

PROPUESTA DE UN JUEGO DE ROL PARA EVALUAR LA COMPETENCIA DEL
LIDERAZGO BASADO EN EL METODO DE DESARROLLO DE HABILIDADES
GERENCIALES

JAIME ALONSO BOTERO BOTERO

Tesis para optar al título de
Magíster en Ingeniería Administrativa

Director
Miguel David Rojas López PhD(c)
Profesor asociado a la Universidad Nacional de Colombia
Sede Medellín

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE MINAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN
MEDELLÍN

2011

A mis amigos: Jesús, María y José y a “todos” aquellos que amo y que a lo largo de mi vida me han alentado a continuar...

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. Planteamiento del problema.....	2
1.1 Justificación.....	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo general	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
2. Alcance del trabajo.....	4
3. Marco teórico	5
3.1 Aprendizaje Individual.....	5
3.2 Aprendizaje Organizacional.....	7
3.3 Definición del término Competencia	11
3.3.1 Competencias Laborales	12
3.3.2 Competencias o Habilidades Gerenciales	13
3.3.3 Evaluación por Competencias.....	14
3.4 Liderazgo.....	15
3.4.1 Liderazgo eficaz.....	16
3.4.2 Teorías del Conocimiento	16
3.4.3 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones	19
3.5 Centros de Desarrollo y Evaluación.....	20
3.5.1 Elementos que intervienen en un Centro de Desarrollo y Evaluación.....	20
3.5.2 ¿Qué es un Centro de Desarrollo y Evaluación?.....	21
3.5.3 Utilidad.....	22
3.5.4 Público objetivo	22
3.5.5 ¿Quién lo aplica?.....	23
3.5.5.1 Coordinador o Administrador	23
3.5.5.2 Sombras (o Evaluadores)	24
3.5.6 ¿Qué se mide en un Centro de Desarrollo y de Evaluación?	24
3.5.7 Calificación de ejercicios y reporte de resultados.....	24

3.5.8 Retroalimentación y Seguimiento	25
3.6 Juegos de rol.....	25
3.6.1 Introducción	25
3.6.2 Tipos de juegos de rol	25
3.6.2.1 Narrados	26
3.6.2.2 En vivo	26
3.6.2.3 Videojuegos de rol	27
3.7 Antecedentes	27
3.7.1 Juegos en la enseñanza de la administración	27
3.7.1.1 El juego de la confianza	27
3.7.1.2 El juego de la cerveza	28
3.7.2 Juegos que favorecen la enseñanza en el contexto universitario	28
3.7.3 Trabajos previos sobre diseño de juegos.....	30
3.7.3.1 Virtual Leader®	30
3.7.3.2 AfterShock	30
4. Metodología a utilizar	31
5. Diseño del juego para evaluar la competencia gerencial del liderazgo	40
5.1 Diez tareas	40
5.2 Resultados de la evaluación	80
5.3 Conclusiones del Juego	84
6. Conclusiones	85
7. Bibliografía	86
8. Anexo 1: MANUAL DEL JUEGO ESPÍA INTERNACIONAL	92
9. Anexo 2: MATERIALES DEL JUEGO ESPÍA INTERNACIONAL	131

ÍNDICE DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. La espiral del conocimiento	10
Figura 2. Los siete rasgos relacionados con el liderazgo	16
.....	
Figura 3. Plantilla de evaluación externa diligenciada por un participante del juego	81
Figura 4. Resultados de la pregunta 1	82
Figura 5. Resultados de la pregunta 2	82
Figura 6. Resultados de la pregunta 3	83
Figura 7. Resultados de la pregunta 4	83

ÍNDICE DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Siete rasgos relacionados con el liderazgo	17
.....	
Tabla 2. Teorías del comportamiento del liderazgo	18
.....	
Tabla 3. Modelo de plantilla de juego de la técnica	37
.....	
Tabla 4. Evaluación de caracterización de la técnica para el juego	43
.....	
Tabla 5. Plantilla de juego de la técnica “juego de rol”	45
Tabla 6. Plantilla de juego de la técnica Juegos de Rol, modificada para llevar la temática del liderazgo al formato de juego	49
.....	
Tabla 7. Asignación de características individuales por profesión	53
.....	
Tabla 8. Asignación de características individuales por temperamento	54
.....	
Tabla 9. Modificador de chequeo por nivel de dificultad	55
Tabla 10. Asignación de puntajes	56
Tabla 11. Lista de trampas	59
Tabla 12. Modificador a la acción por zona corporal	62
.....	
Tabla 13. Tipos de ataque	63
Tabla 14. Cambios propuestos al juego	66
Tabla 15. Plantilla de juego de la técnica consolidada	67
.....	
Tabla 16. Asignación de características individuales por profesión	71
.....	
Tabla 17. Asignación de características individuales por temperamento	71
.....	
Tabla 18. Lista de trampas	75
Tabla 19. Resultados de las pruebas de inteligencia en el Escenario I	80
.....	
Tabla 20. Escala de evaluación de la evaluación externa	80
.....	

RESUMEN

En el mundo organizacional de hoy, la Gestión del Conocimiento se ha convertido en una valiosa herramienta para solucionar ciertos tipos de problemas de negocio dependiendo de la actividad específica. Las soluciones presentes sobre este tema deben centrarse en un plan que debe coincidir con la estrategia de negocio que tiene la organización.

Un componente importante de esta Gestión es el aprendizaje organizacional, el cual debe exigir ciertas condiciones para poder llevarse a cabo como son: la comunicación, estructuras organizacionales flexibles y reticulares que faciliten los diálogos intensivos e informales, depósitos de conocimientos para almacenar toda la sapiencia empresarial recopilada y un ámbito que facilite el aprendizaje permanente y su puesta en práctica.

Actualmente el mundo empresarial se está encaminando hacia un modelo de competitividad en el cual se enfatiza el desarrollo de intangibles, de conocimiento, de información, sobre todo, de capital humano, replanteando la visión tradicional de las ventajas con que anteriormente contaban las empresas. Es así como es de vital importancia para mejorar la competitividad empresarial el fortalecer las competencias laborales de todas las personas que hacen parte de las organizaciones, tales como el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa, la de asumir riesgos y el liderazgo; siendo esta última muy difícil de encontrar en los profesionales que llevan las riendas de las organizaciones. Esta última habilidad se ha convertido en una de las más importantes por los siguientes motivos: (1) Es la capacidad de un director para guiar y dirigir, (2) Es vital para la supervivencia de cualquier organización y (3) Muchas corporaciones pueden tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización pero no sobrevivir debido a la falta de un líder apropiado. Por todo lo anteriormente planteado, en esta Tesis de Maestría se propone un juego de rol para evaluar la competencia del Liderazgo basado en el Método de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, con el propósito de convertirlo en una herramienta para todos aquellos interesados en fortalecer o desarrollar esta habilidad gerencial en estudiantes universitarios y equipos de trabajo en organizaciones

PALABRAS CLAVE: Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Habilidad Gerencial, Liderazgo

ABSTRACT

Knowledge management has become a very valuable tool in the current organizational world to provide solution to certain types of business that depend on a specific activity. The existing solutions must be centered on a plan which must match with the organizational business strategies.

The Organizational learning plays an important role in Knowledge management. To be carried out successfully certain conditions must be accomplished, they are: to have a good communication, to have reticulated and flexible organizational structures which might ease informal and intense dialogues, to keep knowledge stocks in order to save all the wisdom acquired in knowledge management, and an environment that makes it possible to put it into practice and that promotes a permanent easy learning.

The business world is currently focused on a competitive model giving a great importance to the intangibles like knowledge, information and mainly human development restating this way the traditional vision people used to have about company's advantages. This why it is necessary to strengthen, in every single person who is part of the organization, the right occupational skills such as: to develop team work, to motivate to take initiative, to assume risks and leadership being the latter the most difficult one to find on those who lead the organizations. Leadership has become one of the most important skills because 1st, it is managers' capability to guide and lead. 2nd it is vital for any organization self preservation. 3rd Many corporations can have an appropriate planning, control and organizational protocol but without the good leader they will not be able to succeed.

Based on all the information provided above, this master's degree thesis brings a role game as a proposal to evaluate company's leadership taking into account the Manager's Skills Development method in order to make of it a tool for all those interested in developing and strengthening manager skills on university students and team work groups in any organization.

KEYWORDS: Knowledge, Organizational learning, Management Skill, Leadership

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene el propósito diseñar y aplicar el Método para el Diseño de Juegos Orientados al Desarrollo de Habilidades Gerenciales como Estrategia de Entrenamiento Empresarial propuesto por María Clara Gómez lo que permite a su vez validar el mismo para ser aplicado a entornos académicos y empresariales.

En el capítulo 2 se presenta el Marco Teórico relacionado con el Aprendizaje individual, el Aprendizaje organizacional, conceptos del término Competencia, Liderazgo, Centros de desarrollo y evaluación, Juegos de rol y Antecedentes. En el capítulo 3 se describe el Método para el Diseño de Juegos Orientados al Desarrollo de Habilidades Gerenciales como Estrategia de Entrenamiento Empresarial (Gómez, 2010) con las diez tareas a llevar a cabo para el diseño de un juego basado en experiencias. En el capítulo 4 se describe el alcance que va a tener el trabajo actual. En el capítulo 5 se describen todos los pasos que se llevaron a cabo para el diseño del juego que va a permitir evaluar la competencia gerencial del liderazgo.

Finalmente se evaluó el juego con las encuestas de los participantes para validar el juego frente a los objetivos del mismo y se observó que cumplió con la metodología.

1. Planteamiento del problema

Los juegos de rol se han convertido en una técnica eficaz que permite incentivar a las personas que componen grupos pequeños para revisar sus patrones de conducta y la de los demás integrantes en ambientes figurados (escenarios). Utilizados adecuadamente, permiten que los participantes analicen sus actitudes y su conducta, reciban retroinformación sobre su comportamiento y prueben distintas conductas. Para los integrantes de un conglomerado cuyas metas se encuentren relacionadas con el mejoramiento de relaciones interpersonales y técnicas de comunicación (p.e. el desarrollo de las competencias gerenciales como el liderazgo, el desarrollo de equipos y personas, la comunicación y la planeación y organización), los juegos de rol constituyen una experiencia instruccional muy valiosa.

El diseño del presente juego de rol orientado hacia el aprendizaje de la competencia del liderazgo, tiene como intención principal el poder brindar una herramienta al sector académico, para ejercitar a los estudiantes en dicha competencia; al sector empresarial, para fortalecer las capacidades directivas de los ejecutivos ayudando a afianzar su desempeño laboral, personal y profesional; en líneas generales, para evidenciar y fortalecer la competencia gerencial del liderazgo.

Para el diseño del juego propuesto se utiliza el Método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial (Gómez, 2010), para diseñar y valorar, por medio de la consecución de unos objetivos concretos, un juego de rol que permita desarrollar la destreza directiva del Liderazgo. Debido a que la técnica de los juegos de rol crea las condiciones propicias para la abstracción y un escenario de prácticas al mismo tiempo, el contenido del mismo va a estar en estrecha relación con las experiencias de los participantes, tanto las pasadas como las que se adquieren durante el transcurso del juego.

1.1 Justificación

El liderazgo es una habilidad directiva importante dentro del ámbito organizacional. En una organización, sin importar su tipo, la función del líder se considera trascendente. En el ambiente empresarial de la actualidad, los nuevos estilos de gerencia más participativos y la necesidad imperante de realizar los trabajos en equipo, convierten al líder en un componente fundamental para alcanzar las metas trazadas (Vázquez, 2006).

El liderazgo organizacional es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir adecuadamente una organización. Una empresa puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Debe convertirse en una cualidad necesaria para la supervivencia de cualquier organización. En disonancia con lo anterior, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Smallwood *et al.*, 2000)

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. Se requiere que los líderes creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que éstas sean aplicadas. Adicionalmente, los gerentes deben formular planes detallados, formar estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas. (Palomo, 2008)

Mediante la técnica de los juegos de rol, puede obtenerse una aclaración de todos los procesos de interacción y comunicación en lo que respecta a las opciones para la solución del problema, así como una innovación y terminación crítica. En los juegos de rol se recuerdan y reviven experiencias, posturas, razones y prácticas en la resolución de problemas, con el objetivo de ser inspeccionadas y, según el caso, modificadas. Para ello el escenario del juego brinda un sitio protegido y relativamente libre de castigos. (Geissler, 1997).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un juego de rol que permita evaluar la competencia del liderazgo basado en el método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las partes fundamentales que caracterizan a un juego de rol orientado al desarrollo de la habilidad del liderazgo en los ámbitos académico y organizacional.
- Identificar las características más importantes de los juegos de rol utilizados como estrategia de aprendizaje en el sector educativo para poder incorporarlas en los juegos de instrucción a nivel empresarial.
- Aplicar el método propuesto por Gómez (2010) al diseño y ejecución de un juego de rol orientado al desarrollo de la habilidad gerencial del liderazgo.

2. Alcance del trabajo

El Juego de rol que se va a diseñar consta de tres escenarios. Para cada uno de ellos se establecen varias actividades a ser desarrolladas por un grupo de personas específico, las cuales están diseñadas de forma que identifiquen a la persona que posea la cualidad del liderazgo. Para efectos de la validación del juego se realiza una prueba piloto que permitirá verificar el logro de los objetivos planteados.

En el entorno laboral este juego de rol permitirá cualificar los procesos de gestión humana donde se requiere evaluar competencias, como los procesos de selección, gestión del desempeño, planes de carrera y promoción o reubicación. También tendrá aplicabilidad en

procesos de gestión humana en los que se desarrollan competencias, como formación, capacitación y desarrollo, entrenamiento y planes de mejoramiento.

En el entorno educativo, este juego permitirá diversificar las actividades que se llevan a cabo en las aulas, formar a través de la experiencia, aportar al desarrollo de competencias y evaluar a los alumnos para orientarlos a nivel laboral.

Este juego está diseñado para personas mayores de 18 años, que al menos estén cursando o hayan cursado un curso de pregrado universitario.

3. Marco teórico

3.1 Aprendizaje Individual

A la hora de analizar el aprendizaje individual, Kim (1993) distingue entre lo que se aprende *-know how-* y la comprensión y uso que se hace de este conocimiento *-know what-*. Estos dos niveles quedan definidos en los términos aprendizaje operacional y conceptual que se definen a continuación. **El aprendizaje operacional** es aquél que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas.

El aprendizaje conceptual incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. Por tanto, el modelo de aprendizaje individual está compuesto por un ciclo de aprendizaje conceptual y organizacional el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona.

Los ciclos del aprendizaje individual, definidos como los procesos a través de los cuales dicho aprendizaje y sus resultados, son almacenados en los modelos mentales de los individuos e influyen en el proceso de aprendizaje a nivel organizacional, a través de su influencia en los modelos mentales colectivos. Por consiguiente, la organización sólo puede aprender a través de sus miembros, pero no depende de cada uno de los individuos considerados de manera aislada.

Los cambios en los marcos de referencia de una o más personas pueden conducir al aprendizaje conceptual a nivel de empresa, bajo la forma de cambios en los marcos de

referencia colectivos, los cuales pueden producir cambios en los marcos de referencia de otros individuos en la organización. Generalmente, los marcos de referencia colectivos evolucionan muy lentamente. Cambios en las rutinas individuales pueden traducirse en aprendizaje operacional en el ámbito de la empresa, en forma de rutinas organizativas adaptadas y nuevas, tales como los procedimientos estándar. Estas rutinas organizativas influyen, a su vez, en el desarrollo de -otras- rutinas individuales. Pero el punto hasta el cual los modelos mentales individuales pueden influir los modelos mentales colectivos depende de la influencia que ciertos individuos o grupos ejerzan sobre el resto.

El modelo desarrollado por Kim (1993) incorpora también el concepto de aprendizaje de bucle simple y de bucle doble *-single and double loop learning*, en terminología anglosajona- y aplica esta distinción tanto al individuo como en el ámbito organizacional. Así, el aprendizaje de bucle simple individual tiene lugar cuando el periodo de aprendizaje lleva consigo un cambio en el comportamiento de la persona, mientras que el aprendizaje de bucle doble individual hace referencia al proceso a través del cual el periodo de aprendizaje del individuo ejerce influencia sobre el modelo mental del mismo y viceversa. Por otro lado, el aprendizaje de bucle simple a nivel colectivo ocurre cuando las acciones individuales originan cambios intencionados en las acciones colectivas. Para terminar con la revisión a estos términos, debe indicarse que el aprendizaje de bucle doble a nivel corporativo sucede cuando los modelos mentales individuales se transforman en modelos mentales colectivos.

Arboleda (2007) define el aprendizaje lateral como “la interacción cognitiva, afectiva y operativa, flexible y proactiva entre estudiantes y mediadores como mecanismo que permite apropiar, aplicar, usar y generar conocimientos. En el contexto escolar específicamente, los aprendizajes tienen lugar en ambientes de interrelación. Un aprendizaje significativo no es absolutamente individual, ni depende solamente de la intervención mediática de agentes tales como el enseñante, estudiantes, instituciones familiar, escolar, la sociedad y la cultura. Precisa la automotivación del aprendiz y los mecanismos motivacionales de los mediadores; la experiencia personal, los conocimientos previos; implica las creencias, sentimientos, percepciones, esquemas mentales, la razón social dominante, actos conscientes y no conscientes, lenguajes verbales y no verbales. Es complejo el proceso de determinar lo individual subjetivo como para creer que el aprendizaje es un acto solitario o solipsista.” (p. 30).

3.2 Aprendizaje Organizacional

El concepto de organización de aprendizaje -aprendizaje organizativo- se está empleando cada vez más en la literatura como aproximación a la adquisición y desarrollo de conocimiento. Senge (1990a) definió las organizaciones de aprendizaje como lugares donde las personas expanden continuamente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, donde se alimentan patrones de pensamientos nuevos y expansivos, donde se da libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente está continuamente aprendiendo cómo aprender conjuntamente.

Garvin (1993) define organización de aprendizaje como aquélla que es experta en crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y visiones.

Romme y Dillen (1997), por su parte, prestan especial atención al proceso de la información y su efecto sobre el proceso de aprendizaje, concluyendo que la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información son de máxima relevancia para que los procesos de aprendizaje tengan éxito.

