus respuestas varios factores de éxito y todos se tuvieron en cuenta, la suma de los porcentajes no es 100%. La información anterior, permite validar el objetivo instruccional 1, “Reconocer el trabajo en equipo como factor de éxito para el logro de objetivos comunes”.

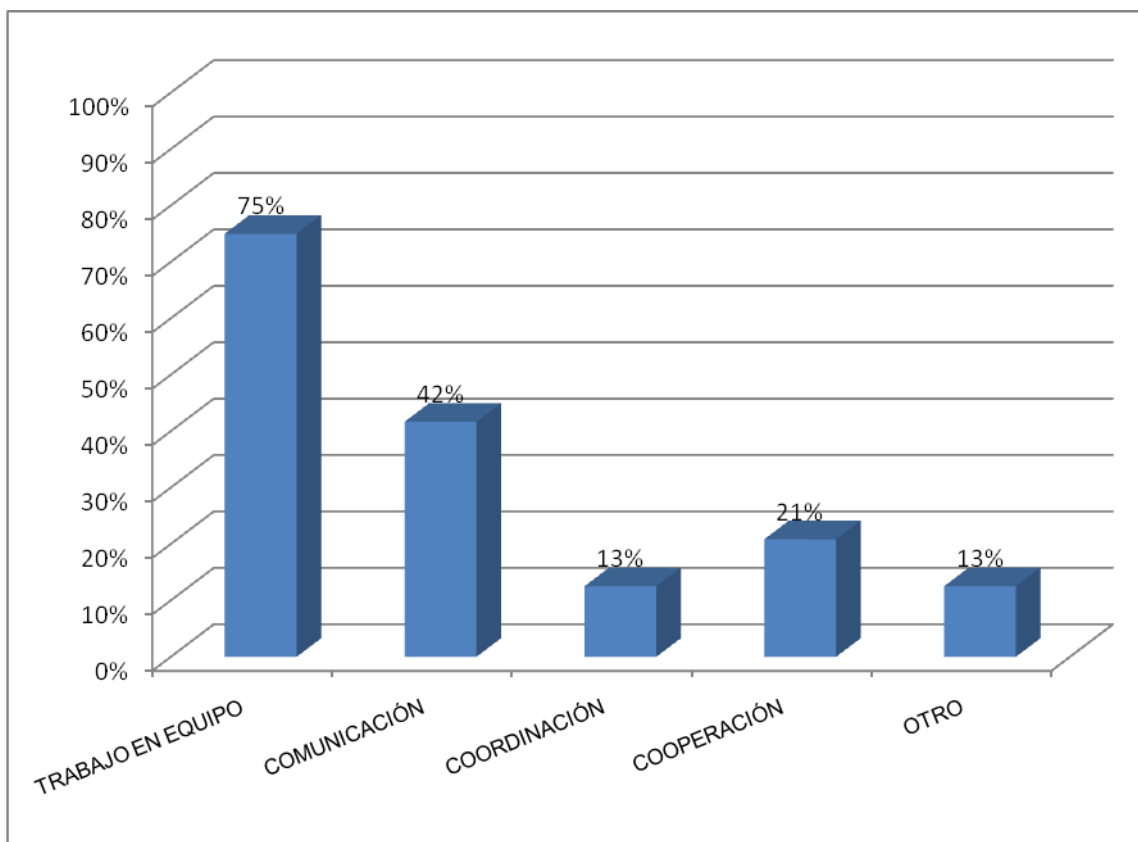
A continuación se presenta en el Cuadro 20 y la Gráfica 2, las respuestas de los encuestados. Vale la pena aclarar que como esta era una pregunta abierta, las respuestas se agruparon por el criterio que describían.

Cuadro 20. Respuestas de los participantes frente a la pregunta 2.

No.	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	COORDINACIÓN	COOPERACIÓN	OTRO
1	1	1			
2	1				1
3	1	1		1	
4			1		
5	1				
6		1	1		
7	1				
8	1				
9	1	1			
10	1				
11	1			1	
12		1			
13	1			1	
14				1	1
15	1				
16	1	1			
17	1	1			
18		1			
19	1		1	1	
20	1				
21	1				
22		1			1
23	1	1			
24	1				
%	75%	42%	13%	21%	13%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2. Respuestas de los participantes frente a la pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia.

b. ¿De acuerdo a la experiencia, cual(es) rol(es) desempeñó dentro del equipo?
 Como se evidencia en el Cuadro 21, el 92% de los estudiantes identificaron que desempeñaron un rol dentro del equipo, tan solo 2 estudiantes respondieron que no habían desempeñado ningún rol. Estas respuestas permiten validar el objetivo instruccional 2, "Identificar la existencia de diferentes roles estratégicos para el buen desempeño de un equipo de trabajo".

Cuadro 21. Respuestas de los participantes frente a la pregunta 3.

No.	MODERADOR	CREATIVO	RELACIONISTA	EVALUADOR	NINGÚN ROL
1	1	1	1	1	
2				1	
3					1
4	1			1	
5	1	1			
6	1				

No.	MODERADOR	CREATIVO	RELACIONISTA	EVALUADOR	NINGÚN ROL
7		1	1		
8				1	
9			1		
10	1			1	
11				1	
12		1			
13			1		
14			1		
15	1			1	
16				1	
17		1			
18	1	1			
19	1	1	1	1	
20	1	1			
21	1	1		1	
22		1			
23					1
24	1			1	
%	46%	42%	25%	46%	8%

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el 46% de los encuestados señalaron que habían desempeñado más de un rol dentro de su equipo de trabajo, lo cual evidencia que las personas no desempeñan un rol único, pues de acuerdo a las habilidades que poseen asumen el “papel” que mejor se adapta a las exigencias de cada escenario.

c. ¿Cuáles son las 3 principales características de un equipo de trabajo de alto desempeño? El 71% de los estudiantes respondieron que una de las principales características para lograr un equipo de alto desempeño es la comunicación, el 63% mencionaron la coordinación, el 58% dijeron que el compromiso (o responsabilidad), el 50% respondieron que la cooperación, el 25% la complementariedad (o aprovechamiento de las habilidades de cada persona) y el 13% hizo referencia a la confianza. Por otra parte, el 21% mencionaron otras características como el liderazgo y la creatividad, que también son valiosas para lograr un buen desempeño de equipo. Estas respuestas evidencian el cumplimiento satisfactorio del objetivo instruccional 3: “Identificar las principales características requeridas para lograr consolidar equipos de alto desempeño”.

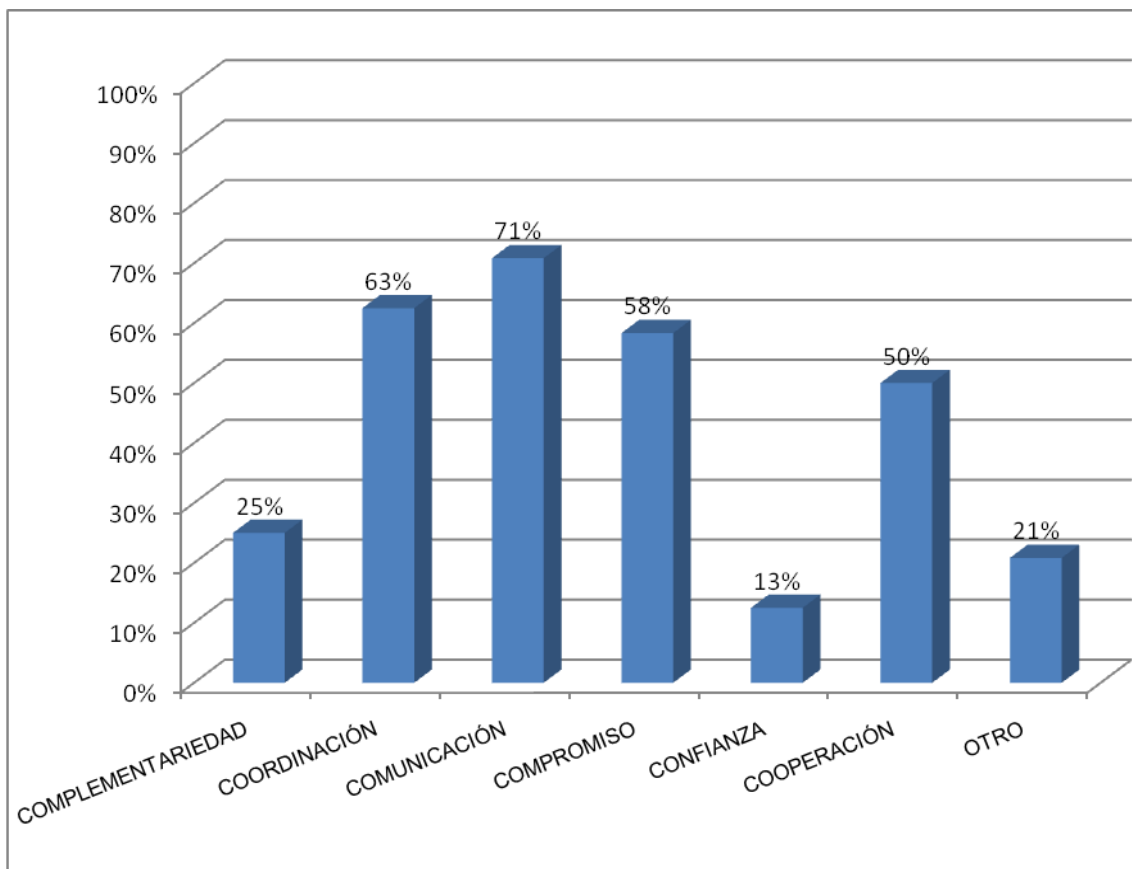
Las respuestas obtenidas ante esta pregunta, se encuentran tabuladas en el Cuadro 22.