Existen diversos modelos teóricos contruidos para la explicación del proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones. Así, entre otros, se pueden destacar los trabajos de Kim (1993) y Revilla (1998), los cuales muestran la conexión entre los niveles individual y colectivo del conocimiento y el realizado por Boisot y Mack (1995) en el que trabajan con la idea del aprendizaje organizativo como un ciclo continuo de desarrollo interno del conocimiento de cinco fases, dependiendo de las variables codificación y difusión del conocimiento.

De manera similar, Nonaka y Takeuchi (1995) y Nonaka y Konno (1998) dibujan un ciclo continuo y acumulativo de generación, transformación e integración del conocimiento definido por dos variables epistemológicas de conocimiento -tácito y explícito- y dos niveles ontológicos de conocimiento - individual y organizativo-colectivo y/o socializado-. Wikström y Norman (1994) proponen otro modelo fundamentado en tres tipos diferentes de procesos de conocimiento en la empresa: los procesos generativos -generación de nuevo conocimiento-, los procesos productivos -operativización del nuevo conocimiento- y los procesos representativos -difusión, transferencia del nuevo conocimiento-. Leonard-Barton (1992) expone el proceso de construcción de conocimiento delineado por cuatro fases sucesivas: (1) resolución compartida de problemas; (2) experimentación; (3)

Implementación e integración de nuevos procesos y herramientas y (4) aplicación y difusión del conocimiento.

La idea común que subyace en estos modelos es la existencia de etapas o fases diferenciadas para la creación y acumulación de nuevo conocimiento así como la afirmación de que el aprendizaje colectivo no proviene exclusivamente del sumatorio de las dotaciones de conocimiento individuales de todos y cada uno de los miembros de la organización (Spender, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1995: 58) por cuanto existe la necesidad de compartir estos conocimientos con el resto de los partícipes en la misma e integrarlos en el conjunto de las tareas, de las funciones y de las actividades de la empresa.

De esta manera, y en primer lugar, debería entenderse el proceso de creación de conocimiento de las entidades como un “proceso que amplifica organizativamente el conocimiento creado por los individuos y que cristaliza como una porción de la red de conocimiento de la organización” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58). Esta primera dimensión, denominada por estos autores dimensión ontológica del conocimiento, alude al grado de difusión, socialización e integración del conocimiento en la empresa, señalando dos estadios extremos: conocimiento individual vs conocimiento colectivo.

Asimismo, resulta de especial relevancia señalar que el conocimiento poseído y/o controlado por la organización o por alguno de sus miembros individuales adquiere cualidades diferenciales en virtud de su grado de formalización y de la facilidad con que pueda o no ser transmitido y compartido con otros individuos o grupos. A esta segunda dimensión del conocimiento en la empresa, Nonaka y Takeuchi (1995) la denominan la dimensión epistemológica.

Además se asume como importante la distinción de Polanyi (1966) entre conocimiento tácito y conocimiento explícito. El primero es “subjetivo, personal, contexto-específico y difícilmente formalizable y transmisible” (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58). Mientras que el conocimiento explícito, esto es, aquél que “es transmisible por medio de un lenguaje formal y sistemático” es, por el contrario, objetivo (Nonaka y Takeuchi, 1995: 58).

Ahora bien, el poder del conocimiento tácito es combinarlo con conocimiento explícito y objetivo continuamente para ir generando nuevo conocimiento (Arbonies Ortiz y Calzada Mujika, 2004). En este sentido, el verdadero aprendizaje organizativo únicamente tiene lugar cuando el flujo de generación-creación, retención-adquisición, transferencia y utilización del conocimiento tiene efectos en la estructura, los procesos, los procedimientos y la estrategia de la organización -esto es, cuando es susceptible de promover un cambio organizativo y estratégico en la firma-. Este aprendizaje organizativo está sustentado en los

procesos de aprendizaje individual que experimentan los miembros de la empresa. La cuestión ahora es de qué manera se produce la conversión del aprendizaje individual en aprendizaje organizativo.

Así pues, se entiende por aprendizaje organizativo el proceso de adquisición, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad de una organización de tomar acciones efectivas y mejorar su desempeño (Revilla, 1996).

Las empresas deben enfrentarse, por consiguiente, al problema de conseguir una transferencia efectiva del conocimiento individual hasta su seno. Los nuevos conocimientos deben comunicarse a todos los miembros de la organización y deben ser compartidos e integrados en las rutinas organizativas (Revilla, 1996 y 1998).

No obstante, el proceso no es sencillo ya que la naturaleza intangible del conocimiento (Nonaka y Konno, 1998: 42) impide que éste sea completamente difundido a menos que, simultáneamente se produzca una transferencia de los modelos mentales que han generado dichos conocimientos. Esto hace necesario un intercambio de los modelos mentales de los miembros de la organización. Así, el aprendizaje organizativo proviene de las mejoras conseguidas por los individuos y depende del grado en que los modelos individuales se comparten (Kim, 1993).

De este modo surge el modelo mental colectivo u organizativo o, en palabras de Senge (1990b), la visión compartida, que se nutre de los modelos mentales individuales y representa la visión organizativa del mundo.

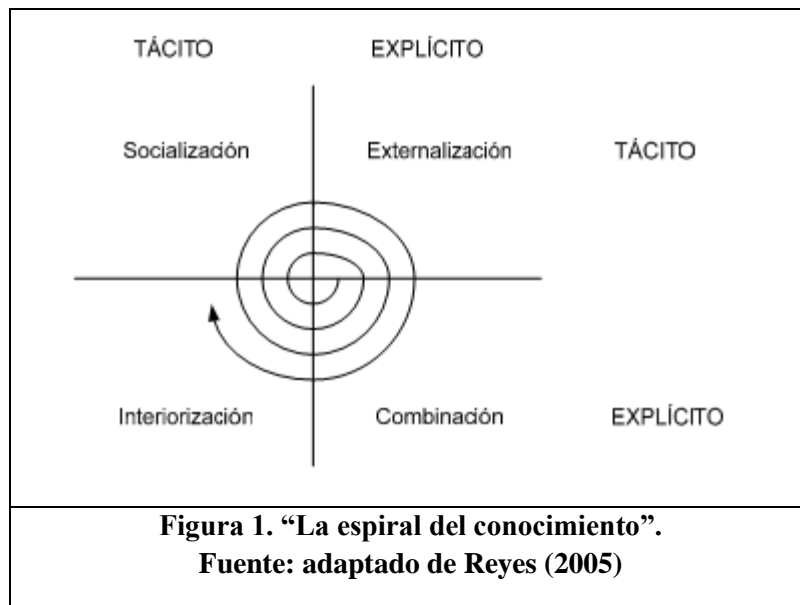
El proceso de intercambio e integración de conocimientos que requiere el aprendizaje organizativo condiciona el aprendizaje de los individuos en el contexto de la empresa al desarrollado por los otros miembros. Según Simon (1991), el aprendizaje individual dentro de las organizaciones es más un fenómeno social que solitario.

Nonaka y Konno (1998) modelaron el proceso de generación, acumulación e integración de conocimiento de las empresas como un proceso causa-efecto circular, acumulativo y de interacción continua entre las variables epistemológicas y los niveles ontológicos del conocimiento. Las interacciones entre esas clases de conocimiento conducen a la creación de nuevo conocimiento para la organización, lo que ha llevado a denominar dicho modelo bajo el apelativo de “espiral del conocimiento”. Además, la combinación de las dos categorías de conocimiento de la empresa -epistemológico y ontológico- hace posible

conceptuar cuatro fases durante el proceso de conversión e integración del conocimiento en la empresa:

- a. **Socialización:** esta primera fase implica el hecho de compartir el conocimiento tácito en posesión de diferentes individuos.
- b. **Exteriorización:** esta fase requiere de la identificación del conocimiento tácito y de su translación a formas comprensibles que puedan ser comprendidas por otros.
- c. **Combinación:** implica la conversión del conocimiento explicitado en un cuerpo de conocimiento articulado aún más complejo. La cuestión clave son, pues, los procesos organizativos de integración, comunicación y difusión del conocimiento para dar lugar a un fenómeno cognitivo sistémico.
- d. **Interiorización:** esta última fase consiste en la conversión del conocimiento explícito sistémico e integrado por la organización en conocimiento tácito para la misma y para cada uno de sus miembros.

En la figura 1 se observa la espiral del conocimiento entre el Tácito y el Explícito



Se ha de poner en relieve que, como consecuencia de los procesos de generación, acumulación e integración del conocimiento en las empresas, las políticas y las directrices para la gestión del conocimiento pueden sintetizarse en:

- Actividades destinadas a la formación de los individuos para la adquisición de nuevos conocimientos.
- Creación de grupos y su capacitación en habilidades grupales.
- Implantación de mecanismos que abarquen la totalidad de la información (interna y externa) y lleguen a todos los miembros de la organización de una forma rápida y precisa.
- Compromiso expreso de la dirección en la institucionalización del conocimiento en rutinas organizativas.
- La socialización en una cultura y valores comunes que fomente el generar y compartir conocimientos, es decir, que proporcione a sus miembros las actitudes necesarias para querer y poder aprender.

3.3 Definición del término Competencia

La definición de la palabra competencia va a estar determinada a la orientación que le haya dado cada investigador:

Por su parte (Torrado, 1995) plantea que "la competencia es esencialmente un tipo de conocimiento ligado a ciertas realizaciones o desempeños, que van más allá de la memorización, la rutina. Se trata de un conocimiento derivado de un aprendizaje significativo".

Gonczi (1996) plantea que "la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones".

Según Castellanos, (2003) "la competencia es una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en

una esfera específica de la actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto".

Por otro lado Cejas Yanes (2006) comparte esta definición cuando define que la competencia es un sistema de componentes (cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas las facetas.

Por su parte Ortiz Torres (2003) en su trabajo "Competencias y valores profesionales", define que las competencias pueden ser definidas como aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado. Expresan un enfoque holístico de la personalidad en la unidad de lo cognitivo, afectivo y conductual".

3.3.1 Competencias Laborales

Las competencias se encuentran inicialmente relacionadas con los procesos de producción en las organizaciones, especialmente en el área de la tecnología, en donde el avance del conocimiento es muy acelerado. En este ámbito es en el que surgen las denominadas competencias laborales, término que tiene varios significados, resaltando el que las define como "la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada" (Huerta, Pérez y Castellanos, 2003).

Las competencias laborales se clasifican en generales y particulares siguiendo el criterio de Robitaille y Daigle (1999): competencias generales, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse de forma oral y por escrito en su idioma, o en una lengua extranjera, entre otras, mientras que las competencias particulares o específicas, son las que determinan la profesión, por ejemplo, elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, entre otras.

Alles (2006) plantea que "se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia

tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona –en su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia” (p. 70)

Según Alles, (2007) "las competencias laborales se definen como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (p. 234)

3.3.2 Competencias o Habilidades Gerenciales

Según Castro (2005), la siguiente es una colección de las competencias gerenciales más representativas:

- Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes
- Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.

- **Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización:** Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

3.3.3 Evaluación por Competencias

La evaluación por competencias está sustentada en unos fundamentos filosóficos, sociológicos y psicológicos que responde a la globalización de los mercados y a la universalización del conocimiento. Se encuentra en un punto intermedio entre un enfoque positivista y un enfoque emergente.

Desde una clasificación general se reconocen dos enfoques teóricos que desarrollan una visión distinta de la evaluación por competencias: la primera es una tradición teórica que mira la evaluación por competencias como un conocimiento actuado de carácter abstracto, universal e idealizado y la segunda que entiende la evaluación por competencias como la capacidad de realización situada y afectada por y en el contexto en el que se desenvuelve el sujeto. (Bogoya *et al.*, 2000).

La evaluación por competencias puede pensarse como la evaluación de capacidades innatas o como la evaluación de habilidades que pueden ser intervenidas desde lo social. Pensar la evaluación por competencias en el proceso de formación integral es adoptar una nueva visión y actitud como instructor "se trata de migrar de una mirada causal, coyuntural, artificial y totalmente accidental hacia la construcción y acompañamiento de un proceso" (Bogoya *et al.*, 2000: 29).

Según Tobón (2006) "La evaluación de competencias y por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de los estudiantes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. Esto tiene como consecuencia importantes cambios en la evaluación tradicional, pues en este nuevo enfoque de evaluación los estudiantes deben tener mucha claridad del para qué, para quién, por qué y cómo es la evaluación, o si no está no va a tener el la significación necesaria para contribuir a formar profesionales idóneos. Es así como la evaluación debe plantearse mediante tareas y problemas lo más reales posibles, que impliquen curiosidad y reto."

3.4 Liderazgo

Davis (2003) define el liderazgo como “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serian solo una confusión de personas y maquinas, de igual modo que una orquesta sin director solo sería cierto número de músicos e instrumentos. La orquesta y cualquier otra organización requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos”.

Gibson (2003) conceptualiza que “el liderazgo es una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo”.

Hellriegel (2005) sostiene que: “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

Stogdill (1999), en su obra sobre la síntesis de teorías e investigación del liderazgo, establece que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Se comprende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

1. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
2. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
3. El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en

los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

4. Es una mezcla de los tres anteriores, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

3.4.1 Liderazgo eficaz

A lo largo de la historia se han hecho considerables intentos por identificar las características relacionadas de forma reiterada con el liderazgo (teniendo en cuenta el proceso y no a la persona), reconociendo varias cualidades que describen un liderazgo efectivo, como las descritas en la tabla 1.

3.4.2 Teorías del Conocimiento

Los investigadores sobre el tema esperaban que el enfoque de las teorías comportamentales (teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces) suministrara respuestas más definidas sobre la naturaleza del liderazgo, logrando identificar elementos significativos por medio de cuatro estudios sobre el comportamiento del líder los cuales se resumen en la tabla 2.



Figura 2. Los siete rasgos relacionados con el liderazgo.

1. **Dinamismo.** Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa.
2. **Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
3. **Honestidad e integridad.** Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
4. **Confianza en sí mismo.** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. **Conocimientos pertinentes para el trabajo.** Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
7. **Extraversión.** Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

Tabla 1. Siete rasgos relacionados con el liderazgo. Fuentes: S.A. Kirkpatrick y E.A. Locke, “Leadership: Do Traits Really Matter”, Academy of Management Executive, mayo de 1991, pp. 48-60; T.A. Judge, J.E. Bono, R. L. Lites y M.W. Gerhardt, “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, Journal of Applied Psychology, agosto de 2002, pp. 765-780.

	Aspecto del comportamiento	Conclusión
Universidad de Iowa	<p>Estilo democrático: permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación</p> <p>Estilo autocrático: dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación</p> <p>Estilo <i>laissez-faire</i>: da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo</p>	El estilo democrático de liderazgo fue el más eficaz, aunque estudios posteriores mostraron resultados mixtos.
Estado de Ohio	<p>Consideración: considera las ideas y los sentimientos de los seguidores</p> <p>Estructura de iniciación: estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo</p>	El líder alto-alto (alto en consideración y alto en la estructura de iniciación) logró que el desempeño y la satisfacción de los subordinados fueran altos, pero no en todas las situaciones.

Tabla 2. Teorías del comportamiento del liderazgo (Robbins y Coulter, 2005)

	Aspecto del comportamiento	Conclusión
Universidad de Michigan	<p>Orientado hacia los empleados: destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados</p> <p>Orientado hacia la producción: destaca los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo</p>	Los líderes orientados hacia los empleados se relacionaron con una alta productividad de los grupos y con una mayor satisfacción en el trabajo.
Parrilla gerencial	<p>Interés por el personal: media el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)</p> <p>Interés por la producción: media el interés del líder por la realización del trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto)</p>	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9.9 (nivel alto de interés por la producción y por el personal)

Tabla 2 (continuación).

3.4.3 Importancia del Liderazgo en las Organizaciones

Stogdill (1999) destaca la relevancia del liderazgo organizacional enunciando los siguientes puntos:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- Es vital para la supervivencia de cualquier organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

3.5 Centros de Desarrollo y Evaluación

3.5.1 Elementos que intervienen en un Centro de Desarrollo y Evaluación

En primer lugar, es muy importante que tanto el “coordinador” (administrador del Centro) como las “sombras” (evaluadores) revisen cuál es su postura ante el proceso de evaluación para evitar caer en el error de adoptar alguna posición existencial que deforme el proceso evaluador y nos conduzca a conclusiones erróneas sobre las habilidades de los candidatos (Grados, 2006).

También dentro del Centro de desarrollo y evaluación necesitamos utilizar reglas muy precisas para retroalimentar a los evaluados en aquellas áreas que no tienen bien desarrolladas. (Grados, 2006).

¿Por qué debemos ser cuidadosos con este proceso? Simplemente porque vamos a decirle al candidato donde están las áreas sujetas a mejora o desarrollo, mismas que lamentablemente comienzan en su educación hogareña, en donde el llegar a admitir que desde nuestra casa hemos sido mal formados, deberá hacerse con la precisión de cirujano y sin lastimar los sentimientos del evaluado. (Grados, 2006).

Si logramos conjurar todos estos elementos en el proceso de aplicación de la técnica del Centro de desarrollo y evaluación, estaremos apoyando de manera significativa al mejor logro de los resultados organizacionales. (Grados, 2006).

3.5.2 ¿Qué es un Centro de Desarrollo y Evaluación?

Byham (1970) lo define como “un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como grupales para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de competencias establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular”. Para Tielsch y Whisenand (1979) “es la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas quienes, mediante un acuerdo entre ellos, deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades, en un ambiente de trabajo simulado”.

La siguiente definición fue validada por durante el 17º Congreso Internacional del Método de Centros de Evaluación en mayo de 1989 en Pittsburgh: una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística.

Evaluación (o apreciación): método que consta básicamente de una serie de ejercicios donde a cada candidato se le da la oportunidad de demostrar sus habilidades al grupo de observadores, quienes monitorean de manera cuidadosa la conducta y retroalimentan sobre su desempeño a los trabajadores (Maher, Michelson, 1992; Michelson, 1999).

Según Liam Healy, un centro de evaluación es tradicionalmente considerado como un conjunto de ejercicios diseñados para evaluar un abanico de características de personalidad (manifiestas en conductas), preferiblemente visto desde la óptica de un proceso formal donde los candidatos tienen sus resultados en forma de retroalimentación en un contexto determinado por una decisión de selección con una respuesta sencilla: “sí/no” (Liam Healy & Associates, 2000).

Centro de desarrollo y evaluación: “la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual y/o grupal, a las que se somete un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas (sombras) quienes mediante un acuerdo entre ellos deben validar un proceso de generación de conductas y exposición de habilidades donde al menos 80% de estas pruebas y ejercicios son situaciones de trabajo, identificando a los candidatos más adecuados para el ámbito laboral; el proceso ejerce una doble función al proporcionar

información cuantitativa-cualitativa acerca de lo que el individuo es capaz de hacer y hasta dónde puede llegar en su crecimiento personal y organizacional”.

El fin del centro de desarrollo y evaluación no es únicamente evaluar, sino también el desarrollo de cualidades y aptitudes que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo, además de dar asesoría, capacitación y seguimiento respecto de su adquisición.

3.5.3 Utilidad

El Centro de desarrollo y evaluación debe ayudar para:

- Seleccionar personal.
- Promoción del puesto.
- Evaluación de capacidades, habilidades, potencial y conocimientos.
- Planeación de vida y carrera.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Establecer programas de *coaching*, asesoría y supervisión.
- Desarrollo del capital intelectual, de ejecutivos y líderes.

3.5.4 Público objetivo

Para los candidatos: son candidatos a ingresar a un puesto, hacerse acreedores a una promoción o a inscribirse en el programa de desarrollo resultante del proceso de evaluación. También se les denomina participantes.

3.5.5 ¿Quién lo aplica?

3.5.5.1 Coordinador o Administrador

El coordinador es responsable de la definición, diseño, implementación y funcionamiento del Centro de desarrollo y evaluación, abarcando los siguientes pasos:

- Para qué se aplicará.
- Clasificación de los puestos.
- Determinación de las conductas a observar, utilizando el perfil del puesto y usando sólo información relevante.
- Con el apoyo del cliente se escogen y diseñan los ejercicios que se van a aplicar durante el tiempo determinado para correr el Centro ya que es importante que estos ejercicios sean una simulación de lo que se realiza en el trabajo.
- Logística. Programación de tiempos para las pruebas y los descansos.
- Con el fin de corroborar la confiabilidad, validez y sensibilidad de los ejercicios, éstos deberán ser piloteados con 2 o 3 personas.
- Reclutar y seleccionar a las sombras.
- Definir los rangos de calificación.
- Seleccionar el recinto o lugar en el cual se llevará a cabo el centro.
- Programación de los ejercicios.
- El coordinador aclara las dudas a las sombras.
- Se reúne con los evaluadores o sombras para calificar.
- Elabora el reporte final de los resultados del Centro.
- Organiza reuniones de retroalimentación con los candidatos para que conozcan sus fortalezas y sus áreas de oportunidad de mejora.
- Recibe la retroalimentación de los candidatos hacia el Centro.

3.5.5.2 Sombras (o Evaluadores)

Son quienes, de manera directa, observan, registran, clasifican, evalúan, informan y retroalimentan la conducta de los candidatos.

¿Quiénes pueden desempeñar el papel de sombras? Los técnicos o especialistas, preferentemente aquellos que no son jefes inmediatos de los candidatos.

3.5.6 ¿Qué se mide en un Centro de Desarrollo y de Evaluación?

Se miden las dimensiones o competencias que debe tener una persona para cubrir un puesto en forma exitosa (el nombre de dimensión o competencia se asigna dependiendo de la cultura organizacional) y también son conocidas con el nombre de operantes dentro del argot de la psicología.

3.5.7 Calificación de ejercicios y reporte de resultados

El modo más usado para otorgar una evaluación final es aquel en el que las sombras, con todo el material recopilado, elaboran el reporte que deberá contener datos gerenciales del candidato, puesto al que aspira, fecha de la evaluación, hoja de vida, gráfica de calificación de dimensiones, fortalezas y áreas de oportunidad, recomendaciones y sugerencias para aprovecharlas, y cómo queda clasificado (si es apto o no, si se le promueve con reservas, etc.).

3.5.8 Retroalimentación y Seguimiento

El tipo de retroalimentación (información que se proporciona al individuo sobre la conducta que emitió) específico del Centro de desarrollo y evaluación posee reglas que se deben seguir, dado que conllevan a un proceso de desarrollo, crecimiento, donde la actitud de quien retroalimenta debe ser la de un entrenador, presentando las carencias para trabajar en ellas y mejorar, así como sus fortalezas para mantenerlas y cultivarlas. Se presenta haciendo mención a las dimensiones a evaluar y a manera de información, puesto que no es un consejo ni mucho menos una orden, además de proporcionar datos relacionados con su perfil de desarrollo.

3.6 Juegos de rol

3.6.1 Introducción

Los juegos de rol corresponden a una familia de juegos en los cuales los jugadores asumen papeles de personajes en un escenario ficticio. Ellos tienen la libertad de actuar dichos roles literalmente actuando, o a través de un proceso estructurado de toma de decisiones o de desarrollo del personaje. (Grouling, 2010). Las acciones que se realizan durante el juego pueden ser exitosas o fallidas de acuerdo a un sistema formal de reglas y directrices llamado sistema de juego. (Tychsen, 2006). A partir de las mismas, los jugadores tienen la libertad de improvisar; sus acciones y elecciones guían la forma y el desarrollo del juego. (Kim, 2008).

3.6.2 Tipos de juegos de rol

Los juegos de rol se pueden dividir en juegos de rol narrados, en los cuales las acciones se realizan oralmente; juegos de rol en vivo, en los cuales los jugadores realizan las acciones físicamente (Tychsen et al, 2006). En éstos, existe un director de juego quien decide las reglas y a su vez actúa como árbitro del juego. (Kim, 2008). También existen juegos de rol en forma electrónica, tales como las Dimensiones Multiusuario, del inglés *Multi-User Dimension* y sus sucesores gráficos, los Videojuegos de Rol Multijugador Masivo en Línea MMORPG, del inglés *Massively Multiplayer Online Role-Playing Game*.

3.6.2.1 Narrados

Un juego de rol narrado, o de mesa, es un tipo de juego de rol en el cual los participantes describen las acciones de sus personajes oralmente. Se desarrolla de modo parecido a una radionovela: sólo se actúa el componente del habla. Así, los jugadores deciden y describen las acciones que tomarán sus personajes en el marco de las normas de juego. (Grouling, 2010). El director del juego crea un escenario en el cual los jugadores ejercen sus roles, por medio de la narración de sus acciones. A su vez, el director se encarga de narrar el escenario de juego, tomar nota de las acciones efectuadas por los jugadores, y narrar a estos las consecuencias de sus acciones, determinadas tanto por el sistema de juego como por el director del juego. (Kim, 2008)

3.6.2.2 En vivo

Un juego de rol en vivo (LARP, del inglés *Live Action Role-Playing Game*) (Tychsen et al, 2006) es un tipo de juego de rol donde los participantes actúan físicamente las acciones de sus personajes, improvisando sus discursos y acciones, como en una obra teatral (Kilgallon et al, 2001). Los jugadores persiguen objetivos dentro de un escenario ficticio representado por la vida real, interactuando con los demás integrantes por medio de sus personajes.

Los primeros LARP se crearon a finales de la década de los 1970, inspirados por los juegos de rol de mesa y la literatura de ficción, adquiriendo fama internacional durante la década de 1980 (Tychsen et al, 2006), y se ha diversificado bajo muchos estilos, desde los enfocados al juego hasta los enfocados a la expresión artística, buscando objetivos educativos, militares, o políticos, entre otros (Morton, 2007). Los géneros de ficción utilizados pueden variar desde escenarios históricos, pasando por escenarios modernos realistas, hasta escenarios futuristas o fantásticos. Los LARP pueden jugarse entre pocas personas en eventos privados que duran unas cuantas horas hasta eventos públicos con miles de jugadores durante varios días.

3.6.2.3 Videojuegos de rol

Los videojuegos de rol tienen sus orígenes en los juegos de rol de mesa (Adams, Rollings, 2003), tales como Calabozos y Dragones, utilizando mucha de sus terminologías, escenarios y mecanismos de juego. El jugador controla uno o varios personajes que persiguen uno o varios objetivos. Este tipo de juegos comparten varias características de los juegos de rol de mesa, tales como la inmersión en una narración elaborada, compleja e interesante, el desarrollo del personaje dentro del juego y la complejidad. El hecho de ser jugados en una plataforma electrónica elimina la necesidad de un director de juego y mejora la velocidad con la que se desenvuelve la partida. Estos tipos de juegos han evolucionado desde los juegos ejecutados en modo texto bajo consola hasta elaborados juegos con gráficas 3D realistas.

3.7 Antecedentes

3.7.1 Juegos en la enseñanza de la administración

Para la enseñanza de la administración existen varios juegos que cumplen el propósito de simular el funcionamiento de una o varias unidades organizacionales, entre los que destacan el juego de la confianza y el juego de la cerveza.

3.7.1.1 El juego de la confianza

Este juego de roles consta de un escenario en el cual un jugador X, el cual confía en un inversor Y, decide cuánto dinero entregarle, para que Y le entregue luego los beneficios. Al inversor se le entrega el triple del dinero que recibe de X, de parte del moderador del juego. Luego Y decide cuánto dinero devolverle a X. Dicho juego se utiliza para medir la confianza al interior de una organización o de un sistema social. (Berg et al, 1995)

3.7.1.2 El juego de la cerveza

Éste es un juego de roles creado en la década de 1960 por un grupo de profesores de la Escuela de Administración y Dirección de Empresas del MIT. Este juego plantea un escenario de un sistema de producción y distribución de una marca de cerveza (Torres, Uribe y Valenzuela, 2006), en el cual hay tres personajes bien identificados: el minorista, el mayorista, y la fábrica. El minorista efectúa pedidos de cerveza al distribuidor mayorista, y éste efectúa pedidos a la fábrica. El propósito de este juego es el aprendizaje del manejo de inventario y sus imprevisibles fluctuaciones debidas a cambios en la demanda y a la falta de comunicación característica en el escenario de la distribución de productos (Senge, 1994).

Pronto se echa de ver que algunas características estructurales del juego obligan a todos los jugadores a observar determinados tipos de conducta previsibles. Por ejemplo, las demoras del sistema (en pedir y despachar la cerveza) inducen a las personas a una reacción excesiva o a ser víctimas del pánico, puesto que se necesita tiempo para corregir cualquier problema de inventario o pedidos atrasados. Por otra parte, los muchos estratos que median entre el minorista y la fábrica amplifican las perturbaciones (tales como un aumento de pedidos al minorista) y crean ondas de choque que se extienden por todo el sistema. Agrava la situación la falta de comunicación entre los jugadores: como no disponen de información sobre lo que están haciendo los demás jugadores o las presiones que están experimentando, olvidan todo lo relativo a costos para el equipo y tratan de optimizar su pequeña parte del sistema. Infortunadamente, no entender el impacto de las decisiones y acciones de los compañeros de equipo es desastroso debido a las muchas relaciones recíprocas que existen dentro del sistema. (Constantinos, 2002: 160).

3.7.2 Juegos que favorecen la enseñanza en el contexto universitario

La enseñanza en el ambiente universitario está a punto de sufrir una revolución educativa sin igual. Transmitir el conocimiento es uno de los objetivos principales del diario vivir de una institución universitaria. Actualmente se está presentando una fuerte tendencia hacia el incremento en el uso de la tecnología para la transferencia efectiva del conocimiento, lo cual se hace evidente en el aumento de los cursos en línea, así como en la popularidad en la creación de material didáctico y pedagógico de tipo interactivo. Las diferencias entre el aprendizaje y la ubicación geográfica le han permitido a los estudiantes una mayor flexibilización en todo lo concerniente a la actividad educativa, ya que pueden adquirir perfectamente los conocimientos sin necesidad de desplazarse de sus hogares. Adicionalmente a lo anterior, se han reorganizado los materiales para la enseñanza de los cursos para que puedan ser dictados por medio de juegos o aventuras, por medio de los

cuales se está adquiriendo el conocimiento necesario mientras que a su vez se disfruta de experiencias que enriquecen aprendizajes previos y fortalecen habilidades ya adquiridas. Animaciones multimedia y ambientes de realidad virtual familiares a los videojuegos se pueden utilizar para la enseñanza de asignaturas sobre temas tan variados como anatomía, geología, botánica, farmacología a estudiantes de todos los niveles hasta del nivel universitario. (Wilson et al, 2009).

Algunos de estos juegos que se utilizan para la enseñanza en el nivel educativo superior son los siguientes:

- Problemas y programadores: Juego de cartas que es utilizado para ilustrar el proceso de desarrollo de software, haciendo énfasis en la fase de implementación, donde los programadores se encuentran con problemas de carácter humano, técnico o de cambios en el alcance inicial de un proyecto (Baker et al., 2005).
- Juego de los Requisitos: Juego de roles que se basa en el desarrollo de un aplicativo de software en el contexto de un proyecto de desarrollo, con el fin de representar características como el cumplimiento de requisitos, la especialización de funciones, la completitud de la documentación, el trabajo en equipo, etc. (Zapata y Awad, 2007).
- Juego de la Consistencia: Juego al estilo de un rompecabezas que trata de mostrar a los estudiantes las relaciones que existen entre los distintos diagramas de UML (*Unified Modeling Language*), el cual es el estándar más aceptado actualmente para modelar sistemas de información en Ingeniería de Software. (Zapata y Duarte, 2008).
- Juego de Gestión de Riesgos: Juego de mesa que se desarrolló en la Universidad de Carnegie Mellon para la enseñanza de los principios básicos de la gestión de riesgos en el proceso de desarrollo de software. Este juego se aplica en diferentes cursos de Ingeniería de Software con el objetivo de consolidar la toma de decisiones respecto de la gestión de riesgos, simulando un proyecto de desarrollo de software (Taran, 2006).

3.7.3 Trabajos previos sobre diseño de juegos

Algunas empresas e institutos han desarrollado juegos cuyo objetivo es el aprendizaje de competencias y habilidades, no sólo útiles en el ámbito empresarial o educativo, sino también en el ámbito social. A continuación se mencionan algunos trabajos referentes a la temática mencionada.

3.7.3.1 Virtual Leader®

Este videojuego, diseñado por la empresa SimuLearn, Inc., tiene como propósito y temática la enseñanza del liderazgo, equilibrando la diversión con contenido temático. Dicho juego está conformado por un conjunto de escenarios, en los cuales se representan reuniones a diferentes niveles y con agendas distintas, donde el jugador puede observar a todos los participantes de dichas reuniones, así como escuchar las ideas que plantean y discuten y, finalmente, tomar decisiones superando los conflictos de intereses que se tienden a presentar en este tipo de círculos (Aldrich, 2004).

3.7.3.2 AfterShock

Este juego fue creado por el *Institute for the Future* y el *Art Center College of Design* de Pasadena, California (Estados Unidos), y lanzado durante tres semanas desde el 13 de Noviembre de 2008, basado en un reporte del *U.S. Geological Survey* que analiza el efecto de un sismo de magnitud 7.8 en la escala de Richter, en la falla de San Andrés. Dicho juego se corrió con el propósito de simular de manera colaborativa el manejo de emergencias y desastres en un grupo masivo de participantes. (Artcenter.edu, 2008).

4. Metodología a utilizar

El método que se propone a continuación, se basa en la metodología propuesta por Gómez (2010), para realizar el diseño de un juego basado en experiencias, por medio de los siguientes pasos:

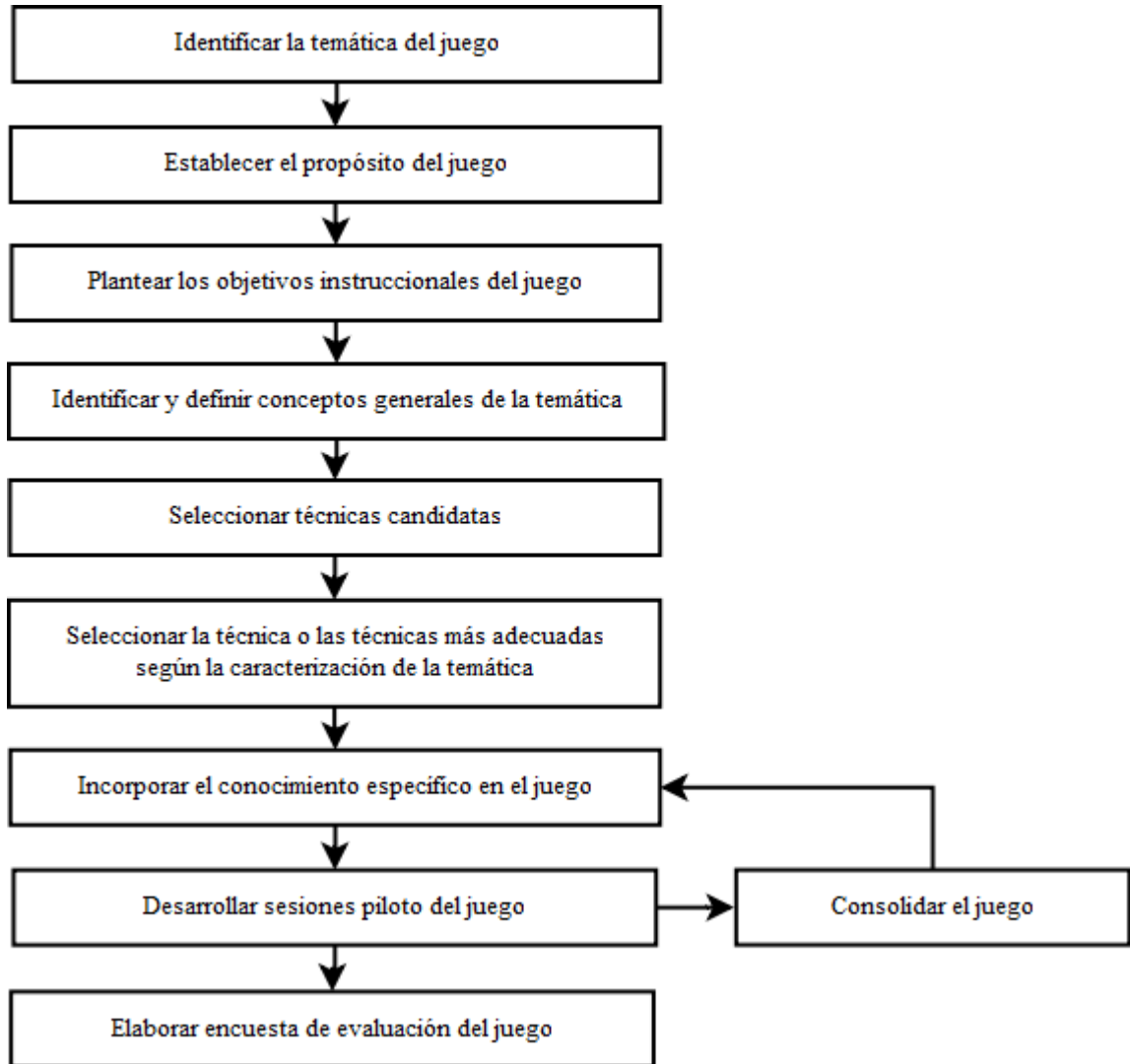


Figura 3. Diagrama de resumen de la metodología utilizada

- 1) Identificar la temática del juego: Un juego con propósito educativo siempre parte de la necesidad de buscar otras herramientas para la presentación de un conjunto de conceptos relacionados con una temática.