Cuadro 22. Respuestas de los participantes frente a la pregunta 4.

No	COMPLEMETARIEDAD	COORDINACIÓN	COMUNICACIÓN	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACIÓN	OTRO
1			1	1	1		
2		1		1			1
3		1	1			1	
4	1		1	1			
5		1		1		1	
6		1	1				1
7	1			1		1	
8	1	1	1				
9		1	1	1			
10	1	1	1				
11		1		1		1	
12	1		1			1	
13			1		1	1	
14			1	1		1	
15		1	1	1			
16		1	1	1			
17		1		1			1
18	1	1	1				
19			1	1		1	
20		1	1			1	
21		1			1	1	
22			1	1			1
23				1		1	1
24		1	1			1	
%	25%	63%	71%	58%	13%	50%	21%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 3. Respuestas de los participantes frente a la pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia.

5.11.3 Sugerencias o cambios al juego. Respecto a esta pregunta, los estudiantes no sugirieron ningún cambio al juego. En general reconocieron el nivel de diversión y la creatividad de las pruebas. Algunos propusieron jugar más de dos horas, para lo cual se requeriría la preparación de más pruebas.

5.11.4 Evaluación – diagnóstico de la competencia trabajo en equipo. Finalmente se realizaron a todos los participantes, 10 preguntas que servirán al docente interesado para detectar posibles dificultades en el desempeño de los equipos de trabajo.

A continuación se presenta una tabla por equipo, en la cual se asigna el porcentaje obtenido en cada una de las preguntas. Se resalta en color el porcentaje más alto, indicando con verde cuando es positivo, amarillo cuando es poco conveniente y rojo cuando es crítico.

Cuadro 23. Diagnóstico equipo amarillo.

1. ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?	Equipo: 66,7%	Grupo: 33,3%	
2. ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
3. ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
4. ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?	Siempre: 100%	A veces: 0%	Nunca: 0%
5. ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?	Siempre: 100%	A veces: 0%	Nunca: 0%
6. ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
7. ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?	Siempre: 100%	A veces: 0%	Nunca: 0%
8. ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
9. ¿Considera que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo?	Siempre: 0%	A veces: 16,7%	Nunca: 83,3%
10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo?	Sí: 100%	No: 0%	

Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en el Cuadro 23, el equipo amarillo es un equipo muy balanceado, donde la complementariedad, coordinación, comunicación, compromiso, confianza y cooperación son factores claves en su buen desempeño. Durante el juego este equipo tuvo muy buenos resultados, ya que ganaron 2 pruebas de 6.

Cuadro 24. Diagnóstico equipo azul.

1. ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?	Equipo: 66,7%	Grupo: 33,3%	
2. ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?	Siempre: 16,7%	A veces: 83,3%	Nunca: 0%
3. ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?	Siempre: 0%	A veces: 100%	Nunca: 0%
4. ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%

5. ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
6. ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
7. ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?	Siempre: 100%	A veces: 0%	Nunca: 0%
8. ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
9. ¿Considera que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo?	Siempre: 0%	A veces: 66,7%	Nunca: 33,3%
10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo?	Sí: 33,3%	No: 66,7%	

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro 24, revela que el equipo azul, presentó dificultades en cuanto a complementariedad entre sus integrantes, así como falta de coordinación. El 66,7% de los integrantes del equipo consideraron que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo, todo lo anterior desencadenó que el 66,7% (4 personas de 6) del equipo respondieran que no estaban satisfechos con los resultados obtenidos por el equipo. Este diagnóstico resulta muy acertado, ya que este equipo no ganó ni una sola prueba durante el juego, es decir, no obtuvieron ni una sola estrella por desempeño.

Cuadro 25. Diagnóstico equipo rojo.

1. ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?	Equipo: 83,3%	Grupo: 16,7%	
2. ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
3. ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
4. ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
5. ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
6. ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
7. ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%

8. ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
9. ¿Considera que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo?	Siempre: 0%	A veces: 0%	Nunca: 100%
10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo?	Sí: 100%	No: %	

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro 25, demuestra que el equipo rojo es muy balanceado y que características como la complementariedad, coordinación, comunicación, compromiso, confianza y cooperación fueron comportamientos claves en su buen desempeño y excelentes resultados, esto lo respalda la cantidad de pruebas que ganó este equipo (3 de 6), lo cual los llevó a ganar el juego.

Cuadro 26. Diagnóstico equipo verde.

1. ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?	Equipo: 83,3%	Grupo: 16,7%	
2. ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?	Siempre: 16,7%	A veces: 83,3%	Nunca: 0%
3. ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?	Siempre: 16,7%	A veces: 83,3%	Nunca: 0%
4. ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?	Siempre: 50%	A veces: 50%	Nunca: 0%
5. ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
6. ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?	Siempre: 100%	A veces: 0%	Nunca: 0%
7. ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?	Siempre: 83,3%	A veces: 16,7%	Nunca: 0%
8. ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?	Siempre: 66,7%	A veces: 33,3%	Nunca: 0%
9. ¿Considera que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo?	Siempre: 50%	A veces: 50%	Nunca: 0%
10. ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo?	Sí: 66,7%	No: 33,3%	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al desempeño del equipo verde, en el Cuadro 26 se evidencia que este equipo presentó ciertas áreas de oportunidad de mejora en cuanto a complementariedad, coordinación y comunicación, además la mitad de los integrantes del grupo respondieron que había una o varias personas que intervenían demasiado y esto afectó el desempeño del equipo.

La información de diagnóstico presentada respecto al desempeño de cada equipo, servirá al docente encargado de la materia Seminario de Proyectos 2 para reconocer las debilidades de los equipos y así mismo acompañar y soportar más a los que lo requieren.