- 2) Establecer el propósito del juego: Un juego con propósito educativo tiene, por lo menos, uno de los siguientes propósitos:
- a. Enseñanza: Presentar por primera vez los conceptos generales de un tópico al grupo de participantes. Corresponde a las técnicas de introducción de nuevos conocimientos y descubrimiento de conceptos que plantean Burgos et al. (2007).
 - b. Refuerzo: Presentar, nuevamente, una temática previamente abordada con los participantes para reforzar la apropiación de los conceptos básicos, con una estrategia diferente a los enfoques teóricos. En otras palabras, se refiere a la fijación de nuevos conocimientos presentada por Burgos et al. (2007).
 - c. Comprobación: En ocasiones, el propósito de un juego no es presentar una temática sino validar el nivel de conocimiento que tiene un grupo de participantes frente a ésta o ejercitar habilidades presentes en un equipo de trabajo.
 - d. Medición: Los juegos basados en experiencias, al simular una parte de la realidad a través de experimentos cara a cara, brindan la posibilidad de analizar los procesos de toma de decisiones para categorizar el comportamiento de los participantes de un juego y relacionarlo con variables socio-económicas como la edad, el género, el estado civil o el nivel educativo.
 - e. Desarrollo de creaciones: En el marco de un juego no solamente se pueden presentar nuevos conceptos de una temática, sino también plantear un problema específico y utilizar el juego como pretexto para generar diferentes soluciones a un problema no abordado previamente.
 - f. Socialización de experiencia: En un juego basado en experiencia, sin importar la técnica empleada, cada participante asume un papel activo y toma decisiones durante el desarrollo del mismo a partir de su sistema de creencias. Uno de los propósitos del juego puede incluir el análisis de las decisiones que toma cada participante buscando la socialización de experiencias y el establecimiento de conclusiones o lecciones aprendidas colectivamente.

- 3) Plantear los objetivos instruccionales del juego: Dichos objetivos responden a los siguientes interrogantes:
- ¿Qué es lo que se espera que los participantes aprendan del juego?
 - ¿Acerca de qué ideas se va a generar reflexión en el juego?
 - ¿Qué tipo de habilidades se busca despertar y/o desarrollar durante la aplicación del juego?
- 4) Identificar y definir conceptos generales de la temática: Una temática contiene una serie de conceptos básicos que se espera tratar durante la aplicación del juego. En esta etapa se requiere que la persona interesada en aplicar un juego (también llamada "cliente" o "interesado") para una temática particular:
- 4.1) Presente una descripción general de la temática.
 - 4.2) Enumere los conceptos básicos que conforman esta temática.
 - 4.3) Defina cada uno de los conceptos enumerados.
- 5) Seleccionar técnicas candidatas: A partir de los conceptos y definiciones recopilados en el paso anterior, es posible identificar un conjunto de técnicas de juego candidatas, que se podrían utilizar para llevar a formato de juego la temática de interés.

Estas técnicas caracterizadas conforman la base de conocimientos del método. Cada una de ellas consta de los siguientes elementos:

- Palabras Clave: Conjunto de palabras básicas para la búsqueda rápida de una técnica.
- Preguntas de caracterización de la técnica: Conjunto de preguntas a realizar al interesado del juego, en las que se plasman las características fundamentales de la técnica, como la presencia de eventos externos, las soluciones finitas o infinitas o el uso de representaciones abstractas o concretas. A partir de las respuestas que suministra el interesado, el diseñador podrá identificar aquellas técnicas que se ajustan más a las características de la temática que se desean incorporar en el juego.

- Plantilla de la técnica: Descripción de elementos generales de la técnica, como son: Objetivo del juego, número de jugadores, materiales, reglas del juego y criterios para definir el ganador.

Ahora, para seleccionar un conjunto de técnicas candidatas, es necesario buscar las palabras clave (seleccionadas por el cliente o interesado) que conforman los tres elementos previos del juego en proceso de diseño (Nombre de la temática, Objetivos instruccionales y Definición de los conceptos), dentro de todas las palabras clave de las diferentes técnicas de la base de conocimiento del método:

Si cualquiera de las palabras resaltadas por el cliente en alguno de estos 3 ítems corresponde a una palabra clave de cualquier técnica, automáticamente esa técnica se convierte en técnica candidata y se incluirá dentro del paso siguiente del método.

- 6) Seleccionar la técnica o técnicas más apropiadas según la caracterización de la temática: Por cada técnica candidata se plantean al cliente sus correspondientes preguntas de caracterización y, a partir de sus respuestas (afirmativa/negativa), se seleccionan la(s) técnica(s) más apropiada(s) para la incorporación de las características de la temática al juego según los siguientes criterios:
 - a. Las preguntas de caracterización de una técnica se clasifican en dos grupos:
 - i. Preguntas Diferenciadoras: Corresponden a preguntas que incorporan las características más relevantes de la técnica que la diferencian de las demás técnicas existentes. A cada una de estas preguntas se le asigna un puntaje de 3 unidades.
 - ii. Preguntas Estándar: Corresponden a preguntas relacionadas con características de una técnica, que pueden ser comunes a varias técnicas de juego y no son determinantes para la selección de una técnica en particular. A cada una de estas preguntas se le asigna un puntaje de 1 unidad.

Nota: La clasificación de las preguntas de caracterización de la técnica y su puntaje asociado se establecen previamente en la base de conocimientos del método.

- b. Una vez se clasifica cada una de las preguntas de caracterización de una técnica se determina su Puntaje Máximo así:

Sea una técnica candidata i , su puntaje máximo corresponde a la sumatoria de los puntajes de cada una de sus preguntas de caracterización

$$\text{Puntaje M\u00e1ximo } T_{C_i} = \sum_{j=1}^n \text{Puntaje } (P_{T_{C_i,j}})$$

Donde $P_{T_{C_i,j}}$ es una de las n preguntas de caracterizaci\u00f3n de la t\u00e9cnica candidata T_{C_i}

- c. Ahora, al plantear una pregunta de una t\u00e9cnica al cliente o interesado, si la respuesta es afirmativa se suma su puntaje al Puntaje Obtenido de dicha t\u00e9cnica, siendo Puntaje Obtenido la sumatoria de los puntajes de las preguntas contestadas afirmativamente para una t\u00e9cnica candidata as\u00ed:

Sea T_{C_i} una t\u00e9cnica candidata i , se tiene:

$$\text{Puntaje Obtenido } T_{C_i} = \sum_{j=1}^k \text{Puntaje } (P_{T_{C_i,j}})$$

Donde $P_{T_{C_i,j}}$ corresponde a una de las k preguntas de caracterizaci\u00f3n de la t\u00e9cnica candidata T_{C_i} contestadas afirmativamente.

- d. A cada una de las t\u00e9nicas candidatas se le calcula su puntaje obtenido, seg\u00fan las respuestas que suministra el interesado a las preguntas de caracterizaci\u00f3n, y se aplican los siguientes criterios de selecci\u00f3n de t\u00e9cnica(s) apropiadas(s) para llevar la tem\u00e1tica a formato de juego, tomando en consideraci\u00f3n que el primer criterio siempre se aplica, pero el segundo s\u00f3lo se aplica si el primero no entrega una t\u00e9cnica m\u00e1s apropiada:

Criterio 1: Si el cociente entre el Puntaje Obtenido y el Puntaje M\u00e1ximo es mayor o igual a 0.85 para una t\u00e9cnica candidata, dicha t\u00e9cnica se considera la t\u00e9cnica m\u00e1s apropiada para incorporar las caracter\u00edsticas de la tem\u00e1tica en un juego.

Sea T_{C_i} una técnica candidata i,
 T_{sug} la técnica sugerida por el método

$$Si \left[\left(\frac{PuntajeObtenido_{T_{C_i}}}{PuntajeMaximo_{T_{C_i}}} \right) \geq 0.85 \right] \rightarrow T_{sug} = T_{C_i}$$

Criterio 2: Si el cociente entre el Puntaje Obtenido y el Puntaje Máximo se encuentra entre 0.7 y 0.85 para una o más técnicas candidatas, se considera como técnica o técnicas más apropiadas todas aquellas cuyo relación: *Puntaje Obtenido / Puntaje Máximo* se encuentre en ese rango.

Sea T_c el conjunto de todas las técnicas candidatas para el diseño de un juego T_{C_i} una técnica candidata i, con i de 1 hasta el número de técnicas candidatas seleccionadas

$$\forall T_{C_i} \in T_c$$

$$Si \left[0.7 \leq \left(\frac{PuntajeObtenido_{T_{C_i}}}{PuntajeMaximo_{T_{C_i}}} \right) < 0.85 \right] \rightarrow T_{sug_j} = T_{C_i}$$

Donde j va de 1 al número de técnicas candidatas cuyo cociente (*Puntaje Obtenido / Puntaje Máximo*) esté en el rango propuesto.

- 7) Incorporar el conocimiento específico en el juego: Una vez se tiene la técnica o técnicas seleccionadas o sugeridas, se debe modificar la plantilla de la técnica o técnicas, que se compone de sus elementos básicos como número de participantes, materiales y reglas del juego, incluyendo los conceptos a trabajar en el juego. Adicionalmente, en esta plantilla del juego se deben adicionar los elementos propios de su propósito educativo como son: nombre de la temática, propósito del juego, objetivos instruccionales planteados previamente durante el proceso de diseño y la enumeración de los conceptos básicos de la temática.

En la tabla 3 se presenta el modelo de plantilla del juego incluyendo las secciones propias de su propósito educativo.

- 8) Desarrollar sesiones piloto del juego: Al tener la plantilla del juego totalmente diligenciada, el siguiente paso consiste en realizar una serie de sesiones piloto, en las que se aplica el juego a un grupo de personas que no corresponden al público objetivo del juego, pero que, con su participación y aportes, contribuye a probar la mecánica del juego y realizar los ajustes necesarios antes de tener una versión consolidada.

Luego de cada aplicación del juego, se recomienda como mínimo realizar 3 sesiones de prueba. A las personas que participan en el piloto se les pregunta por los cambios o mejoras propuestas al juego y el motivo del cambio, información que se utilizará en la etapa de consolidación del juego.

- 9) Consolidar el juego: A partir de las mejoras propuestas en cada aplicación piloto del juego se elabora una nueva versión de la plantilla del juego incorporando las mejoras que el interesado y el diseñador consideren pertinentes para el logro de los objetivos instruccionales del juego. Esta nueva versión es la que se aplica en el siguiente piloto para obtener nuevas mejoras y ajustar la plantilla.

El proceso anterior se repite hasta llegar a una sesión de prueba en la que, al finalizar el juego, los participantes no tengan muchos cambios por proponer y/o el interesado y el diseñador consideren que el juego planteado cumplirá con el propósito y los objetivos instruccionales planteados inicialmente en el proceso de diseño.

PLANTILLA TÉCNICA	
I. GENERALIDADES	
Nombre técnica	
Objetivo del juego	
Número de jugadores	
II. COMPONENTE EDUCATIVO	
Nombre de la temática	

Propósito		
Objetivos Instruccionales		
Conceptos básicos de la temática		
III. MATERIALES		
Nombre	Cantidad	Descripción
IV. REGLAS DEL JUEGO		
Nro.	Descripción	
V. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR		

Tabla 3. Modelo de plantilla de juego de la técnica (Gómez, 2010)

10)Elaborar encuesta de evaluación del juego: Al finalizar la aplicación real del juego al público objetivo, es importante realizar a los participantes una serie de preguntas para verificar el logro de los objetivos instruccionales planteados para el juego, evaluar su simplicidad, grado de realismo, nivel de diversión, estrategias seguidas por los participantes y mejoras futuras.

A continuación, se presentan algunas de las preguntas propuestas para la encuesta de evaluación:

- Evaluación del grado de realismo: ¿Qué tan cercano a la realidad le pareció el juego?
- Evaluación del factor de diversión del juego: ¿Qué factor de diversión le asignaría al juego?
 - a. Deficiente__
 - b. Aceptable__
 - c. Bueno__
 - d. Muy bueno__
 - e. Excelente__
- Evaluación de la simplicidad del juego: ¿Qué tan simple de jugar le pareció el juego?
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos instruccionales del juego: ¿Qué aprendió del juego?
- Evaluación de las lecciones aprendidas por los participantes: ¿Cuál cree que es la estrategia a seguir para ganar el juego?
- Mejoras propuestas al juego: ¿Qué le cambiaría al juego?

La tabulación de las encuestas que diligencian los participantes le permite al interesado y al diseñador evaluar experimentalmente el cumplimiento de los objetivos instruccionales o de aprendizaje del juego, así como la percepción de la simplicidad, grado de realismo y nivel de diversión del juego aplicado.

Adicionalmente, para comprobar el cumplimiento de los objetivos instruccionales, algunos juegos dan la posibilidad no sólo de preguntar a los participantes ¿Qué aprendió del juego?, sino también de incluir en la encuesta de evaluación preguntas específicas de la temática sobre conceptos que se espera que asimilen los participantes al finalizar el juego.

5. Diseño del juego para evaluar la competencia gerencial del liderazgo

Un profesor del área de administración desea implementar un juego para presentar y evaluar las habilidades fundamentales del liderazgo, basado en prácticas, que sirva de complemento para el tema de la competencia gerencial del liderazgo, y sea aplicable en estudiantes universitarios y equipos de trabajo en organizaciones. Debido a su aplicabilidad variada, el profesor ha determinado que no se evaluará la habilidad “conocimientos pertinentes para el trabajo”.

5.1 Diez tareas

- 1) Identificar la temática del juego: Evaluación de la competencia gerencial del liderazgo por medio de la interacción entre grupos de trabajo.
- 2) Establecer el propósito del juego:
 - a) **Medición** de la aplicación de las habilidades fundamentales del liderazgo por medio de la simulación de escenarios en los que se emplean dichas habilidades.
 - b) **Socialización** de experiencias, debido a la interacción entre los integrantes del juego.
- 3) Los objetivos instruccionales del juego son:
 1. Identificar la importancia de la existencia y uso de las habilidades fundamentales del liderazgo.
 2. Evaluar si las habilidades fundamentales del liderazgo son desarrolladas por los participantes a lo largo del juego por medio de una plantilla de evaluación externa.
- 4) Identificar y definir los conceptos generales de la temática.
 - 4.1 Descripción general de la temática: Grados (2004) especifica que un líder “posee habilidad para influir en otros con facilidad y lograr convencerlos de cumplir con las metas propuestas de modo eficiente, empleando su habilidad de persuasión que se encuentra altamente desarrollada. Al delegar, denota un

adecuado criterio para transferir solo aquellas actividades que no tienen valor agregado para invertirles tiempo”.

4.2 Conceptos básicos de la temática:

- Liderazgo
- Los elementos que se examinan dentro de las interacciones grupales que hacen parte del liderazgo:
 - Dinamismo
 - Deseo de dirigir
 - Honestidad e integridad
 - Confianza en sí mismo
 - Inteligencia
 - Conocimientos pertinentes para el trabajo
 - Extraversión

4.3 Definición de conceptos básicos:

Liderazgo: Hellriegel (2005) sostiene que: “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos”.

Dinamismo. Los líderes realizan gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa

Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.

Honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.

Confianza en sí mismo. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para

convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.

Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.

Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

- 5) Seleccionar técnicas candidatas: Se resaltaron las palabras clave de la información relacionada con el nombre de la temática, los objetivos instruccionales y la definición de conceptos básicos de la siguiente manera:
 - a) Nombre de la temática: evaluación, competencia gerencial, liderazgo.
 - b) Objetivos instruccionales: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, alcance de logros, diseño de estrategias.
 - c) Definición de conceptos básicos: liderazgo, dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, decisiones, conocimientos pertinentes para el trabajo, extraversión

Luego de recolectar las palabras clave, se nota que en la base de técnicas del método se identifican las siguientes: decisiones y comunicación, las cuales son palabras clave de la técnica Juegos de Rol, convirtiéndola en la única técnica candidata.

- 6) Seleccionar técnica o técnicas más apropiadas. Se responden las preguntas de caracterización de la técnica para evaluar los criterios de aceptación de la misma, como se nota en la tabla 4.

Nro.	Pregunta	Respuesta	Puntaje real
1	¿Uno de los propósitos del juego es simular escenarios para que los participantes tomen decisiones según sus objetivos propuestos?	Si	3
2	¿Se describe una o varias situaciones donde los participantes asumen roles específicos?	Si	3
3	¿Los participantes no tienen el mismo nivel de conocimiento de las condiciones del escenario, es decir hay información de la situación sólo en poder de algunos participantes?	No	0
4	¿En el juego existen conflictos o circunstancias que deben resolver los participantes mediante comunicación?	Si	1
5	¿Inicialmente todos los participantes del juego reciben la misma descripción del escenario?	Si	1
6	¿Debe existir un moderador del juego encargado de describir la situación inicial y dirigir el desarrollo del juego?	Si	3
7	¿La situación o escenario simulado tiene inicio, momento para la toma de decisiones y desenlace del escenario?	Si	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?	Si	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?	Si	3

Tabla 4. Evaluación de caracterización de la técnica para el juego.