6. Conclusiones

- Actualmente las organizaciones en el afán de sobrevivir en un mercado global cada vez más agresivo, han descubierto en el capital humano, una gran ventaja competitiva, ya que estrategias como la inversión en tecnología son muy fáciles de imitar y no brindan diferenciación en el mercado. Una vez identificado el valor agregado que brindan las personas, las compañías han entendido que estas poseen dos tipos de competencias, las técnicas y las interpersonales, sin embargo las competencias técnicas son básicas más no diferenciadoras, mientras que las competencias interpersonales, como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, entre otras, es donde radica la diferenciación en resultados y la generación de valor para las compañías.
- Una de las competencias más valoradas por las organizaciones hoy en día, es el trabajo en equipo, ya que ésta tiene inherente otras competencias, como por ejemplo la comunicación, el liderazgo y la orientación al logro. Por otra parte, las nuevas tendencias empresariales y la necesidad de reducir costos para ser competitivos, han llevado a las empresas a ver los equipos como una forma de trabajo muy eficiente, pero surge un gran interrogante ¿Cómo enseñarle a un adulto a trabajar en equipo? Es en este punto donde aparece la lúdica, como canal de enseñanza para transmitir conocimientos y desarrollar habilidades por medio del juego.
- Una vez identificado el trabajo en equipo como un factor de éxito en el logro de objetivos comunes y la lúdica como una herramienta de enseñanza, aparece la necesidad de contar con un método que permita de forma secuencial llevar una temática al formato juego. Al revisar la bibliografía referente a metodologías propuestas para diseñar juegos de experiencias como herramienta de apoyo educativo y/o para el desarrollo de habilidades gerenciales, se encontró en el método propuesto por María Clara Gómez, una propuesta interesante para cumplir con este objetivo.
- El método propuesto por María Clara Gómez y utilizado en este Trabajo de grado, se fundamenta en diez pasos para diseñar un juego con propósito educativo, la secuencia de tareas a realizar son: (1) Identificar la temática del juego, (2) Establecer el propósito del juego, (3) Plantear los objetivos instruccionales del juego, (4) Identificar y definir conceptos generales de la temática, (5) Seleccionar las técnicas candidatas, (6) Seleccionar la(s) técnica(s) más apropiada(s) según caracterización, (7) Incorporar el conocimiento específico en el juego, (8) Desarrollar sesiones piloto, (9) Consolidar el juego y (10) Elaborar encuesta de evaluación. Durante el diseño del juego *Team ladder*, se evidenció que en términos generales el método propuesto es práctico, estructurado y comprensible, lo cual permite sugerirlo como una guía para docentes universitarios que están formando futuros profesionales en el nivel de pregrado o potencializando los profesionales en el nivel de posgrado, así como para las áreas de Gestión Humana de organizaciones que estén interesadas en desarrollar competencias gerenciales en sus empleados.

- Durante la aplicación del método propuesto en el Trabajo de grado “Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial” en el diseño del juego *Team ladder*, se identificó un área de oportunidad en el paso 5, el cual hace referencia a Seleccionar las técnicas candidatas. Al consultar la base de técnicas, el diseñador encuentra cinco alternativas, las cuales son, ¿Adivina quién?, Batalla naval, Los colonos de Catan, Monopolio y Juegos de rol, si ninguna de estas técnicas se ajusta a los requerimientos del diseñador, éste se enfrenta a la necesidad de identificar las palabras claves y preguntas de caracterización de otras técnicas, en este caso específico fue necesario caracterizar la técnica Escaleras y toboganes. La dificultad en este punto, estuvo en que no se encontró un método o guía para la elaboración de la caracterización de las técnicas, por esta razón fue necesario acudir a la autora del método para recibir orientación en este tema.
- El proceso de diseño, validación y ajuste del juego *Team ladder*, permite concluir que los juegos basados en experiencias ofrecen al diseñador una gran ventaja, ya que son muy fáciles de implementar y están al alcance de cualquier persona, pues no implican el pago de licencias o el uso de tecnologías sofisticadas para su diseño. Solamente requieren el conocimiento de la temática a llevar al formato juego, por otra parte, los cambios o ajustes que resultan en las pruebas piloto son muy valiosos para llegar a la versión definitiva del juego y además no implican grandes inversiones de tiempo y/o dinero, debido a la simplicidad de los materiales requeridos.
- Uno de los aspectos más importantes del método propuesto, es la realización de pruebas piloto, en el diseño del juego presentado en este Trabajo de grado, éste fue un aspecto de gran valor, ya que los participantes sugirieron 7 cambios que facilitaron ajustar y refinar el juego inicial, esto permitió desarrollar la sesión con el grupo objetivo sin inconvenientes, ni inconsistencias en las reglas y lo más importante es que sirvieron para validar el cumplimiento de los objetivos instruccionales del juego. La efectividad en la ejecución de estos ajustes, se evidenció en la evaluación en la cual los estudiantes del grupo objetivo no sugirieron ningún cambio adicional.
- Las calificaciones obtenidas en la evaluación realizada al final de la sesión de juego al grupo objetivo (24 estudiantes de la asignatura Seminario de Proyectos 2 de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín), en una escala de 1 a 10 fueron: Nivel de diversión (8,2), simplicidad (7,6), organización (8,7), creatividad (9,1), utilidad del material de apoyo (9,6), causa efecto en el participante (8,5) y contribución para el trabajo (8,5); estos resultados permiten afirmar que el juego *Team ladder* es una herramienta motivadora y efectiva a la hora de requerir desarrollar la competencia trabajo en equipo, tanto en el ámbito universitario, como en el empresarial.
- El primer objetivo instruccional del juego *Team ladder* es “Reconocer el trabajo en equipo como factor de éxito para el logro de objetivos comunes”, durante la aplicación del juego al grupo objetivo, se pudo evidenciar que éste se cumplió a cabalidad, ya

que en la encuesta ante la pregunta ¿Cuál cree que es el factor de éxito para lograr los objetivos planteados en cada una de las pruebas?, el 75% de los encuestados respondieron que era el trabajo en equipo, el 42% hicieron referencia a la comunicación (competencia inherente al trabajo en equipo), el 21% dijeron que la cooperación (comportamiento necesario para trabajar en equipo) y 13% opinaron que un factor de éxito para superar las pruebas era la coordinación (característica necesaria para trabajar en equipo).

- Las nuevas estructuras organizacionales, planas y con menos niveles jerárquicos entre los empleados, generan la necesidad de trabajar en equipo, lo cual implica una mayor interacción interpersonal, durante el desarrollo de este Trabajo de grado, se identificaron las seis principales habilidades relacionales necesarias para lograr el desempeño competitivo de un equipo de trabajo, estas son, la cooperación, la complementariedad, la confianza, la comunicación, la coordinación y el compromiso, éstas a su vez se convirtieron en un concepto general de la temática en el proceso de diseño del juego. Finalmente, en la elaboración de la encuesta de evaluación, se incluyó una pregunta referente a la identificación por parte de los participantes de las principales características de un equipo de alto desempeño, obteniendo los siguientes resultados, el 71% de los estudiantes respondieron que una de las principales características para lograr un equipo de alto desempeño es la comunicación, el 63% mencionaron la coordinación, el 58% dijeron que el compromiso (o responsabilidad), el 50% respondieron que la cooperación, el 25% la complementariedad (o aprovechamiento de las habilidades de cada persona) y el 13% hizo referencia a la confianza. Estos resultados evidencian el cumplimiento satisfactorio de uno de los objetivos instruccionales del juego “Identificar las principales características requeridas para lograr consolidar equipos de alto desempeño”.
- Otro de los objetivos instruccionales del juego era que los participantes identificaran la existencia de diferentes roles estratégicos para lograr el buen desempeño de un equipo de trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 92% de los jugadores identificaron el rol o roles que desempeñaron durante el juego. Por otra parte, el 46% de los encuestados señalaron que habían desempeñado más de un rol dentro de su equipo de trabajo, lo cual evidencia que las personas no desempeñan un rol único, pues de acuerdo a las habilidades que poseen asumen el “papel” que mejor se adapta a las exigencias de cada escenario.
- La encuesta adicional presentada para el diagnóstico de la competencia trabajo en equipo, la cual se basa en las siguientes 10 preguntas: (1) ¿Enfrentaron el juego en grupo o equipo?, (2) ¿Cada uno realizaba diferentes tareas complementándose para lograr la meta común?, (3) ¿Considera que todos trabajaron de forma coordinada para multiplicar el rendimiento del equipo?, (4) ¿Hubo comunicación abierta y franca, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista?, (5) ¿Todos asumieron el compromiso para cumplir las pruebas?, (6) ¿Se evidenció un ambiente de confianza para cumplir con los retos propuestos?, (7) ¿Considera que realizaron un trabajo cooperativo cuando algún compañero lo requería?, (8) ¿Usted aportó lo mejor de sí durante el juego?, (9) ¿Considera que había una o varias personas que intervenían

demasiado y esto afectó el desempeño del equipo? y (10) ¿Está satisfecho con los resultados obtenidos por su equipo de trabajo? Servirán a los interesados en aplicar el juego *Team ladder*, para detectar posibles dificultades en el desempeño de los equipos de trabajo. En el caso específico de aplicación con el grupo objetivo, esta evaluación permitió detectar falencias de comunicación y coordinación en algunos de los equipos participantes, este diagnóstico servirá al docente encargado de la materia Seminario de Proyectos 2 para reconocer las debilidades de los equipos y así mismo acompañar y soportar más a los que lo requieren.

- La realización de las pruebas piloto y la primera sesión de juego con el grupo objetivo, permitieron evidenciar que los juegos basados en experiencias son una herramienta muy valiosa a la hora de facilitar el aprendizaje, ya que el juego por sus características retantes mantiene a las personas interesadas y motivadas. Además, mediante la experiencia se obtiene la retroalimentación y reflexión inmediata respecto a los comportamientos o decisiones tomadas durante el juego. Finalmente la realización de este tipo de juegos, permite la interacción e integración de las personas involucradas, generando ambientes de trabajo cada vez más benévolos, tanto a nivel personal, como organizacional.

Bibliografía

- ANDRADE, H.; GALVIS, E.; GOMEZ, L; Rey, N. (2002). Expandiendo las posibilidades del juego de la cerveza: Una aplicación de SI/TI para potenciar el aprendizaje del pensamiento dinámico sistémico. Universidad Industrial de Santander.
- BARRAGÁN, R. Y BUZÓN, O (2005). Glosario de términos. En Colás, P. y De Pablos, J. La universidad en la Unión Europea. El espacio Europeo de Educación superior y su impacto en la docencia. Málaga: Aljibe.
- BERG, J.; DICKHAUT, J.; MCCABE, K. (1995). *Trust, reciprocity, and social history. Games and Economic Behavior* 10, pp. 122-142.
- BORELL, F. (1996). Cómo trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros. Barcelona, Gestión 2000.
- BUENO, E.; SALMADOR M.P. Y ORDOÑEZ, P (2003). *Knowledge management in the emerging strategic business process*. En: *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7. No 3. pp.1-25.
- BUZÓN, O. (2005). La incorporación de plataformas virtuales a la enseñanza: una experiencia de formación *on-line* basada en competencias. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa*, 4 (1), 77-98.
- CAILLOIS, R. (1958). Teoría de los juegos. Barcelona.
- CASTRO COSSÍO, E. Y GUERRERO RAMOS, R. (2002). Los grupos en las organizaciones. Material de estudio de la Maestría Bibliotecología y Ciencia de la Información: Módulo sobre comportamiento organizacional. La Habana: Facultad de Comunicación.
- CHRISTPPHER, E; SMITH, L (1991). *Negotiation Training through Gaming: strategies, tactics and manoeuvres*. Kogan, London.
- COZMA, I. (2007). Cómo mejorar los equipos de trabajo. Análisis de los éxitos y fracasos. *Capital humano*, no. 208, p. 96-110.

- DANE. Censo económico 2005. Cálculo CDM y DNP-DDE.
- DANE. Encuesta Microestablecimientos; Castañeda y Cubillos 2002; Fedesarrollo 2007.
- DEMPSEY, J.; RASMUSSEN, K. Y LUCASSEN, B (1996). *The Instructional Gaming Literature: Implications and 99 Sources*. En: *COE Technical Report No. 96-1. College of Education. University of South Alabama*.
- DRUCKER, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, Edición Especial (en español). Vol.83, N°1, 87-95.
- EGENFELDT, S., HEIDE, J. Y PAJARES, S. (2008). *Understanding Videogames*. London, Routledge, 293 p.
- FAINSTEIN, H. (2002). El trabajo en equipo en las organizaciones. Disponible en línea en: <http://www.salves.com.br/virtua/trabequoenorg.htm> [Citado: 20 de Noviembre de 2010].
- FERNÁNDEZ, I. (2006). El dilema de las competencias intangibles. Disponible en línea en: www.ignaciofernandez.cl [Citado: 20 de Noviembre de 2010].
- FRANCO, C. Y VELASQUEZ, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios gerenciales*. Vol.16, no.76, p.27-35. ISSN 0123-5923.
- FRIPP, J. (1997). *A Future for Business Simulations?* En: *Journal of European Industrial Training*. Vol. 21. No. 4. pp. 138-142.
- GIBSON, C. B., PORATH C.L., BENSON, G. S. Y LAWLER, E. E. (2007). *What results when firms implement practices: The differential relationship between specific practices, firm financial performance, customer service, and quality*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1467-1480.
- GIDO, J. Y CLEMENTS, J. (2003). *Administración exitosa de proyectos*. Thomson. 459 p. Edición 2. México.

- GOMEZ ALVAREZ, M.C. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Trabajo de grado maestría. Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.
- GOMEZ BUENDIA, H. ¿Para dónde va Colombia?, Revista Dinero, No. 80, marzo 26, 1999.
- GÓMEZ, E. (2006). El Liderazgo Ético. Buenos Aires: Gestión 2000.
- GROS, B. (2008). Videojuegos y aprendizaje. Aula de Innovación Educativa XV (176). 7 p. ISSN 1131995X.
- HUIZINGA, J. (1971). *Homo Ludens*. Boston: Beacon Press. 214 p.
- KASVI, J. (2000). *Not Just Fun and Games: Internet Games as Training Medium*. En: Cosiga – *Learning With Computing Simulation*. Helsinki University of Technology. pp.22-33.
- KATZENBACH, J. Y SMITH, D. (1995). La sabiduría de los equipos (*The Wisdom of Teams*), México, Cecsá.
- KLASSEN, K. Y WILLOUGHBY, K. (2003). *In - Class Simulation Games: Assessing Student Learning*. En: *Journal of Information Technology Education*. Vol. 2. pp. 1-13.
- KOBER R. Y TARCA, A (2000). *For fun or profit? An evaluation of a business simulation game*. En: *Accounting Research Journal*. Vol. 15. pp. 98-111.
- LAINEMA, T. (2004). *Redesigning the Traditional Business Gaming Process – Aiming to Capture Business Process Authenticity*. En: *Journal of Information Technology Education*. Vol. 3. pp. 35-52.
- LAWLER, E. E. Y WORLEY, CH. G. (2006). *Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ley 1014 de 2006.

- MADRID, M. (1998). Ponencia presentada en el Encuentro Regional de Estudiantes de Filosofía "El problema del fundamento". Santiago de Querétaro.
- MESA, R. (1995). La Formación Administrativa Apoyada en Juegos Gerenciales. Revista Universidad EAFIT, no. 98, p. 43-57.
- MORENO, G. (2008). Juego tradicional colombiano: una expresión lúdica y cultural para el desarrollo humano. Revista Educación física y deporte, no. 27-2, 93-99. Funámbulos Editores.
- PIVEC, M. DZIABENKO, O. SCHINNERL, I. (2009). *Aspects of Game - Based Learning*. University of Applied Sciences FH JOANNEUM. Graz, Austria.
- PLATA, J. (2008). Los juegos gerenciales el presente de la gerencia. Econografos. Escuela de Administración y Contaduría Pública. Univesidad Nacional de Colombia, Bogotá D.C. ISSN 2011-6306.
- ROBBINS, H. Y FINLEY, M. (1999). Por qué fallan los equipos: Los problemas y cómo corregirlos. Ediciones Juan Garnica. España. ISBN: 84-7577-638-8.
- SALAS, E., ROSEN, M. A., BURKE, C. S. Y GOODWIN, G. F. (2009). *The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies*. En E. Salas, G.F. Goodwin y C.S. Burke (Eds.), *Team Effectiveness in Complex Organizations. Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches* (pp. 39-79). Nueva York: Psychology Press.
- SÁNCHEZ, J. (2006). Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (1ª.ed.). España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- SEGURA, J. (1985). Juego, Educación y Cotidianidad. En Encuentro Nacional e Internacional de Lúdica, Lúdica (15-18). Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- SIMS, D. E., SALAS, E. Y BURKE, C. S. (2005). *Promoting effective team performance through training*. En S. A. Wheelan (Ed.), *The Handbook of Group Research and Practice* (pp.407-425). Thousand Oaks, CA: Sage.