Nro.	Pregunta	Respuesta	Puntaje real
10	¿Los participantes según el rol asumido toman decisiones que reflejan su sistema de creencias personales?	Si	1
11	¿No existen reglas estrictas sino que el desarrollo del juego depende de las decisiones de los participantes?	Si	3
Puntaje obtenido:			22
Puntaje máximo:			25
Puntaje obtenido / puntaje máximo			0.88

Tabla 4 (continuación).

El cociente anterior cumple el primer criterio de selección de técnica sugerida, que indica que, si este cociente es mayor o igual que 0.85 para una técnica, ésta es la más apropiada para llevar la temática específica a formato de juego.

- 7) Incorporar conocimiento específico al juego: En este paso se toma como base la plantilla de la técnica Juegos de Rol, contenida en la base de plantillas del método, y que tiene ciertas particularidades como el hecho de que los juegos de rol no tienen reglas estrictas, pues cada uno de sus ejemplos o instancias se basa en uno o varios escenarios simulados totalmente diferentes, donde los participantes asumen roles específicos según el propósito del juego.

PLANTILLA TÉCNICA	
I. GENERALIDADES	
Nombre técnica	Juegos de rol
Objetivo del juego	El objetivo general de un juego de rol para los participantes es maximizar los beneficios a obtener en el escenario, bien sea mediante cooperación o competencia entre los diferentes roles asumidos, individual o colectivamente.
Número de jugadores	No se establece un límite y depende del escenario planteado para ambientar el juego
II. MATERIALES	
Los materiales varían para cada instancia particular de un juego de rol de acuerdo con las características del escenario o escenarios planteados.	
III. ACTIVIDADES PREVIAS	
En algunas ocasiones, la aplicación de un juego de rol exige actividades previas como una sesión de conocimiento del equipo de trabajo o una introducción teórica a la temática a abordar en el juego. Este tipo de actividades se deben incluir en esta sección.	
IV. ESCENARIOS	
ESCENARIO I	
Descripción inicial	Circunstancias iniciales que se plantean a los participantes antes de que procedan a tomar decisiones.
Acciones que deben realizar los participantes	Decisiones a cargo de los participantes del juego, a partir de la información disponible y beneficios esperados.

Tabla 5. Plantilla de juego de la técnica “juego de rol” (Gómez, 2010)

Desenlace	Descripción del final del escenario o situación simulada que, generalmente, depende en gran parte de las acciones que llevan a cabo los participantes.
ESCENARIO II	
Descripción inicial	
Acciones que deben realizar los participantes	
Desenlace	
V. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR	
Condiciones para terminar el rol o roles que ganan el juego según el objetivo del juego planteado en la sección Generalidades (ejemplo: maximización de beneficios). En algunas instancias particulares de juegos de rol, no se determina un ganador, sino el cumplimiento o no de la misión encomendada a todos los participantes.	

Tabla 5 (continuación).

7.1 Glosario de Términos

COMBATE: (COM)

Con esta característica los personajes pueden atacar a otros y defenderse, define las habilidades de lucha de cada participante.

DADO:

Existen dados de 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 20 y 100 caras. Los dados de 2, 3 y 100 no tienen una forma física con este número de lados, sino que corresponden a una forma especial de interpretar el dado o conjunto de dados, así:

El dado de 2 es un dado de seis (1d6) dividido a la mitad, es decir 1, 2 y 3 equivalen a uno; y 4, 5 y 6 equivalen a dos. El dado de tres es similar al dado

de dos pero aquí el dado de seis es dividido en tres, así: 1, 2 equivaldrá a uno; 3,4 equivaldrá a dos; y 5,6 equivaldrá a tres.

El dado de cien consiste en arrojar dos dados de diez (2d10), uno indicará las decenas y otro las unidades, siendo 001 el número más bajo y 000 el número más alto.

INTELIGENCIA: (INT)

Representa la capacidad del personaje para conseguir información, para detectar engaños y para evitar ser perseguido.

PERSONAJE NO JUGADOR:

Son personajes que, aunque interactúan en el juego, no son recreados por alguno de los participantes, sino por el director del mismo.

SUBTERFUGIO: (SUB)

Es la habilidad para engañar a otros, poner trampas, emboscar y también para huir, define la capacidad del personaje para “pasar desapercibido en pleno campo abierto” por decirlo de alguna manera.

TURNOS:

Al principio del escenario cada equipo debe lanzar 1d10, el máster también lo hace. El resultado de este dado determinará el orden en que se llevarán a cabo los turnos durante el resto del escenario, los equipos de personajes no jugadores se desplazarán durante el turno del máster.

El turno de cada equipo se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes fases en estricto orden:

Fase uno:

Designar a que casilla se quiere mover el equipo. Nunca a una en la que hubieran estado el turno anterior y nunca en diagonal.

Fase dos:

Uno de los integrantes del equipo puede “explorar” la casilla de destino antes de que el equipo llegue. Debe realizar un chequeo de SUB; si lo

supera, el máster le revelará lo que hay en la casilla de destino y el equipo pasará a la fase tres; si el chequeo fracasa o se descubre que la casilla de destino está vacía, se pasa a la fase cuatro inmediatamente. Si se ha fallado el chequeo el equipo comenzará la fase cuatro en desventaja.

Fase tres:

El equipo tiene un minuto para decidir cómo hacer frente a esa posible amenaza que se encuentra en la casilla elegida como destino. Aquí los jugadores deberán pensar como verdaderos espías para fraguar una estrategia que les permita obtener la ventaja sobre el obstáculo a superar.

Durante esta fase del turno se realizan acciones de SUBterfugio e INTeligencia. La siguiente es una lista de acciones que los personajes pueden realizar durante esta fase, cada miembro del equipo puede realizar una sola acción aquí. Si algún jugador propone una acción que no esté descrita a continuación, quedará a discreción del máster decidir con cual característica y cuales chequeos deberá realizar el jugador. Si es el caso, el máster también puede decidir que el jugador no puede realizar la acción, pero lo ideal es que las habilidades del máster para “rehacer las reglas” les permitan a los jugadores poder realmente hacer lo que quieran dentro del juego, para que exploten todo su potencial.

En la tabla 6 se presenta la plantilla de la técnica Juegos de Rol, modificada para llevar la temática del liderazgo al formato de juego. Para una mejor comprensión de la misma es fundamental leer el manual del juego con anterioridad.

PLANTILLA TÉCNICA	
I. GENERALIDADES	
Nombre técnica	Juego para evaluar la competencia gerencial del liderazgo.
Objetivo del juego	Pasar las pruebas para el ingreso a una agencia internacional de espionaje, utilizando las habilidades fundamentales del liderazgo.
Número de jugadores	6, 9 o 12, sin contar al director del juego. Se recomienda 6 jugadores, los cuales se van a distribuir en equipos de a 3 jugadores. Se requiere un evaluador por equipo.
II. COMPONENTE EDUCATIVO	
Nombre temática	Evaluación de la competencia gerencial del liderazgo por medio de la interacción entre grupos de trabajo
Propósito	Medición. Socialización de experiencias.
Objetivos instruccionales	1. Identificar la importancia de la existencia y uso de las habilidades fundamentales del liderazgo. 2. Evaluar si las habilidades fundamentales del liderazgo son desarrolladas por los participantes a lo largo del juego por medio de una plantilla de evaluación externa.

Tabla 6. Plantilla de juego de la técnica Juegos de Rol, modificada para llevar la temática del liderazgo al formato de juego.

Conceptos básicos de la temática	Liderazgo. Dinamismo. Deseo de dirigir. Honestidad e integridad. Confianza en sí mismo. Inteligencia. Conocimientos pertinentes para el trabajo. Extraversión.	
III. MATERIALES		
Nombre	Cantidad	Descripción
Dado de diez caras	Dos	Los dados se utilizan en el desarrollo del juego para agregar un factor de incertidumbre en las acciones efectuadas.
Hoja de personaje	Una por jugador	La hoja de personaje incluye la información relacionada con el jugador que asume un rol, con características tales como Combate, Subterfugio e Inteligencia
Manual del juego	Uno	El manual del juego contiene el guión de desarrollo de cada escenario, y lo utiliza el director del juego para desarrollar el mismo.
Tabla 6 (continuación).		

Formato de evaluación del juego	Uno por jugador	El formato de evaluación del juego se utiliza para evaluar las habilidades fundamentales del liderazgo en cada participante.
Lápiz y borrador	Uno por jugador	El lápiz y el borrador se utilizan para llenar las hojas de personaje.
IV. ACTIVIDADES PREVIAS		
CONSTRUCCIÓN DE PERSONAJES		
<p>Los personajes son la base del juego, ellos son los avatares, es decir, el personaje que representa al jugador, de los jugadores en el mundo imaginario donde se desarrollan las acciones. Antes que cualquier otra actividad, cada participante de la sesión debe crear su propio personaje, el cual deberá interpretar durante todo el juego. Para crearlo se deben seguir los siguientes pasos:</p> <p>1° Elegir la profesión del personaje.</p> <p>2° Asignar el temperamento del personaje.</p> <p>3° Asignar las características individuales.</p> <p>4° Asignarlo a un equipo.</p>		
ELECCIÓN DE PROFESIONES:		
<p>Cada personaje debe tener un trasfondo, un pasado que marcará la base de su comportamiento y habilidades durante el juego. En <i>espía internacional</i>, los jugadores deben escoger una profesión que su personaje haya desempeñado hasta el momento de presentar las pruebas para convertirse en espía internacional. Hay tres posibles profesiones a escoger:</p> <p>Policía: Los policías son la fuerza de ataque del grupo, son excelentes en el combate pero tienen problemas para pasar desapercibidos.</p> <p>Detective: El detective es la fuerza de apoyo, conoce las artes del disfraz, del engaño, experto en trampas y es un maestro en las artes de la distracción.</p>		
Tabla 6 (continuación).		

Investigador: El investigador es el recolector de información por excelencia, experto en seguir rastros y personas, ingresar en edificios vigilados sin ser descubierto y es prácticamente imposible de seguir.

ASIGNACIÓN DEL TEMPERAMENTO:

Dentro del trasfondo del personaje, también debe existir un temperamento que ha marcado su “vida” y determina de alguna manera las habilidades y defectos del presente.

Los jugadores, así como en la vida real, no tendrán la oportunidad de elegir el temperamento que definirá a su personaje dentro del juego. Se asignará un temperamento al azar lanzando un dado de cuatro caras (1d4). Dependiendo del número sacado en 1d4 se asignara alguno de los siguientes caracteres:

1. Sanguíneo: Analítico y calculador, se mantiene apacible incluso en las situaciones de mayor tensión. No sucumbe ante prácticamente ninguna provocación. Nunca se lanzará de primero al combate, prefiere recoger la mayor cantidad de información antes de actuar.

2. Colérico: Impulsivo y muy emocional. Reacciona ante las situaciones sin estrategia previa y suele dejar que sus impulsos marquen la guía de sus acciones. Sucumbe ante la menor provocación y reflexiona después de actuar.

3. Flemático: Frío y calculador. Siempre está esperando la mejor oportunidad para su mayor provecho, poco les importa la vida ajena. Cuando sus habilidades no le son suficientes, engaña, hace trampa y utiliza a cualquiera con tal de lograr sus objetivos.

4. Melancólico: Reflexivo y muy emocional. Sus convicciones son las que marcan su actuar. Respetuoso y apegado a la ley, siempre intentará hacerla cumplir por todos los medios.

ASIGNACIÓN DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:

Las características que se describen a continuación son el equivalente a las capacidades físicas del personaje dentro del juego, están expresadas en números porcentuales que se utilizarán para interactuar con el entorno y con los demás

Tabla 6 (continuación).

personajes (jugadores y no jugadores). Cada característica tiene dos valores numéricos: el primero es el número *activo*, es decir con el que ataca o realiza actividades el personaje; y el segundo es el número *reactivo*, con el que el personaje se defiende o reacciona. El número activo oscila entre 10% y 50%, siendo cincuenta mejor que diez; el número reactivo oscila entre 30% y 0%, siendo cero mejor que treinta. Los números de cada característica dependen de la *profesión* y el *temperamento* escogido por el jugador para su personaje.

Los personajes interactuarán por medio de tres características o habilidades diferentes: combate (COM), inteligencia (INT) y subterfugio (SUB)

Asignación por profesión:

Cada profesión otorga cierto porcentaje a cada una de las características mencionadas anteriormente. El primer número es el *activo* y el segundo el *reactivo*. Cada profesión será extremadamente buena en una de las tres y extremadamente malo en otra.

	Policía	Detective	Investigador
COM	40% / 5%	20% / 20%	25% / 10%
SUB	25% / 10%	40% / 5%	20% / 20%
INT	20% / 20%	25% / 10%	40% / 5%

Tabla 7. Asignación de características individuales por profesión.

Asignación por temperamento:

Así mismo, el temperamento del personaje otorga también cierto porcentaje a cada una de las características, sumando o restando al otorgado por la profesión según sea el caso.

Tabla 6 (continuación).

Características

	Sanguíneo	Colérico	Flemático	Melancólico
COM	-5% / +10%	+25%/-5%	-5% / +10%	+15% / -0%
SUB	+15% / -0%	+15% / -0%	+25%/-10%	+25%/-5%
INT	+25% / -5%	-5% / +10%	+15% / -5%	-5% / +10%

Tabla 8. Asignación de características individuales por temperamento.

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS:

Para alcanzar el objetivo de este juego lo mejor posible, es necesario que el Máster conforme los equipos y no dejarlo a elección de los jugadores. Los equipos deben componerlos por lo menos tres personas y es labor del Máster balancearlos. Es preferible que no se repita ninguna profesión dentro de cada equipo, pero teniendo en cuenta que son los jugadores los que escogen la profesión de sus personajes, se puede presentar el caso en que la repartición equitativa no pueda darse. Para este caso, una repartición aleatoria por equipos también puede servir.

Si el Máster lo desea puede distribuir por equipos primero y luego dar a elegir la profesiones, obligando a los miembros de un mismo equipo a elegir cada uno una de las tres opciones, sin repetir la de sus compañeros o incluso repartir estas profesiones al azar, propiciando así que en cada equipo halla un especialista en cada habilidad del juego. Pero repito que esto queda a consideración del Máster

DAR A CONOCER EL SISTEMA DE JUEGO:

El sistema de un juego de rol consiste en una serie de reglas que determinan la utilización de los dados. Existen diversos tipos de sistemas, varían en el tipo de números que se utilizan en las características de los personajes y en los dados que tiran para resolver las acciones. Así por ejemplo, existe el sistema de dados de veinte caras (1d20) donde las características de los personajes se dan en números enteros del uno al veinte y la mayoría de las acciones están determinadas por tiradas de 1d20, donde el éxito de la tirada depende de sacar en el dado un número menor a la característica que se esté usando según la situación.

Tabla 6 (continuación).

También existe el sistema de “tablas porcentuales” donde los jugadores simplemente hacen una tirada porcentual (1d100) que corresponderá con alguna de las casillas de una tabla donde está escrito con anterioridad que sucederá; este tipo de sistemas ya es muy antiguo y casi no es utilizado porque limita la imaginación de los participantes.

En el caso particular de *espía internacional*, el sistema de juego es igual al sistema de dados de veinte con la diferencia que se hace con dados de cien (1d100) y las características de los personajes oscilan entre uno y cien. Por lo demás es igual, el éxito de la tirada dependerá de sacar un número en los dados inferior o igual a la característica que se esté utilizando.

USO DE HABILIDADES:

Cuando un personaje va a realizar cualquier tipo de acción física, tendrá que realizar un chequeo en 1d100.

Por ejemplo, el espía 1 decide disparar por la espalda al espía 2. Como es una acción agresiva, el chequeo se hace con base en la característica COM de los personajes. El espía 1 tiene un total de 50% en el número activo de COM; a esto se le suma el número reactivo de la misma característica del espía 2 (10% en este caso), lo que deja un total de 60%. Además el blanco se encuentra de espaldas, por lo que el espía 1 gana una ventaja de +20% pues es un disparo fácil. El total de la característica COM del espía 1 para este disparo es de 80%, lo que significa que el disparo dará en el blanco si el jugador saca 80 o menos en 1d100.

Esta tabla le ayudará al Máster novato a determinar los modificadores por dificultad de la acción, aunque el nivel de esta dificultad sigue siendo decisión del Máster:

Nivel de dificultad	Modificador al chequeo
Muy fácil	+20%
Fácil	+10%
Normal	+0%
Difícil	-20%
Muy difícil	-30%

Tabla 9. Modificador de chequeo por nivel de dificultad.

Tabla 6 (continuación).

PUNTAJE:

Para medir los resultados de los diferentes escenarios se ha estructurado un sistema de puntaje basado en la siguiente tabla. Queda a discreción del máster encargado la asignación de los puntajes según las diferentes acciones de los jugadores a lo largo de los escenarios. El máster debe anotar los puntajes de cada personaje durante el transcurso del escenario para sumarlos al final.

TABLA DE PUNTOS	
PUNTOS POR PROPONER ACCIONES CON CHEQUEO DE INT O SUB	
Se debe premiar a quien rehúye del combate cuanto puede.	
Estos puntos se otorgan dependiendo de la dificultad del chequeo correspondiéndole a una mayor dificultad, una mayor recompensa en puntos de experiencia.	
■ Muy fácil (+20).....	30 puntos
■ Fácil (+10)	50 puntos
■ Normal (+0).....	80 puntos
■ Difícil (-20)	150 puntos
■ Muy difícil (-30)	250 puntos
PUNTOS POR OBJETIVOS.	
Al comienzo de la descripción de cada escenario aparece un listado de los objetivos a cumplir. Dependiendo de la importancia del objetivo se otorgará cierta cantidad de puntos, así:	
■ Objetivo secundarios.....	50 puntos

Tabla 10. Asignación de puntajes.

Tabla 6 (continuación).

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objetivos paralelos.....150 puntos ■ Objetivo principal.....250 puntos <p>PUNTOS POR INTERPRETACIÓN.</p> <p>Según los jugadores interpreten correctamente o no, el máster repartirá los siguientes puntos de experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Interpretación penosa.....-500 puntos ■ Mala interpretación..... -250 puntos ■ Interpretación regular..... 0 puntos ■ Interpretación normal.....+200 puntos ■ Buena interpretación+400 puntos ■ Magnífica interpretación+750 puntos <p>(Las cifras son indicativas, el máster podrá dar más o menos según su criterio.)</p>	
Tabla 10 (continuación).		