- VARGAS, F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demanda. En: Boletín Cintefor.
- VIGNOLO, C. (2005). Re-Humanicemos las Organizaciones. Diario La Tercera.
- WEST, M. A. Y MARKIEWICZ, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- WOOLFOLK, A. (1993). *Educational Psychology. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon*.
- WUTCHY, S., JONES, B. F. Y UZZI, B. (2007). *The increasing dominance of teams in production of knowledge. Science*, 316, 1036-1039.
- ZAPATA, C. (2007). Los juegos de clase no tecnológicos como una estrategia didáctica para la enseñanza de la ingeniería de software. Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.
- ZAPATA, C. Y AWAD, G. (2007). *Requirements game: Teaching software projects management*. En: *CLEI Electronic journal*. No. 1. Disponible en línea en: <http://www.clei.cl/cleiej/paper.php?id=133> [Citado: 20 de Mayo de 2009].

A. Anexo: Base de técnicas

A1. TÉCNICA ¿ADIVINA QUIÉN?

- Palabras Clave: Caracterizar, Representar, Características Comunes, Actores, Roles.
- Preguntas de Caracterización.

- Preguntas Diferenciadoras
- Preguntas Estándar

Nro	Pregunta	Puntaje
1	¿Se requieren representaciones previas de objetos y/o personas antes de iniciar el juego?	3
2	¿Se utilizan representaciones concretas ?	1
3	¿Los participantes del juego pueden preguntar por características de la única representación seleccionada?	1
4	¿Todos los participantes conocen de antemano todas las representaciones concretas posibles?	3
5	¿Gana el jugador que acierte primero la representación que elige el oponente?	1
6	¿Las representaciones tienen varios elementos o características comunes entre sí?	1
7	¿Los participantes intentan acertar la representación que el otro selecciona de manera alternada?	1
8	¿Los participantes van descartando opciones dentro de las representaciones posibles a partir de las respuestas Si/No a las características comunes?	3
9	Para acertar sólo es necesario conocer algunas de las características de la representación seleccionada? (Se acepta algún grado de imprecisión)	3
10	¿El número de representaciones previas es finito ?	3

Puntaje Máximo 20

Fuente: Gómez, 2010.

A2. TÉCNICA BATALLA NAVAL

- Palabras Clave: Caracterizar, Representar, Representación, Representaciones Infinitas, Precisión.
- Preguntas de Caracterización

- Preguntas Diferenciadoras
- Preguntas Estándar

Nro	Pregunta	Puntaje
1	¿No se requieren representaciones previas de los objetos antes de iniciar el juego?	3
2	¿Las representaciones de los objetos son abstractas ?	3
3	¿Los participantes no tienen todas las representaciones de los objetos de antemano?	1
4	¿Cada participante puede construir su representación a partir de un tablero común?	3
5	¿Gana el jugador que primero acierte la representación de su oponente?	1
6	¿Las posibles representaciones pueden tener más de una característica en común?	1
7	¿Los participantes van simulando la representación del otro en su tablero?	1
8	¿Para acertar la representación del otro se requieren conocer todas las características de la representación del adversario?	3
9	¿El número de representaciones previas que se pueden construir es infinito ?	3

Puntaje Máximo 19

Fuente: Gómez, 2010.

A3. TÉCNICA LOS COLONOS DE CATÁN

- Palabras Clave: Recursos, Materias Primas, Azar, Probabilidad, Planear Estrategia, Eventos.
- Preguntas de Caracterización

- Preguntas Diferenciadoras
- Preguntas Estándar

Nro	Pregunta	Puntaje
1	¿Los participantes deben adquirir materias primas o recursos para obtener la mayor cantidad de puntos?	3
2	¿Gana el jugador que alcance el mayor número de puntos gracias a los beneficios que obtenga a partir de los recursos?	1
3	¿En cada turno los eventos que ocurren los determina el valor obtenido con los dados?	3
4	¿Los eventos que ocurren en cada turno de un jugador dependen de su ubicación en el tablero ?	3
5	¿Los beneficios se pueden obtener a partir de combinaciones concretas de recursos?	3

Nro	Pregunta	Puntaje
6	¿Los jugadores pueden intercambiar recursos entre sí?	1
7	¿Los jugadores deben decidir estratégicamente los movimientos a seguir para maximizar sus beneficios?	1
8	¿El tablero debe cambiar (piezas móviles) en cada aplicación del juego?	3
9	¿El jugador debe definir una estrategia a seguir al comenzar el juego?	3
10	¿El valor obtenido con los dados por cada jugador determina los beneficios a recibir para todos los jugadores?	3

Puntaje Máximo 24

Fuente: Gómez, 2010.

A4. TÉCNICA MONOPOLIO

- Palabras Clave: Negociación, Recursos, Azar, Propiedades, Inversión, Eventos
- Preguntas de Caracterización

- Preguntas Diferenciadoras
- Preguntas Estándar

Nro	Pregunta	Puntaje
1	¿El objetivo del juego es poseer la mayor cantidad de propiedades y ser el jugador más rico?	3
2	¿El tablero es fijo?	1
3	¿El tablero tiene inicio y fin?	3
4	¿El jugador mueve su ficha según el resultado de los dados?	1
5	¿El valor obtenido en el dado sólo permite avanzar en el tablero?	3
6	¿Se avanza en el tablero en el sentido de las manecillas del reloj?	1
7	¿Los eventos externos dependen de la casilla en la que quede la ficha producto de un movimiento?	1
8	¿Los jugadores van acumulando dinero para comprar propiedades a lo largo del juego?	1
9	¿El jugador no puede establecer una estrategia de los movimientos a seguir desde el principio?	3
10	¿No existen alternativas para contrarrestar el impacto de los eventos externos sobre el desarrollo del juego?	1
11	¿Para ganar el juego es necesario que los demás jugadores pierdan (se declaren en bancarrota)?	3

Puntaje Máximo 21

Fuente: Gómez, 2010.

A5. TÉCNICA JUEGOS DE ROL

- Palabras Clave: Asumir Roles, Actores, Decisiones, Comunicación, Conflictos, Negociación, Escenarios.
- Preguntas de Caracterización

Preguntas Diferenciadoras
 Preguntas Estándar

Nro	Pregunta	Puntaje
1	¿Uno de los propósitos del juego es simular escenarios para que los participantes tomen decisiones según sus objetivos propuestos?	3
2	¿Se describe una o varias situaciones donde los participantes asumen roles específicos ?	3
3	¿Los participantes no tiene el mismo nivel de conocimiento de las condiciones del escenario, es decir, hay información de la situación sólo en poder de algunos participantes?	3
4	¿En el juego existen conflictos o circunstancias que deben resolver los participantes mediante comunicación?	1
5	¿Inicialmente todos los participantes del juego reciben la misma descripción del escenario?	1
6	¿Debe existir un moderador del juego encargado de describir la situación inicial y dirigir el desarrollo del juego?	3
7	¿La situación o escenario simulado tiene inicio, momento para la toma de decisiones y desenlace del escenario?	1
8	¿Al finalizar el juego es importante hacer una socialización para analizar las decisiones tomadas, los factores que influyen en ellas y sus consecuencias?	3
9	¿Este tipo de juegos se presta para plantear a los participantes el interrogante acerca de la estrategia óptima u acciones a seguir para maximizar los beneficios como parte del proceso de análisis del comportamiento?	3
10	¿Los participantes, según el rol asumido, toman decisiones que reflejan su sistema de creencias personales?	1
11	¿No existen reglas estrictas sino que el desarrollo del juego depende de las decisiones de los participantes?	3

Puntaje Máximo 25

Fuente: Gómez, 2010.

B. Anexo: Script video “El vuelo de los gansos”

¡Ah...! ¡Si entre amigos fuéramos gansos!

La próxima temporada, cuando veas los gansos emigrar, dirigiéndose hacia un lugar más cálido para pasar el invierno. Fíjate que vuelan en forma de “v” tal vez te interese saber por qué vuelan así.

Al volar en formación de “v”, la banda entera aumenta en un 71% el alcance de vuelo con relación al de un pájaro volando solo.

Lección 1: Compartir la misma dirección y el sentido del grupo, permite llegar más rápido y fácilmente a destino, porque ayudándonos entre nosotros los logros son mejores.

Cuando un ganso sale de la formación, siente la resistencia del aire y la dificultad de volar solo. Entonces, rápidamente retorna a la formación, para aprovechar el poder de la elevación de los que están a su frente.

Lección 2: Permaneciendo en sintonía y unidos junto a aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección, el esfuerzo será menor. Será más sencillo y placentero alcanzar las metas. Estaremos dispuestos a aceptar y ofrecer ayuda.

Cuando el ganso líder se cansa, se traslada al final de la formación, mientras otro asume la delantera.

Lección 3: Compartir el liderazgo. Respetarnos mutuamente en todo momento. Compartir los problemas y los trabajos más difíciles. Reunir habilidades y capacidades, combinar dones, talentos y recursos.

Los gansos volando en formación graznan para dar coraje y aliento a los que van al frente, para que así mantengan la velocidad.

Lección 4: Cuando hay coraje y aliento, el progreso es mayor. Una palabra de aliento a tiempo motiva, ayuda, da fuerzas. Produce el mejor de los beneficios.

Cuando un ganso se enferma, es herido o está cansado y debe salir de la formación, otros salen de ella y lo acompañan para ayudarlo y protegerlo. Permanecen con él hasta que muera o sea capaz de volar nuevamente. Alcanzan su bandada, o se integran a otra formación.

Lección 5: Estemos unidos uno al lado del otro, pese a las diferencias, tanto en los momentos de dificultad, como en los momentos de esfuerzo. Si nos mantenemos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos. Si hacemos realidad el espíritu de equipo. Si pese a las diferencias, podemos conformar un grupo humano para afrontar todo tipo de situaciones. Si entendemos el verdadero valor de la amistad. Si

somos conscientes del sentimiento de compartir, la vida será más simple y el vuelo de los años más placentero... ¡SEAMOS GANSOS!

C. Anexo: Tablero *Team ladder*

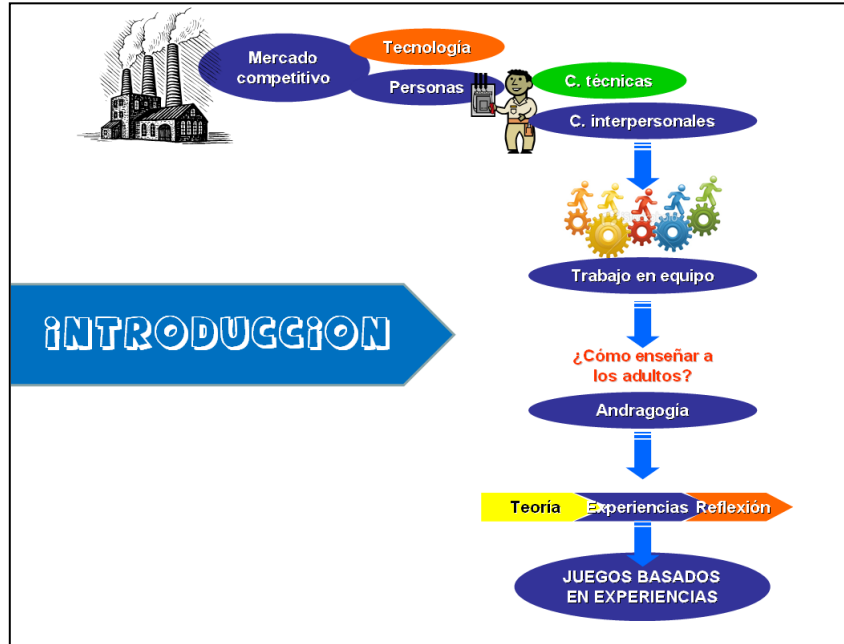
ANEXO C1. TABLERO INICIAL PARA PRUEBAS PILOTO



ANEXO C2. TABLERO DEFINITIVO



D. Anexo: Guion para el facilitador



PERDIDOS EN EL AEROPUERTO MAS GRANDE DEL MUNDO



Cooperación – Comunicación no verbal – Coordinación –
Complementariedad – Confianza – Compromiso.

OBJETIVO DEL JUEGO

Avanzar a través del tablero, realizando cada una de las pruebas propuestas por medio del trabajo en equipo.



REGLAS DEL JUEGO

1	Cada ficha representa a un equipo (cada equipo tiene un color diferente).
2	Todas las fichas se ubican en la casilla de salida.
3	Empezando desde la primera casilla, el sentido de las fichas de juego continúa hasta llegar a la meta.
4	Cada equipo debe escoger un representante, el cual a su turno lanzará los dados, adelantando tantas casillas como éstos lo indiquen.
5	Cada vez que un equipo caiga en una casilla donde comience una escalera , todos los equipos deberán realizar simultáneamente una prueba. Si el equipo en turno cumple la prueba podrá subir por la escalera (avanzar) hasta la casilla donde termine la escalera, de lo contrario debe quedarse en la misma casilla. Si los demás equipos cumplen la prueba, recibirán una estrella de alto desempeño, la cual será ubicada en el tablero de puntuaciones, de lo contrario no reciben nada.
6	Cada vez que el equipo caiga en una casilla donde comienza un rodadero , todos los equipos deberán realizar simultáneamente una prueba. Si el equipo en turno cumple la prueba se quedará en la misma casilla, de lo contrario deberá deslizarse por el rodadero (retroceder). Si los demás equipos cumplen la prueba, recibirán una estrella de alto desempeño, la cual será ubicada en el tablero de puntuaciones, de lo contrario no reciben nada.
7	Cada vez que se vaya a realizar una prueba, los equipos deben estar atentos a las instrucciones del facilitador y solo pueden empezar a trabajar cuando éste lo indique. En caso de que un equipo inicie una prueba antes de que el facilitador de la orden éste será sancionando perdiendo una estrella, si no tiene estrellas se le quitará en el momento que la obtenga.
8	Si el equipo cae en la casilla ocupada por otro, este último retrocede a la casilla de procedencia del equipo que "lo ha matado".
9	Si un equipo cae en una casilla donde empieza una escalera o tobogán que otro equipo ya ha superado, no se realizará prueba, ya que se considera esta casilla como "obstáculo superado".
10	Las casillas blancas son de tránsito normal para los equipos.
11	Las casillas verdes indican una orden (avanzar o retroceder determinado número de casillas) que el equipo deberá cumplir a caer en ella.
12	Las casillas amarillas indican al equipo que debe regresar inmediatamente a la salida (volver a empezar).

SORTEAR ORDEN DE SALIDA



- * El equipo que obtenga el mayor puntaje saldrá de primero.
- * Los turnos seguirán de derecha a izquierda según la ubicación de los equipos en el salón.

QUIEN GANA?

El juego termina cuando el primer equipo llegue a la casilla de "equipo de alto desempeño". Gana el juego el equipo que tenga acumulados más PUNTOS.

Si se termina el tiempo disponible para realizar el juego (sugerido una hora y media) y ningún equipo ha llegado a la meta, gana el equipo que tenga más PUNTOS.



REORGANIZANDO LA PLANTA

El equipo hace parte del área de Ingeniería de una compañía manufacturera. Actualmente las máquinas están distribuidas en la planta, como se muestra a continuación:



Debido a las dificultades de espacio, el área de Ingeniería ha solicitado **cambiar la posición de 4 máquinas para hacer 3 cuadrados**. Todos del mismo tamaño, sin que sobe ninguna máquina.

**"Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas".
Madre Teresa de Calcuta.**

Comunicación – Compromiso.

RETO LOGISTICO

El equipo trabaja para una empresa de logística que es responsable de la importación y distribución de carros de alta gama. El encargado de descargar los carros, dividió el orden en que los puso en el muelle, lo cual está retrasando las entregas. Sólo se tiene la siguiente información:



- El Ferrari está entre el carro rojo y el gris.
- El carro gris está a la izquierda del Lotus.
- El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del carro azul.
- El Tyrrell no tiene ningún carro a su derecha y está a continuación del carro negro.
- El carro negro está entre el Tyrrell y el carro amarillo.
- El Shadow no tiene ningún carro a su izquierda y está a la izquierda del carro verde.
- A la derecha del carro verde está el March.
- El Lotus es el segundo a la derecha del carro blanco y el segundo a la izquierda del carro café.
- El Lola es el segundo a la izquierda del Iso.

El equipo debe **determinar el orden de los carros (por color y marca)**, de acuerdo a la información suministrada, para que estos puedan ser despachados lo más pronto posible y así poder cumplir con las entregas programadas.