V. ESCENARIOS

ESCENARIO TUTORIAL (duración: 30 minutos).

Descripción inicial	<p>El escenario tutorial se desarrolla en un tablero cuadrulado de cuatro por cuatro. Cada equipo comienza en una de las esquinas del tablero y puede desplazar una casilla por turno.</p> <p>El director del juego debe “esconder”, en las diferentes casillas del tablero, un número de equipos de personajes no jugadores igual al número de equipos de jugadores participando; el máster se encargará de desplazar estos equipos en su debido turno para atacar a los jugadores y poner trampas en su camino. Ninguno de los jugadores debe conocer la ubicación de los demás equipos.</p>
----------------------------	--

Tabla 6 (continuación).

ACCIONES CON INT Y SUB:

Pasar sin ser visto:

Si en la fase dos los personajes encuentran algo con lo que consideran que no pueden lidiar, pueden optar por pasar de largo hacia la siguiente casilla, eso sí, comenzarán en esta nueva casilla de una vez en fase cuatro y en desventaja (ver fase cuatro). Para pasar sin ser visto cada integrante del equipo deberá superar un chequeo de SUB, si sólo uno lo falla todo el equipo será descubierto y comenzará la fase cuatro de manera normal (ver fase cuatro).

Espiar:

Consiste en acercarse lo suficiente al enemigo para recolectar información, tal como quiénes son, cuántos, si tienen algo que le sirva al equipo o simplemente para escuchar una conversación. Se procede con un chequeo de SUB para evitar ser descubierto y un chequeo de INT para recolectar la información. Si el chequeo de SUB falla, el jugador es descubierto y pasa de inmediato a la fase cuatro (es decir, queda inactivo mientras sus compañeros de equipo realizan sus acciones de la fase tres).

Si el chequeo de INT es un éxito queda a discreción del Máster qué información revelar al jugador (en cada escenario se especifica qué tipo de información revelar a los jugadores en estos casos). Si por el contrario el chequeo falla, el Máster puede decidir no darle ninguna información o revelar información falsa que perjudicará al grupo.

En cualquier caso, si logró el chequeo de SUB el jugador comenzará la fase cuatro oculto (ver fase cuatro).

Detectar disfraces y engaños:

Es igual a espionar, pero ahora la información que se le revela al jugador es precisamente esa, si los oponentes están disfrazados o le están tendiendo una trampa.

Tabla 6 (continuación).

Disfrazarse / Engañar:

El personaje puede abordar a los oponentes e intentar sacarles información o convencerlos de hacer algo. Debe realizar un chequeo de INT, si lo falla la fase cuatro comenzará automáticamente y con él en desventaja (ver fase cuatro). Si a quien se pretende engañar es otro jugador, será el máster quien transmita el mensaje entre los jugadores.

Poner trampas:

Para poner las trampas el jugador es quien debe elegir con que dificultad desea realizar el chequeo y con base en esta dificultad se calculará el efecto de dicha trampa según la siguiente tabla:

<u>Dificultad</u>	Efectividad	Muerte instantánea	Pérdida del nivel
<u>Muy Difícil</u>	80%	60%	100%
<u>Difícil</u>	70%	30%	90%
<u>Normal</u>	60%	10%	80%
<u>Fácil</u>	50%	0%	70%
<u>Muy fácil</u>	50%	0%	60%

El porcentaje de efectividad es lo que el jugador debe sacar en 1d100 para que la trampa funcione; el porcentaje de muerte instantánea indica lo que se debe sacar para que los enemigos que cayeron en la trampa mueran y el porcentaje de pérdida de fase indica lo que hay que sacar para que los enemigos que sobrevivan a la trampa pierdan el ataque durante la fase cuatro de este turno.

Tabla 11. Lista de trampas.

Tabla 6 (continuación).

	<p>Después de poner la trampa, un integrante debe servir de carnada para atraer a los oponentes, se procede igual que en la emboscada.</p> <p>Emboscar:</p> <p>Consiste en esconderse en un lugar específico y esperar al enemigo para atacarlo por sorpresa.</p> <p>La emboscada es una actividad que involucra al equipo entero. Mientras dos se esconden, el otro sirve de carnada para atraer a los enemigos. Los que se esconden deben superar un chequeo de SUB para esconderse y quien sirve de carnada debe realizar un chequeo de INT para que los demás lo sigan y un chequeo de COM para evitar ser alcanzado.</p> <p>Si se intenta atraer a otros jugadores, estos decidirán si quieren seguirlo o no, sin necesidad de hacer chequeo de INT.</p> <p>Si los enemigos caen en la emboscada se comenzará la fase cuatro con el equipo que embosca en ventaja (ver fase cuatro).</p> <p>Si los que se esconden fallan el chequeo de SUB pasarán de inmediato a fase cuatro. Si quien sirve de carnada falla el chequeo de COM la fase cuatro comenzará automáticamente (es decir, los demás compañeros de equipo perderán su oportunidad de actuar en la fase tres) y él empezará en desventaja (ver fase cuatro).</p> <p>Rodear:</p> <p>El equipo puede rodear a sus enemigos para empezar la fase cuatro en ventaja (ver fase cuatro). Deben superar un chequeo de SUB que si se falla los hará comenzar la fase cuatro normalmente.</p> <p><u>Fase cuatro:</u></p> <p>En esta fase se desarrollan las situaciones de COMbate.</p>
Tabla 6 (continuación).	

	<p>Un jugador puede atacar a cualquier personaje que se encuentre dentro del juego, en cualquier momento. Todos los jugadores tienen un cuchillo largo y una pistola <i>espía internacional</i> 9mm, además de la habilidad de golpear con su cuerpo. Puede utilizar cualquiera de las opciones anteriores para agredir a otros o intentar defenderse.</p> <p>Cada jugador puede atacar una vez durante la fase cuatro, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:</p> <p>Definir el orden de ataque:</p> <p>Para decidir quién ataca primero y quien de último se debe tener en cuenta el desempeño de cada jugador durante las fases anteriores así:</p> <ul style="list-style-type: none">-Todo jugador o equipo que haya quedado en desventaja por fallar algún chequeo tendrá el último turno para atacar. Si son más de uno, se debe lanzar 1d10 para decidir el orden.-Todo jugador que comience el turno en ventaja, irá de primero y cualquier ataque que realice será de dificultad fácil. Si es más de uno, se debe lanzar 1d10 para definir el orden.-Los que comienzan la fase cuatro de manera normal, irán entre los dos anteriores casos y no contarán con ninguna ventaja. Si es más de uno, se debe lanzar 1d10 para definir el orden.
Tabla 6 (continuación).	

Definir objetivo:

El jugador debe definir en qué parte del cuerpo quiere golpear a su oponente teniendo en cuenta la siguiente tabla.

CUERPO	MODIFICADOR A LA ACCIÓN
Cabeza	-40%
Dorso	+10%
Pierna	-15%
Brazo	-15%

Tabla 12. Modificador a la acción por zona corporal.

Calcular la cifra: Después de decidir el objetivo y conocer su modificador se pasa a calcular la cantidad a sacar en el chequeo para llevar a cabo la acción siguiendo esta fórmula:

COM#activo atacante +/- COM#reactivo defensor +/- modificador por objetivo (tabla 3) +/- restricción por dificultad (tabla 1).

Esta fórmula dará un número entre uno y cien que corresponderá a la cifra para el chequeo. El nivel de restricción por dificultad la decide el máster dependiendo de la situación en la que se está realizando el combate.

Realizar el chequeo: Una vez calculada la cifra, el jugador debe lanzar 1d100. Si saca un número igual o inferior a la cifra calculada, el golpe dará en el objetivo, de lo contrario el personaje habrá fallado en el intento.

Calcular el daño: Si el ataque golpea el blanco se procede a calcular sus efectos de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 6 (continuación).

OBJETIVO/ ATAQUE	GOLPE	CUCHILLO	DISPARO
Cabeza	Inhabilita durante un turno.	Herida grave muerte en dos turnos.	Muerte instantánea.
Dorso	- 10% actividades siguiente turno.	Herida, muerte con tres golpes más de cuchillo al dorso.	Herida grave muerte en dos turnos.
Pierna	- 20% habilidades de SIG y SUB durante el siguiente turno.	- 20% habilidades de SIG y SUB hasta el final del combate.	-10% Habilidades de SIG y SUB durante el resto del escenario.
Brazo	- 20% habilidades de COM durante el siguiente turno.	- 20% habilidades de COM hasta el final del combate.	-10% Habilidades de COM durante el resto del escenario.

Tabla 13. Tipos de ataque.

Acciones que deben realizar los participantes

Los participantes deben emboscar, atacar, poner trampas y sobrevivir a los ataques de los demás.

Tabla 6 (continuación).

Desenlace	El escenario termina cuando quede un solo equipo sobreviviente.
ESCENARIO I (duración: 1 hora).	
Descripción inicial	Los participantes se encuentran sedados en una bodega. Al despertar, se sientan en pupitres y realizan una prueba de aptitudes mentales, vigilados por <i>Gabriel</i> (un personaje no jugador que efectúa el rol de profesor), quien dicta las preguntas y vigila a los participantes para evitar que hagan trampa.
Acciones que deben realizar los participantes	Los participantes deben resolver el examen en el tiempo estipulado, el cual es de 30 minutos. Para ello, pueden hacer trampa mientras que <i>Gabriel</i> no los vea; la probabilidad de que sean descubiertos varía a lo largo de la evaluación. Si alguno de los participantes es descubierto haciendo trampa cinco veces, el equipo completo es descalificado y deja de jugar hasta que termine el escenario.
Desenlace	El tiempo estipulado se termina, ó todos los participantes terminan la prueba. Se revisa el examen y se le indica a los participantes que ganaron o perdieron el examen (un examen se considera ganado si al menos tres de las cinco preguntas del mismo se responden correctamente).
ESCENARIO II (duración: 2 horas).	
Descripción inicial	<p>En el segundo escenario los equipos deberán enfrentarse o cooperar entre ellos para lograr los objetivos. El juego se desarrolla en un tablero cuadriculado de cinco por cinco con diversas adversidades.</p> <p>A cada equipo se le entregará un sobre color rojo o azul (mitad grupos azul, mitad grupos rojo).</p> <p>No importan los medios para conseguir los sobres. No hay un número límite de integrantes para cada equipo y los participantes se pueden aliar o pueden eliminar a cualquier personaje que aparezca en el tablero.</p>
Tabla 6 (continuación).	

Acciones que deben realizar los participantes	En lo posible, los participantes deben utilizar la pelea como último recurso, deben decidir si los equipos cooperan entre sí o se enfrentan, avanzar en el mapa y enfrentar las trampas que sean puestas por el director del juego en las zonas establecidas por el mapa mismo.
Desenlace	Ganará el equipo que llegue al centro del escenario con un sobre de cada color.
ESCENARIO III (duración: 2 horas y 30 minutos).	
Descripción inicial	<p>Para este escenario todos los equipos conformarán un solo escuadrón y deberán cooperar entre ellos para lograr una misión “real” en el campo de batalla.</p> <p>Este escenario se desarrolla en una mansión de tres pisos, donde hay una fiesta. El anfitrión es un diplomático extranjero, llamado <i>Marcus Shelner</i> (personaje no jugador) sospechoso de espionaje en el país y el escuadrón de los jugadores tendrá que infiltrarse en la mansión y encontrar pruebas que confirmen las sospechas. El escenario está organizado por pisos y estos a su vez están divididos por escenas. Cada piso tiene una misión que alguno de los equipos deberá llevar a cabo (ver en el manual del juego los planos de cada piso y la descripción detallada de cada escena).</p> <p>También se encuentran allí <i>Tom</i>, <i>William Gram</i> y <i>Sir Charles</i>, ayudantes de <i>Marcus Shelner</i> (también son personajes no jugadores). En el tercer piso de la mansión hay varios rehenes presos, y en el cuarto está la información clasificada.</p>
Acciones que deben realizar los participantes	Los participantes deben cooperar para combatir y obtener información de los ayudantes de <i>Marcus Shelner</i> y así poder subir todos los pisos, liberar a los rehenes y recuperar la información.
Tabla 6 (continuación).	

Desenlace	Se obtienen los documentos con la información clasificada. El juego termina “abortando la misión” debido a la situación peligrosa en el cuarto piso, en el cual los jugadores están estableciendo combate abierto con los guardias del edificio, y regresan al punto de encuentro.
VI. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR	
En este juego no hay ganadores o perdedores; un evaluador se encarga de verificar qué habilidades fundamentales del liderazgo son empleadas durante el desarrollo del juego en cada participante.	
Tabla 6 (continuación).	

- 8) Desarrollar sesiones piloto del juego: el juego se aplicó dos veces al mismo grupo de participantes, los cuales al terminar cada sesión, socializaron la experiencia de juego y pidieron las siguientes mejoras propuestas:

Sesión	Cambios propuestos	Justificación	Acción realizada
1	Diseñar una lista de trampas, para no inventarlas.	La velocidad del juego es muy lenta debido a que, si el director del juego no es muy creativo, tiene dificultades para diseñar las trampas.	Se modifica el escenario tutorial con el fin de elaborar una lista de trampas a tener en cuenta por el director del juego.
2	Modificar los chequeos, de manera que no haya que sumar componente activa y reactiva, ni modificador del chequeo, sino que se utilice simplemente la componente activa del mismo.	Se disminuye el tiempo de juego debido a que no se debe calcular cuánto componente se necesita antes de lanzar los dados.	Se modifica el uso de habilidades en el sistema de juego.

Tabla 14. Cambios propuestos al juego.

9) Consolidar el juego.

PLANTILLA TÉCNICA	
I. GENERALIDADES	
Nombre técnica	Juego para evaluar la competencia gerencial del liderazgo.
Objetivo del juego	Pasar las pruebas para el ingreso a una agencia internacional de espionaje, utilizando las habilidades fundamentales del liderazgo.
Número de jugadores	6, 9 o 12, sin contar al director del juego. Se recomienda 6 jugadores, los cuales se van a distribuir en equipos de a 3 jugadores. Se requiere un evaluador por equipo.
II. COMPONENTE EDUCATIVO	
Nombre temática	Evaluación de la competencia gerencial del liderazgo por medio de la interacción entre grupos de trabajo
Propósito	Medición. Socialización de experiencias.
Objetivos instruccionales	1. Identificar la importancia de la existencia y uso de las habilidades fundamentales del liderazgo. 2. Evaluar si las habilidades fundamentales del liderazgo son desarrolladas por los participantes a lo largo del juego por medio de una plantilla de evaluación externa.
Tabla 15. Plantilla de juego de la técnica consolidada	
Conceptos básicos de la	Liderazgo.

temática	Dinamismo. Deseo de dirigir. Honestidad e integridad. Confianza en sí mismo. Inteligencia. Conocimientos pertinentes para el trabajo. Extraversión.	
III. MATERIALES		
Nombre	Cantidad	Descripción
Dado de diez caras	Dos	Los dados se utilizan en el desarrollo del juego para agregar un factor de incertidumbre en las acciones efectuadas.
Hoja de personaje	Una por jugador	La hoja de personaje incluye la información relacionada con el jugador que asume un rol, con características tales como Combate, Subterfugio e Inteligencia
Manual del juego	Uno	El manual del juego contiene el guión de desarrollo de cada escenario, y lo utiliza el director del juego para desarrollar el mismo.
Formato de evaluación del juego	Uno por jugador	El formato de evaluación del juego se utiliza para evaluar las habilidades fundamentales del liderazgo en cada participante.
Lápiz y borrador	Uno por jugador	El lápiz y el borrador se utilizan para llenar las hojas de personaje.
Tabla 15 (continuación).		

IV. ACTIVIDADES PREVIAS

CONSTRUCCIÓN DE PERSONAJES

Los personajes son la base del juego, ellos son los avatares de los jugadores en el mundo imaginario donde se desarrollan las acciones. Antes que cualquier otra actividad, cada participante de la sesión debe crear su propio personaje, el cual deberá interpretar durante todo el juego. Para crearlo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1° Elegir la profesión del personaje.
- 2° Asignar el temperamento del personaje.
- 3° Asignar las características individuales.
- 4° Asignarlo a un equipo.

ELECCIÓN DE PROFESIONES:

Cada personaje debe tener un trasfondo, un pasado que marcará la base de su comportamiento y habilidades durante el juego. En *espía internacional*, los jugadores deben escoger una profesión que su personaje haya desempeñado hasta el momento de presentar las pruebas para convertirse en espía internacional. Hay tres posibles profesiones a escoger:

Policía: Los policías son la fuerza de ataque del grupo, son excelentes en el combate pero tienen problemas para pasar desapercibidos.

Detective: El detective es la fuerza de apoyo, conoce las artes del disfraz, del engaño, experto en trampas y es un maestro en las artes de la distracción.

Investigador: El investigador es el recolector de información por excelencia, experto en seguir rastros y personas, ingresar en edificios vigilados sin ser descubierto y es prácticamente imposible de seguir.

ASIGNACIÓN DEL TEMPERAMENTO:

Dentro del trasfondo del personaje, también debe existir un temperamento que ha marcado su “vida” y determina de alguna manera las habilidades y defectos del presente.

Tabla 15 (continuación).

Los jugadores, así como en la vida real, no tendrán la oportunidad de elegir el temperamento que definirá a su personaje dentro del juego. Se asignará un temperamento al azar lanzando un dado de cuatro caras (1d4). Dependiendo del número sacado en 1d4 se asignará alguno de los siguientes caracteres:

1. Sanguíneo: Analítico y calculador, se mantiene apacible incluso en las situaciones de mayor tensión. No sucumbe ante prácticamente ninguna provocación. Nunca se lanzará de primero al combate, prefiere recoger la mayor cantidad de información antes de actuar.

2. Colérico: Impulsivo y muy emocional. Reacciona ante las situaciones sin estrategia previa y suele dejar que sus impulsos marquen la guía de sus acciones. Sucumbe ante la menor provocación y reflexiona después de actuar.

3. Flemático: Frío y calculador. Siempre está esperando la mejor oportunidad para su mayor provecho, poco les importa la vida ajena. Cuando sus habilidades no le son suficientes, engaña, hace trampa y utiliza a cualquiera con tal de lograr sus objetivos.

4. Melancólico: Reflexivo y muy emocional. Sus convicciones son las que marcan su actuar. Respetuoso y apegado a la ley, siempre intentará hacerla cumplir por todos los medios.

ASIGNACIÓN DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:

Las características que se describen a continuación son el equivalente a las capacidades físicas del personaje dentro del juego, están expresadas en números porcentuales que se utilizarán para interactuar con el entorno y con los demás personajes (jugadores y no jugadores). Cada característica tiene dos valores numéricos: el primero es el número *activo*, es decir con el que ataca o realiza actividades el personaje; y el segundo es el número *reactivo*, con el que el personaje se defiende o reacciona. El número activo oscila entre 10% y 50%, siendo cincuenta mejor que diez; el número reactivo oscila entre 30% y 0%, siendo cero mejor que treinta. Los números de cada característica dependen de la *profesión* y el *temperamento* escogido por el jugador para su personaje.

Tabla 15 (continuación).

Los personajes interactuarán por medio de tres características o habilidades diferentes: combate (COM), inteligencia (INT) y subterfugio (SUB)

Asignación por profesión:

Cada profesión otorga cierto porcentaje a cada una de las características mencionadas anteriormente. El primer número es el *activo* y el segundo el *reactivo*. Cada profesión será extremadamente buena en una de las tres y extremadamente malo en otra.

	Policía	Detective	Investigador
COM	40% / 5%	20% / 20%	25% / 10%
SUB	25% / 10%	40% / 5%	20% / 20%
INT	20% / 20%	25% / 10%	40% / 5%

Tabla 16. Asignación de características individuales por profesión

Asignación por temperamento:

Así mismo, el temperamento del personaje otorga también cierto porcentaje a cada una de las características, sumando o restando al otorgado por la profesión según sea el caso.

Características

	Sanguíneo	Colérico	Flemático	Melancólico
COM	-5% / +10%	+25%/-5%	-5% / +10%	+15% / -0%
SUB	+15% / -0%	+15% / -0%	+25%/-10%	+25%/-5%
INT	+25% / -5%	-5% / +10%	+15% / -5%	-5% / +10%

Tabla 17. Asignación de características individuales por temperamento

Tabla 15 (continuación).

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS:

Para alcanzar el objetivo de este juego lo mejor posible, es necesario que el Máster conforme los equipos y no dejarlo a elección de los jugadores. Los equipos deben componerlos por lo menos tres personas y es labor del Máster balancearlos. Es preferible que no se repita ninguna profesión dentro de cada equipo, pero teniendo en cuenta que son los jugadores los que escogen la profesión de sus personajes, se puede presentar el caso en que la repartición equitativa no pueda darse. Para este caso, una repartición aleatoria por equipos también puede servir.

Si el Máster lo desea puede distribuir por equipos primero y luego dar a elegir la profesiones, obligando a los miembros de un mismo equipo a elegir cada uno una de las tres opciones, sin repetir la de sus compañeros o incluso repartir estas profesiones al azar, propiciando así que en cada equipo halla un especialista en cada habilidad del juego. Pero repito que esto queda a consideración del Máster

DAR A CONOCER EL SISTEMA DE JUEGO:

El sistema de un juego de rol consiste en una serie de reglas que determinan la utilización de los dados. Existen diversos tipos de sistemas, varían en el tipo de números que se utilizan en las características de los personajes y en los dados que tiran para resolver las acciones. Así por ejemplo, existe el sistema de dados de veinte caras (1d20) donde las características de los personajes se dan en números enteros del uno al veinte y la mayoría de las acciones están determinadas por tiradas de 1d20, donde el éxito de la tirada depende de sacar en el dado un número menor a la característica que se esté usando según la situación.

También existe el sistema de “tablas porcentuales” donde los jugadores simplemente hacen una tirada porcentual (1d100) que corresponderá con alguna de las casillas de una tabla donde está escrito con anterioridad que sucederá; este tipo de sistemas ya es muy antiguo y casi no es utilizado porque limita la imaginación de los participantes.

Tabla 15 (continuación).

En el caso particular de *espía internacional*, el sistema de juego es igual al sistema de dados de veinte con la diferencia que se hace con dados de cien (1d100) y las características de los personajes oscilan entre uno y cien. Por lo demás es igual, el éxito de la tirada dependerá de sacar un número en los dados inferior o igual a la característica que se esté utilizando.

USO DE HABILIDADES:

Cuando un personaje va a realizar cualquier tipo de acción física, tendrá que realizar un chequeo en 1d100.

Por ejemplo, el espía 1 decide disparar por la espalda al espía 2. Como es una acción agresiva, el chequeo se hace con base en la característica COM de los personajes. El espía 1 tiene un total de 50% en el número activo de COM. Así, el disparo dará en el blanco si el jugador saca 50 o menos en 1d100.

V. ESCENARIOS

ESCENARIO TUTORIAL (duración: 30 minutos)

<p>Descripción inicial</p>	<p>El escenario tutorial se desarrolla en un tablero cuadriculado de cuatro por cuatro. Cada equipo comienza en una de las esquinas del tablero y puede desplazar una casilla por turno.</p> <p>El director de juego debe “esconder”, en las diferentes casillas del tablero, un número de equipos de personajes no jugadores igual al número de equipos de jugadores participando; el máster se encargará de desplazar estos equipos en su debido turno para atacar a los jugadores y poner trampas en su camino. Ninguno de los jugadores debe conocer la ubicación de los demás equipos.</p> <p><u>ACCIONES CON INT Y SUB:</u></p> <p>Pasar sin ser visto:</p> <p>Si en la fase dos los personajes encuentran algo con lo que consideran que no pueden lidiar, pueden optar por pasar de largo hacia la siguiente casilla, eso sí, comenzarán en esta nueva casilla</p>
----------------------------	--

Tabla 15 (continuación).

de una vez en fase cuatro y en desventaja (ver fase cuatro). Para pasar sin ser visto cada integrante del equipo deberá superar un chequeo de SUB, si sólo uno lo falla todo el equipo será descubierto y comenzará la fase cuatro de manera normal (ver fase cuatro).

Espiar:

Consiste en acercarse lo suficiente al enemigo para recolectar información, tal como quiénes son, cuántos, si tienen algo que le sirva al equipo o simplemente para escuchar una conversación. Se procede con un chequeo de SUB para evitar ser descubierto y un chequeo de INT para recolectar la información. Si el chequeo de SUB falla, el jugador es descubierto y pasa de inmediato a la fase cuatro (es decir, queda inactivo mientras sus compañeros de equipo realizan sus acciones de la fase tres).

Si el chequeo de INT es un éxito queda a discreción del Máster qué información revelar al jugador (en cada escenario se especifica qué tipo de información revelar a los jugadores en estos casos). Si por el contrario el chequeo falla, el Máster puede decidir no darle ninguna información o revelar información falsa que perjudicará al grupo.

En cualquier caso, si logró el chequeo de SUB el jugador comenzará la fase cuatro oculto (ver fase cuatro).

Detectar disfraces y engaños:

Es igual a espiar, pero ahora la información que se le revela al jugador es precisamente esa, si los oponentes están disfrazados o le están tendiendo una trampa.

Disfrazarse / Engañar:

El personaje puede abordar a los oponentes e intentar sacarles

Tabla 15 (continuación).

información o convencerlos de hacer algo. Debe realizar un chequeo de INT, si lo falla la fase cuatro comenzará automáticamente y con él en desventaja (ver fase cuatro). Si a quien se pretende engañar es otro jugador, será el máster quien transmita el mensaje entre los jugadores.

Poner trampas:

Para poner las trampas el jugador es quien debe elegir una de la tabla de trampas. Después de poner la trampa, un integrante debe servir de carnada para atraer a los oponentes, se procede igual que en la emboscada.

TIPO DE TRAMPA	CONSECUENCIA
Mina antipersonal.	Herida grave, muerte en dos turnos.
Arenas movedizas	Entierro, muerte a los tres turnos.
Foso oculto	Atrapado, inhabilitado durante el siguiente turno.
Emboscada	Secuestro, inhabilitado durante tres turnos.

Tabla 18. Lista de trampas

Emboscar:

Consiste en esconderse en un lugar específico y esperar al enemigo para atacarlo por sorpresa.

La emboscada es una actividad que involucra al equipo entero. Mientras dos se esconden, el otro sirve de carnada para atraer a los

Tabla 15 (continuación).

	<p>enemigos. Los que se esconden deben superar un chequeo de SUB para esconderse y quien sirve de carnada debe realizar un chequeo de INT para que los demás lo sigan y un chequeo de COM para evitar ser alcanzado.</p> <p>Si se intenta atraer a otros jugadores, estos decidirán si quieren seguirlo o no, sin necesidad de hacer chequeo de INT.</p> <p>Si los enemigos caen en la emboscada se comenzará la fase cuatro con el equipo que embosca en ventaja (ver fase cuatro).</p> <p>Si los que se esconden fallan el chequeo de SUB pasarán de inmediato a fase cuatro. Si quien sirve de carnada falla el chequeo de COM la fase cuatro comenzará automáticamente (es decir, los demás compañeros de equipo perderán su oportunidad de actuar en la fase tres) y él empezará en desventaja (ver fase cuatro).</p> <p>Rodear:</p> <p>El equipo puede rodear a sus enemigos para empezar la fase cuatro en ventaja (ver fase cuatro). Deben superar un chequeo de SUB que si se falla los hará comenzar la fase cuatro normalmente.</p> <p><u>Fase cuatro:</u></p> <p>En esta fase se desarrollan las situaciones de COMbate.</p> <p>Un jugador puede atacar a cualquier personaje que se encuentre dentro del juego, en cualquier momento. Todos los jugadores tienen un cuchillo largo y una pistola Beretta 9mm, además de la habilidad de golpear con su cuerpo. Puede utilizar cualquiera de</p>
Acciones que deben realizar los participantes	Los participantes deben emboscar, atacar, poner trampas y sobrevivir a los ataques de los demás.
Desenlace	El escenario termina cuando quede un solo equipo sobreviviente.
Tabla 15 (continuación).	

ESCENARIO I (duración: 1 hora).	
Descripción inicial	Los participantes se encuentran sedados en una bodega. Al despertar, se sientan en pupitres y realizan una prueba de aptitudes mentales, vigilados por <i>Gabriel</i> (un personaje no jugador que efectúa el rol de profesor), quien dicta las preguntas y vigila a los participantes para evitar que hagan trampa.
Acciones que deben realizar los participantes	Los participantes deben resolver el examen en el tiempo estipulado, el cual es de 30 minutos. Para ello, pueden hacer trampa mientras que <i>Gabriel</i> no los vea; la probabilidad de que sean descubiertos varía a lo largo de la evaluación. Si alguno de los participantes es descubierto haciendo trampa cinco veces, el equipo completo es descalificado y deja de jugar hasta que termine el escenario.
Desenlace	El tiempo estipulado se termina, ó todos los participantes terminan la prueba. Se revisa el examen y se le indica a los participantes que ganaron o perdieron el examen (un examen se considera ganado si al menos tres de las cinco preguntas del mismo se responden correctamente).
ESCENARIO II (duración: 2 horas)	
Descripción inicial	<p>En el segundo escenario los equipos deberán enfrentarse o cooperar entre ellos para lograr los objetivos. El juego se desarrolla en un tablero cuadrulado de cinco por cinco con diversas adversidades.</p> <p>A cada equipo se le entregará un sobre color rojo o azul (mitad grupos azul, mitad grupos rojo).</p> <p>No importan los medios para conseguir los sobres. No hay un número límite de integrantes para cada equipo y los participantes se pueden aliar o pueden eliminar a cualquier personaje que aparezca en el tablero.</p>
Tabla 15 (continuación).	

Acciones que deben realizar los participantes	En lo posible, los participantes deben utilizar la pelea como último recurso, deben decidir si los equipos cooperan entre sí o se enfrentan, avanzar en el mapa y enfrentar las trampas que sean puestas por el director del juego en las zonas establecidas por el mapa mismo.
Desenlace	Ganará el equipo que llegue al centro del escenario con un sobre de cada color.
ESCENARIO III (duración: 2 horas y 30 minutos).	
Descripción inicial	<p>Para este escenario todos los equipos conformarán un solo escuadrón y deberán cooperar entre ellos para lograr una misión “real” en el campo de batalla.</p> <p>Este escenario se desarrolla en una mansión de tres pisos, donde hay una fiesta. El anfitrión es un diplomático extranjero, llamado <i>Marcus Shelner</i> (personaje no jugador) sospechoso de espionaje en el país y el escuadrón de los jugadores tendrá que infiltrarse en la mansión y encontrar pruebas que confirmen las sospechas. El escenario está organizado por pisos y estos a su vez están divididos por escenas. Cada piso tiene una misión que alguno de los equipos deberá llevar a cabo (ver en el manual del juego los planos de cada piso y la descripción detallada de cada escena).</p> <p>También se encuentran allí <i>Tom</i>, <i>William Gram</i> y <i>Sir Charles</i>, ayudantes de <i>Marcus Shelner</i> (también son personajes no jugadores). En el tercer piso de la mansión hay varios rehenes presos, y en el cuarto está la información clasificada.</p>
Acciones que deben realizar los participantes	Los participantes deben cooperar para combatir y obtener información de los ayudantes de <i>Marcus Shelner</i> y así poder subir todos los pisos, liberar a los rehenes y recuperar la información.
Tabla 15 (continuación).	

Desenlace	Se obtienen los documentos con la información clasificada. El juego termina “abortando la misión” debido a la situación peligrosa en el cuarto piso, en el cual los jugadores están estableciendo combate abierto con los guardias del edificio, y regresan al punto de encuentro.
VI. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR	
En este juego no hay ganadores o perdedores; un evaluador se encarga de verificar qué habilidades fundamentales del liderazgo son empleadas durante el desarrollo del juego en cada participante.	
Tabla 15 (continuación).	

10) Evaluación del juego.

- Evaluación del factor de diversión del juego: ¿Qué factor de diversión le asignaría al juego?
 1. Deficiente
 2. Aceptable
 3. Bueno
 4. Muy bueno
 5. Excelente

- Evaluación del cumplimiento de los objetivos instruccionales del juego: ¿Qué aprendió del juego?

- Evaluación de las lecciones aprendidas por los participantes: ¿Cuál cree que es la estrategia a seguir para ganar el juego?

- Escriba al menos dos habilidades características de un buen líder

5.2 Resultados de la evaluación

Resultados sobre las pruebas de inteligencia en el Escenario I:

Respuestas acertadas	# de Participantes	Porcentaje (%)
1	1	16.6%
2	4	66.6%
3	1	16.6%
4	0	0.0%
5	0	0.0%

Tabla 19. Resultados de las pruebas de inteligencia en el Escenario I.

Resultado de la evaluación externa

Para ello debe seguirse la siguiente escala de evaluación:

Código	Valor	Descripción
NP	0%	No presentó
D	25%	Deficiente
R	50%	Regular
B	75%	Bueno
MB	100%	Muy bueno

Tabla 20. Escala de evaluación de la evaluación externa.

Para cada escenario se escribe el código correspondiente a la evaluación de cada competencia y al final del juego se saca la media correspondiente a cada una de las mismas por los escenarios.

Nombre del jugador		Pedro Pérez Perea		Fecha		11/01/2011			
Dinámica	CONDUCTAS OBSERVADAS (Anotar datos, hechos, acciones y palabras del evaluado. Recordar que se debe registrar lo que hace y lo que deja de hacer a efecto de evaluarlo objetivamente)			Dinamismo	Desco de dirigir	Honestidad e integridad	Confianza en sí mismo	Inteligencia	Extraversión
	Escenario	Tutorial			B	R	B	B	B
Primero				B	B	B	B	B	B
Segundo				B	R	B	B	B	B
Tercero				B	R	B	B	B	B
Evaluación final				75%	56%	75%	75%	75%	75%
Promedio				72%					
Nombre del evaluador		Aurelio Arias Arroyave							

Figura 3. Plantilla de evaluación externa diligenciada por un participante del juego

La evaluación externa apunta al segundo objetivo instruccional del juego, “evaluar si las habilidades fundamentales del liderazgo son desarrolladas por los participantes a lo largo del juego por medio de una plantilla de evaluación externa”.

Resultados de la evaluación del juego

Este juego se evaluó en un grupo de seis estudiantes universitarios de la Fundación Universitaria Luis Amigo y del Instituto Tecnológico Metropolitano, en el mes de Enero de 2011; al finalizar el juego se les planteó la evaluación descrita anteriormente. Los resultados fueron compilados en las siguientes tablas:

Pregunta 1. ¿Qué factor de diversión le asignaría al juego?

El 33% de los participantes describió el juego como “muy bueno”, mientras que el 50% de los mismos lo describió como “bueno”, lo cual es un resultado satisfactorio para el docente

interesado y el diseñador, porque evidencia el poder de motivación de los juegos de rol en los procesos de enseñanza y aprendizaje, teniendo en cuenta la novedad del uso de dicho tipo de juegos en estos campos. El 17% de los participantes describió el juego como “aceptable”, lo cual se debe principalmente al largo tiempo de duración y el nivel de dificultad inherentes a los juegos de rol.

Resultado		%
1	Deficiente	0%
2	Aceptable	17%
3	Bueno	50%
4	Muy bueno	33%
5	Excelente	0%

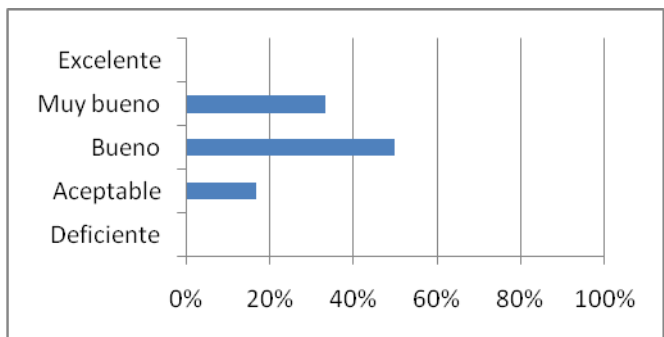


Figura 4. Resultados de la pregunta 1.

Pregunta 2. ¿Qué aprendió del juego?