**"La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes".
Stephen Covey.**

Coordinación – Comunicación – Cooperación – Compromiso.

SALVANDO AL DIRECTOR FINANCIERO

El director financiero de la empresa debe presentar ante la gerencia, el balance general del año anterior. El auxiliar de costos antes de salir a vacaciones dejó en el escritorio del director el informe impreso, pero justo antes de salir para la reunión el director se dio cuenta que había un error, pues aparecía una operación incoherente.



Al parecer hubo un problema con la impresora, por lo tanto el equipo debe:

Agregar un pequeño trazo recto para corregir la igualdad.


Después de esta corrección el director financiero podrá ir a presentar el balance al gerente.

**"Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre llenas a otros de tu lado".
Margaret Carly.**

Comunicación - Compromiso.

DE VISITA POR LA FERIA

El equipo pertenece al área de Investigación y desarrollo de una fábrica de juguetes, por esta razón han sido escogidos para realizar una visita de Benchmarking (mejores prácticas) a una feria internacional de juguetería, en la cual no pueden tomar fotos, ni grabar video, sólo pueden observar.



El equipo debe presentar a la gerencia un **bosquejo del juguete** más innovador de la feria.

Para hacerlo deben:

- Escoger un dibujante que no puede ver la imagen, éste es el responsable de plasmar la información verbal transmitida por sus compañeros de equipo.
- * Los demás integrantes del equipo deben desplazarse hasta el lugar donde está la imagen y luego regresar para transmitir por turnos la información al dibujante, **sólo pueden usar palabras**, no pueden señalar, ni hacer gestos.

**"Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados".
Anónimo.**

Comunicación bidireccional – Complementariedad – Coordinación – Compromiso.

ARMANDO MODULOS

El equipo trabaja para una empresa fabricante de muebles modulares. El área de Calidad ha recibido una devolución de un importante cliente, éste argumentó en el reclamo que fue imposible armar los muebles, ya que las piezas no encajaban correctamente. Al parecer en la sección de empaque las piezas fueron combinadas entre las diferentes referencias.



El equipo deberá **armar cinco cuadrados de igual tamaño (15 x 15 cm)**. Cada uno de los participantes debe armar el número de cuadrados asignados por el facilitador.

- * Las piezas que conforman los cuadrados son diferentes.
- * Durante esta actividad no pueden hablar, ni pedirle piezas (de ninguna forma: señas, letras) a un compañero del equipo.
- * Los participantes **pueden dar** piezas directamente a otros, pero **no pueden tomar** piezas de las otras personas.
- * Los participantes no pueden poner sus piezas en el centro para que los demás las tomen.

**"Trabajar en equipo significa que no todos corren hacia la izquierda cuando allí queda picando la pelota".
Anónimo.**

Cooperación – Complementariedad – Coordinación – Confianza – Compromiso.

LA FABRICA DE AVIONES

El equipo pertenece al área de Manufactura de una reconocida fábrica de aviones, el gerente ha manifestado su preocupación debido a la baja productividad de la planta, lo cual podría llevar al cierre de la misma. Por lo tanto, ha solicitado a los operarios sugerir la forma más productiva de hacer los aviones.



Cada equipo debe **armar 5 aviones de papel de excelente calidad en el menor tiempo posible**, usando la estrategia que quieran (por ejemplo: cada uno hace un avión, el experto hace los aviones, cada uno hace una operación...).


La calidad se evaluará lanzando los aviones y verificando que vuelen correctamente.

**"No preguntes qué puede hacer por ti el equipo. Pregúntale qué puedes hacer tú por él".
Magic Johnson.**

Coordinación – Comunicación – Complementariedad – Cooperación.

PROYECTO EN EQUIPO

El equipo debe presentar un proyecto innovador a uno de sus clientes más importantes, en éste cada uno de los integrantes debe realizar una parte del proyecto, de acuerdo a las instrucciones suministradas por el gerente.




* Cada equipo debe escoger un gerente, el cual le indicará verbalmente a cada integrante del equipo lo que debe hacer.

* El equipo debe seleccionar el orden en que cada uno hará su parte del proyecto.

* Cuando el facilitador de la sesión, el gerente debe indicar verbalmente a la primera persona la tarea a realizar, luego éste pasa la hoja al segundo quien debe hacer lo que le indique el gerente, así sucesivamente hasta terminar el proyecto.

* Los participantes pueden hacer preguntas y el gerente las puede responder.



"El trabajo en equipo es el combustible para el vehículo del logro".
Anónimo.

**Comunicación bidireccional
- Complementariedad -
Coordinación - Compromiso.**

VIDEO

"EL VUELO DE LOS GANSOS"



ENCUESTA



Complementariedad

Coordinación

Confianza

Cooperación

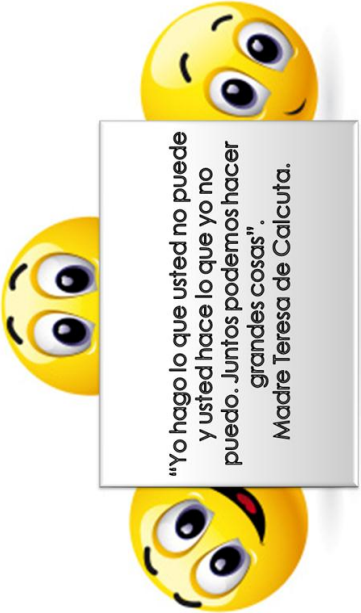
Compromiso

Comunicación

EQUIPO DE TRABAJO



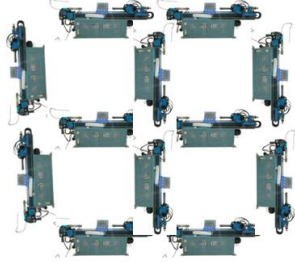
E. Anexo: Tarjetas pruebas *Team ladder*



"Yo hago lo que usted no puede
y usted hace lo que yo no
puedo. Juntos podemos hacer
grandes cosas".
Madre Teresa de Calcuta.

REDISTRIBUYENDO LA PLANTA

El equipo hace parte del área de Ingeniería de una compañía manufacturera. Actualmente las máquinas están distribuidas en la planta, como se muestra a continuación:



Debido a las dificultades de espacio, el área de Manufactura, ha solicitado **cambiar la posición de 4 máquinas para hacer 3 cuadrados**, todos del mismo tamaño, sin que sobre ninguna máquina.



"La fuerza reside en las
diferencias, no en las similitudes".
Stephen Covey.

RETO LOGISTICO

El equipo trabaja para una empresa de logística que es responsable de la importación y distribución de carros de alta gama. El encargado de descargar los carros, olvidó el orden en que los puso en el muelle, lo cual está retrasando las entregas. Sólo se tiene la siguiente información:



- El Ferrari está entre el carro rojo y el gris.
- El carro gris está a la izquierda del Lotus.
- El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del carro azul.
- El Tyrell no tiene ningún carro a su derecha y está a continuación del carro negro.
- El carro negro está entre el Tyrell y el carro amarillo.
- El Shadow no tiene ningún carro a su izquierda y está a la izquierda del carro verde.
- A la derecha del carro verde está el March.
- El Lotus es el segundo a la derecha del carro blanco y el segundo a la izquierda del carro café.
- El Lola es el segundo a la izquierda del Iso.

El equipo debe **determinar el orden de los carros (por color y marca)**, de acuerdo a la información suministrada, para que estos puedan ser despachados lo más pronto posible y así poder cumplir con las entregas programadas.



"Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado".
Margaret Carthy.

SALVANDO AL DIRECTOR FINANCIERO

El director financiero de la empresa debe presentar ante la gerencia, el balance general del año anterior. El auxiliar de costos antes de salir a vacaciones dejó en el escritorio del director el informe impreso, pero justo antes de salir para la reunión el director se dio cuenta que había un error, pues aparecía una operación incoherente.



Al parecer hubo un problema con la impresora, por lo tanto el equipo debe:

Agregar un pequeño trazo recto para corregir la igualdad.

Después de esta corrección el director financiero podrá ir a presentar el balance al gerente.



"Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados".
Anónimo.

DE VISITA POR LA FERIA

El equipo pertenece al área de Investigación y desarrollo de una fábrica de juguetes, por esta razón han sido escogidos para realizar una visita de Benchmarking (mejores prácticas) a una feria internacional de juguetería, en la cual no pueden tomar fotos, ni grabar video, sólo pueden observar.



El equipo debe presentar a la gerencia un bosquejo del juguete más innovador de la feria.

Para hacerlo deben:

- *Escoger un dibujante que no puede ver la imagen, éste es el responsable de plasmar la información verbal transmitida por sus compañeros de equipo.
- * Los demás integrantes del equipo deben desplazarse hasta el lugar donde está la imagen y luego regresar para transmitir por turnos la información al dibujante, **sólo pueden usar palabras**, no pueden señalar, ni hacer gestos.



"No preguntes qué puede hacer por ti el equipo. Pregúnta qué puedes hacer tú por él".
Magic Johnson.

LA FABRICA DE AVIONES

El equipo pertenece al área de Manufactura de una reconocida fábrica de aviones, el gerente ha manifestado su preocupación debido a la baja productividad de la planta, lo cual podría llevar al cierre de la misma. Por lo tanto, ha solicitado a los operarios sugerir la forma más productiva de hacer los aviones.



Cada equipo debe **armar 5 aviones de papel de excelente calidad en el menor tiempo posible**, usando la estrategia que quieran (por ejemplo: cada uno hace un avión, el experto hace los aviones, cada uno hace una operación...)

La calidad se evaluará lanzando los aviones y verificando que vuelen correctamente.



"Trabajar en equipo significa que no todos corran hacia la izquierda cuando allí quede picando la pelota".
Anónimo.

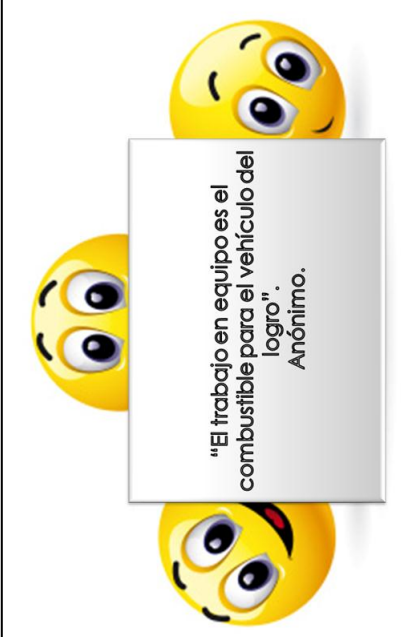
ARMANDO MODULOS

El equipo trabaja para una empresa fabricante de muebles modulares. El área de Calidad ha recibido una devolución de un importante cliente, éste argumentó en el reclamo que fue imposible armar los muebles, ya que las piezas no encajaban correctamente. Al parecer en la sección de empaque las piezas fueron combinadas entre las diferentes referencias.



El equipo deberá **armar cinco cuadrados de igual tamaño (15 x 15 cm)**. Cada uno de los participantes debe armar el número de cuadrados asignados por el facilitador.


- * Las piezas que conforman los cuadrados son diferentes.
- * Durante esta actividad no pueden hablar, ni pedirle piezas (de ninguna forma: señas, letreros) a un compañero del equipo.
- * Los participantes **pueden dar** piezas directamente a otros, pero **no pueden tomar** piezas de las otras personas.
- * Los participantes no pueden poner sus piezas en el centro para que los demás las tomen.



"El trabajo en equipo es el combustible para el vehículo del logro".
Anónimo.

PROYECTO EN EQUIPO

El equipo debe presentar un proyecto innovador a uno de sus clientes más importantes, en éste cada uno de los integrantes debe realizar una parte del proyecto, de acuerdo a las instrucciones suministradas por el gerente.



- * Cada equipo debe escoger un gerente, el cual le indicará verbalmente a cada integrante del equipo lo que debe hacer.
- * El equipo debe seleccionar el orden en que cada uno hará su parte del proyecto.

*** Cuando el facilitador de la señal, el gerente debe indicar verbalmente a la primera persona la tarea a realizar, luego éste pasa la hoja al segundo quien debe hacer lo que le indique el gerente, así sucesivamente hasta terminar el proyecto.**

* Los participantes pueden hacer preguntas y el gerente las puede responder.

Fuente: Elaboración propia.

F. Anexo: Reglas del juego *Team ladder*

REGLAS DEL JUEGO <i>TEAM LADDER</i>	
No.	Descripción
1	Cada ficha representa a un equipo (cada equipo tiene un color diferente).
2	Todas las fichas se ubican en la casilla de salida.
3	Empezando desde la primera casilla, el sentido de las fichas de juego continúa hasta llegar a la meta.
4	Cada equipo debe escoger un representante, el cual a su turno lanzará los dados, adelantando tantas casillas como éstos lo indiquen.
5	Cada vez que un equipo caiga en una casilla donde comience una escalera , todos los equipos deberán realizar simultáneamente una prueba. Si el equipo en turno cumple la prueba podrá subir por la escalera (avanzar) hasta la casilla donde termine la escalera, de lo contrario debe quedarse en la misma casilla. Si los demás equipos cumplen la prueba, recibirán una estrella de alto desempeño, la cual será ubicada en el tablero de puntuaciones, de lo contrario no reciben nada.
6	Cada vez que el equipo caiga en una casilla donde comienza un rodadero , todos los equipos deberán realizar simultáneamente una prueba. Si el equipo en turno cumple la prueba se quedará en la misma casilla, de lo contrario deberá deslizarse por el rodadero (retroceder). Si los demás equipos cumplen la prueba, recibirán una estrella de alto desempeño, la cual será ubicada en el tablero de puntuaciones, de lo contrario no reciben nada.
7	Cada vez que se vaya a realizar una prueba, los equipos deben estar atentos a las instrucciones del facilitador y sólo pueden empezar a trabajar cuando éste lo indique. En caso de que un equipo inicie una prueba antes de que el facilitador de la orden, éste será sancionando perdiendo una estrella, si no tiene estrellas se le quitará en el momento que la obtenga.
8	Si el equipo cae en la casilla ocupada por otro, este último retrocede a la casilla de procedencia del equipo que "lo ha matado".
9	Si un equipo cae en una casilla donde empieza una escalera o tobogán que otro equipo ya ha superado, no se realizará prueba, ya que se considera esta casilla como "obstáculo superado".
10	Las casillas blancas son de tránsito normal para los equipos.
11	Las casillas verdes indican una orden (avanzar o retroceder determinado número de casillas) que el equipo deberá cumplir al caer en ella.
12	Las casillas amarillas indican al equipo que debe regresar inmediatamente a la salida (volver a empezar).

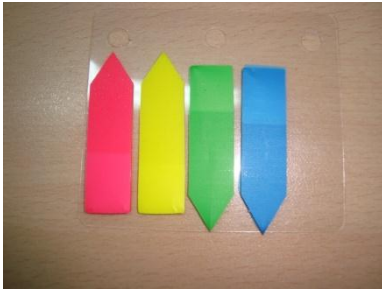
Fuente: Elaboración propia.

G. Anexo: Tablero de puntuaciones

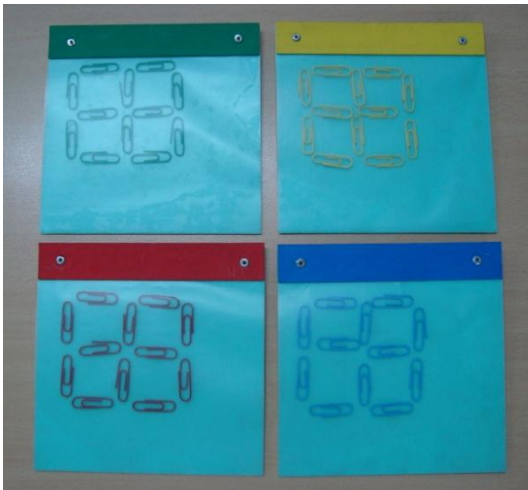


H. Anexo: Materiales de cada uno de los escenarios

ANEXO H1. MATERIAL DE APOYO ESCENARIO I



ANEXO H2. MATERIAL DE APOYO ESCENARIO II



ANEXO H3. MATERIAL DE APOYO ESCENARIO III