Resultado		%
1	A ser competente y audaz	33%
2	A utilizar la malicia	17%
3	A utilizar las habilidades y competencias propias del juego	50%

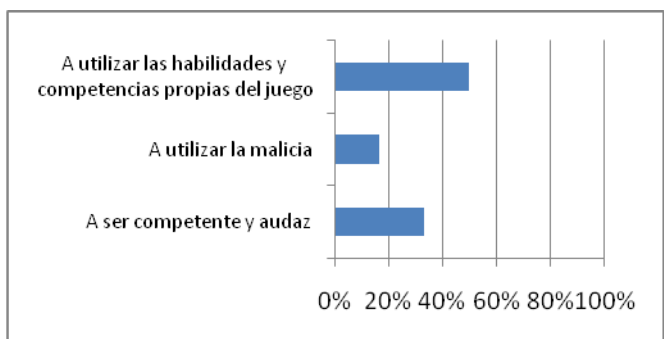


Figura 5. Resultados de la pregunta 2.

El 50% de los participantes aprendió a “utilizar las habilidades y competencias propias del juego”, es decir, las habilidades fundamentales del liderazgo, lo cual valida el primer objetivo instruccional de este juego, “Identificar la importancia de la existencia y uso de las habilidades fundamentales del liderazgo”.

El 33% de los mismos aprendió a “ser competente y audaz”, lo cual tiene relación con las habilidades fundamentales “inteligencia”, “confianza en sí mismo” y “dinamismo”, las cuales son necesarias para un liderazgo.

El 17% de los participantes aprendió a “utilizar la malicia”, lo cual puede ser interpretado como inteligencia, pensamiento lateral y estrategia, lo cual, si bien no está relacionado de manera directa con las siete competencias fundamentales del liderazgo, si son cualidades deseables en un líder.

Pregunta 3. ¿Cuál cree que es la estrategia a seguir para ganar el juego?

En esta pregunta, a pesar de que no sobresale la frecuencia de una respuesta sobre las demás, deja claro que se necesita “actuar estratégicamente y aprovechar las oportunidades” (inteligencia), “actuar con rapidez” (dinamismo) y “cautela y conocimiento de los oponentes” (inteligencia) para ganar el juego, entendiendo esto último como necesidades para ser un líder eficaz.

Resultado		%
1	Cautela y conocimiento de los oponentes	33%
2	Actuar con rapidez	33%
3	Actuar estratégicamente y aprovechar las oportunidades	33%

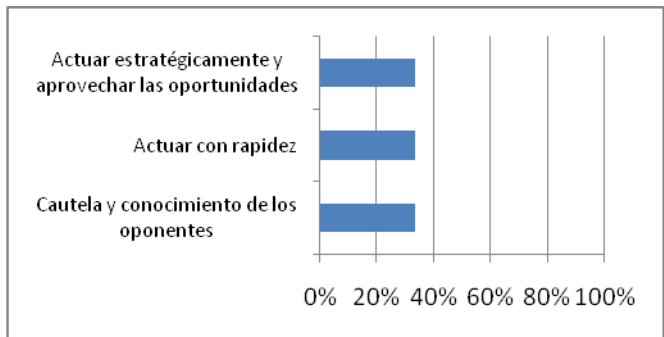


Figura 6. Resultados de la pregunta 3.

Pregunta 4. ¿Cuál cree que son las habilidades características de un buen líder?

Resultado		%
1	Diseño de estrategias	25%
2	Comunicación	25%
3	Trabajo en equipo	38%
4	Toma de decisiones	13%

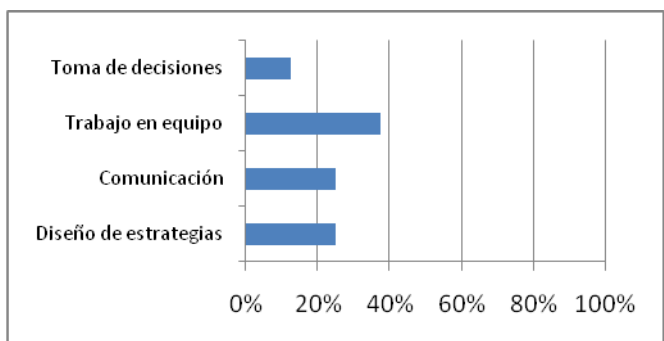


Figura 7. Resultados de la pregunta 4.

Los participantes están de acuerdo en que se requiere utilizar la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la comunicación y el diseño de estrategias para ser un buen líder; estas son habilidades gerenciales que complementan al liderazgo.

5.3 Conclusiones del Juego

- Este juego de rol cumple con el Método para el Diseño de Juegos Orientados al Desarrollo de Habilidades Gerenciales como Estrategia de Entrenamiento Empresarial (Gómez, 2010), porque en la validación se cumple con el propósito y la metodología.
- El juego diseñado es una herramienta eficiente evidenciando las habilidades fundamentales del liderazgo, es decir, el juego utiliza una plantilla de evaluación externa, en la cual un evaluador observa el cumplimiento de las habilidades descritas con anterioridad.
- Para medir las habilidades fundamentales del liderazgo y con el ánimo de que el juego se pueda llevar a cabo de una forma más rápida –según las disponibilidades que se tengan de tiempo-, es posible que se juegue sólo el primer escenario tutorial y el tercer escenario, lo que permitirá también evaluar dichas destrezas.
- El juego *espía internacional* se caracteriza por ser fácil de entender luego de jugar el escenario tutorial, ya que permite adquirir las competencias necesarias para desarrollar el resto de los escenarios de una forma clara y amena, lo que garantiza una experiencia enriquecedora para los participantes.

6. Conclusiones

- El juego llamado *espía internacional* diseñado en el presente trabajo de grado cumple con las normas que se plantearon para el diseño de juegos de aprendizaje y evaluación, y se puede utilizar en entornos educativos y empresariales para identificar y evaluar las habilidades gerenciales fundamentales del liderazgo.
- Este trabajo valida el Método para el Diseño de Juegos Orientados al Desarrollo de Habilidades Gerenciales como Estrategia de Entrenamiento Empresarial (Gómez, 2010), lo cual comprueba que este procedimiento es válido y tiene vigencia en el ámbito de la evaluación de la competencia gerencial del liderazgo.
- El juego *espía internacional* está extendiendo la aplicación del Método para el Diseño de Juegos Orientados al Desarrollo de Habilidades Gerenciales como Estrategia de Entrenamiento Empresarial (Gómez, 2010), debido a que adiciona el uso de una evaluación externa que no interfiere con el desarrollo del mismo.
- Las herramientas para la enseñanza mediante este juego son válidas para cualquier escenario a nivel mundial y permite de una forma activa que la gente se comprometa con el mismo y aprenda los conceptos del liderazgo, jugando de una manera agradable y participativa.
- Los problemas que se presentaron con el desarrollo del juego fueron que las personas a veces no estaban dispuestas a jugar, lo cual afecta el desarrollo del mismo ya que se puede volver un poco monótono.

7. Bibliografía

ADAMS, Ernest; ROLLINGS, Andrew (2003). *Andrew Rollings and Ernest Adams on game design*. s.l.: New Riders Publishing. pp.347.

ALDRICH, C. (2004). *Simulations and the future of learning: An innovative (and perhaps revolutionary) approach to e-learning*. San Francisco: Pfeiffer. 135 p.

ALLES, Martha A. Diccionario de preguntas: gestión por competencias : cómo planificar la entrevista por competencias. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2007. 276 p.

ALLES, Martha A. Direccion Estrategica de RR.Hh. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2006. 445 p.

ARBOLEDA APARICIO, Julio C. Pensamiento lateral y aprendizajes: mapa cognitivo para comprender y proceder con éxito en el estudio, la familia, el trabajo y la vida cotidiana. Bogotá : Cooperativa editorial Magisterio, 2007. 128 p.

ARBONIES ORTIZ, A. L.; CALZADA MUJICA, J. (2004). “*El Poder del Conocimiento Tácito: Por Encima del Aprendizaje Organizacional*”, *Intangible Capital*, 0 (6), Diciembre.

ARTCENTER.EDU (2008). *AfterShock: What Happens Next Is Up To You*. Pasadena, Art Center College of Design. Consultado el 17 de Noviembre de 2010. Disponible en línea : <http://www.artcenter.edu/getready/aftershock.php>.

BAKER, A.; NAVARRO, E. y VAN DER HOEK, A. (2005). *An experimental card game for teaching software engineering processes*. *The Journal of Systems and Software*. Vol. 75. pp. 3 -16.

BERG, J.; DICKHAUT, J. y MCCABE, K. (1995). *Trust, reciprocity, and social history*. En: *Games and Economic Behavior*. Vol. 10. pp. 122-142.

BERNE, E. (1964) *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. New York, Grove Press.

BOGOYA, D. VINET; M. RESTREPO, G. Y Otros (2000): *Competencias y proyecto pedagógico*. Universidad Nacional de Colombia. Colombia: Unibiblos.

BOISOT, M.; MACK, M. (1995). “*Stratégie Technologique et Destruction Créative*”, *Revue Française de Gestion*, 103, pp. 5-19.

BURGOS, D., TATTERSALL, C., et al. (2007). *Re-purposing existing generic games and simulations for e-learning*. En: Computers in Human Behaviour. Vol. 23. No. 6. pp. 2656-2667.

BYHAM, W.C. (1970). *Assessment centers for spotting future Managers*. Harward Business Review.

CASTELLANOS, Beatriz; LLIVINA, Miguel Jorge; FERNÁNDEZ, Ana María (2003). *La formación de la competencia investigativa. Una necesidad y una oportunidad para mejorar la calidad de la educación*. Evento Internacional de Pedagogía. 22p.

CASTRO AGUILERA, Felipe (2005). *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional: Primer Seminario*. pp. 66.

CEJAS YANES, Enrique. (2006). *La formación de competencias laborales: proyecto de diseño curricular para el técnico en Farmacia Industrial*. Tesis en opción al título de Dra. en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona. Ciudad de la Habana.

CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

CONSTANTINOS C., Markides. *En la estrategia está el éxito : guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá : Editorial Norma, 2002. 257 p.

DAVIS (2003). *Liderazgo y empresa*. México. Tercera edición: Editorial Trillas.

FINCH STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, Daniel R.; MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar (1996). *Administración*. 8 ed. México : PEARSON EDUCACIÓN. 656 p.

GARVIN, D. A. (1993). *“Building a Learning Organization”*, Harvard Business Review, 71, pp. 78-91.

GEISSLER, Karlheinz A.; HEGE, Marianne (1997). *Acción socioeducativa: modelos, métodos, técnicas*. Madrid : Narcea S.A. 256 p.

GIBSON (2003). *Liderazgo empresarial*. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.

GÓMEZ ÁLVAREZ, María Clara (2010). *Método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial*.

- Medellín. 122 p. Trabajo de grado (Maestría en Ingeniería Administrativa). Universidad Nacional de Colombia. Escuela de Ingeniería de la Organización.
- GONCZI ADREW, Athanasou James. (1996). *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. Ed. Limusa.
- GRADOS ESPINOZA, Jaime A. (2006). *Centros de desarrollo y evaluación*. Mexico : El Manual Moderno. 292 p.
- GROULING, Jennifer (2010). *The Creation of Narrative in Tabletop Role-Playing Games*. Carolina del Norte: McFarland & Company. pp.6.
- HELLRIEGEL (2005). México. Primera edición: Editorial PAX – MÉXICO.
- HUERTA J., PÉREZ I. S., CASTELLANOS A. R. (2003). *Desarrollo curricular por competencias profesionales integrales*.
- KILGALLON, John *et al* (2001). *Rules to Live by: A Live Action Roleplaying Conflict Resolution System*. Laurel, Maryland: Interactivies Ink. pp.1
- KIM, Daniel H (1993). *"The Link Between Individual and Organizational Learning"*. Consultado el 13 de octubre de 2010. Disponible en línea: <http://ksei.bnu.edu.cn:82/old/jx/Organizational%20Learning/important/The%20link%20between%20individual%20and%20organizational%20learning.pdf>
- KIM, John (2008). *"Narrative" or "Tabletop" RPGs*. Disponible en línea en <http://www.darkshire.net/~jhkim/rpg/whatis/tabletop.html> [Citado: 11 de octubre de 2010].
- LEONARD-BARTON, D. (1992): *"Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development"*, Strategic Management Journal, 13, pp. 111-125.
- LIAM HEALY & ASSOCIATES (2000): *What is an Assessment/Development Centre?*. Consultado el 13 de octubre de 2010: <http://www.psychometrics.co.uk/adc.htm>
- LUFT, J. (1969) *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: National Press.
- MAHER, P. T., MICHELSON, R. S. (1992) *Preparing For Fire Service assessment centers*. Bellflower, Ca.: Fire Publications, Inc.
- MICHELSON, R. S. (1999) *Preparing For Assessment Centers*. Consultado el 13 de octubre de 2010. Disponible en línea:

http://web.archive.org/web/20030502233745/http://www.lawtech-pub.com/LawTech/jrnl_det.cfm?JrnlID=1

MORALES TOBÓN, Silvia; SALDARRIAGA RESTREPO, Luis H. (2007). *Las competencias en el proceso de formación del estudiante del programa de Psicología de la Fundación Universitaria Luis Amigó*.

MORTON, Brian (2007). *Larps and their Cousins through the Ages*. Disponible en línea en http://www.liveforum.dk/kp07book/lifelike_web.pdf [Citado: 12 de octubre de 2010].

NONAKA, L.; KONNO, N. (1998): “*The Concept of “Ba”*”: *Building a Foundation for Knowledge Creation*”, *California Management Review*, 40, pp. 40-54.

NONAKA, L.; TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

ORTIZ TORRES, Emilio. *Competencias y valores profesionales*. (2003). En: REVISTA PEDAGOGÍA UNIVERSITARIA VOL. 6. No. 2 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

PALOMO VADILLO, María Teresa (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid : ESIC. 267 p. 5 ed.

POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*. Doubleday, Garden City, NY.

REVILLA, E. (1996): *Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos*. Club Gestión de Calidad, Madrid.

REVILLA, E. (1998): “*De la Organización que Aprende Hacia la Gestión del Conocimiento*”, Comunicación presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

ROBITAILLE, J. y DAIGLE, A. (1999). *La planificación de un curso*: Montreal: College de Maisonneuve. (Impresión ligera)

ROMME, G.; DILLEN, R. (1997): “*Mapping the Landscape of Organizational Learning*”, *European Management Journal*, 15 (1), pp. 68-78.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary (2005). *Administración*. 8 ed. México : PEARSON EDUCACIÓN. 640 p.

- ROBBINS, Stephen P (2004). *Comportamiento organizacional*. 10 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN. 704 p.
- SENGE, P. M. (1990a): *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, London.
- SENGE, P. M. (1990b): “The *Leader’s New Work: Building Learning Organizations*”, Sloan Management Review, Fall, pp. 7-23.
- SENGE, P. M. (1994): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday. 423 p.
- SIMON, H. A. (1991): “*Bounded Rationality and Organizational Learning*”, Organization Science, 2 (1), pp. 125-133.
- SMALLWOOD, Norm; ULRICH, Dave; ZENGER, Jack (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona : Gestión 2000. 276 p.
- SPENDER, J. C. (1996): “*Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*” Strategic Management Journal, 17, pp. 45-62.
- STOGDILL, Ralph M. (1999). Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa
- TARAN, G. (2006). *Software Engineering Education: The Risk Management Game*. En: *36th Annual Conference of the Society for the Advancement of Games and Simulations in Education and Training (SAGSET)*. London, England.
- TIELSCH, G. P., WHISENAND, P. M. (1979) *Fire assessment centers: the new concept in promotional examinations*. Santa Cruz, Ca.: Davis Publishing Company, Inc.
- TOBON, Sergio. *Las competencias en la educación superior*. Madrid : Editorial Universidad Complutense, 2006. 220 p.
- TORRADO PACHECO, M. C. (1995). *El desarrollo de las competencias: una propuesta para la educación colombiana*. Universidad Nacional de Colombia. Memorias del Taller sobre Evaluación de Competencias Básicas. p 15.
- TORRES M, Elizabeth; URIBE A, Paula; VALENZUELA T, Fabián (2006). *El juego de la cerveza*. Santiago : Universidad Tecnológica Metropolitana. p 3. Disponible en línea en:

<http://www.educarm.es/templates/portal/ficheros/websDinamicas/30/juegocerzeza.pdf>
[Citado: 01 de Junio de 2011]

TYCHSEN, Anders (2006). *Role Playing Games – Comparative Analysis Across Two Media Platforms*. Perth: Australasian Conference On Interactive Entertainment, v. 207. pp.75-82.

TYCHSEN, Anders *et al* (2006). *Live Action Role-Playing Games: Control, Communication, Storytelling, and MMORPG Similarities*. Sydney: Sage Publications. pp.255 (Games and Culture ; No. 1)

VÁZQUEZ LUIS, Rodrigo (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo. Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Madrid : Ideaspropias. 184 p.

WIKSTRÖM, S.; NORMAN, R. (1994): *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*, Routledge.

WILSON, E.O., WRIGHT, Will (2009): “*Ant Lovers Unite! An Open Mic Discussion of Life and Games.*” National Public Radio. Disponible en línea en: <http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=112203095> [Citado: 13 de octubre de 2010].

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: 15 de Mayo de 2009]

ZAPATA, C. y DUARTE, M. (2008). *El juego de la consistencia: Una estrategia didáctica para la ingeniería de software*. En: Revista Técnica Ingeniería Universidad de Zulia. Vol. 31. No 1.pp.1-10

8. Anexo 1: MANUAL DEL JUEGO ESPÍA INTERNACIONAL

INTRODUCCIÓN

¿Cómo dirigir un juego de rol?

Antes de empezar con nuestro juego, es necesario explicar una serie de términos propios del oficio del director del juego o Máster. A continuación aparecerán una serie de preguntas comunes que surgen la primera vez que alguien se enfrenta a un juego de rol con intención de dirigirlo.

¿Qué es un juego de rol?

El juego de rol es una actividad que se realiza principalmente con la imaginación. Es completamente interpretativo, es decir, todos los participantes deben meterse en el papel de un personaje fantástico con habilidades increíbles. Por ejemplo, en este juego “Espía Internacional” en particular se requiere que los participantes interpreten el rol de un aspirante a espía internacional que se encuentra en su prueba de ingreso a la agencia.

La dinámica de los juegos de rol es muy similar a la de los principales juegos de la infancia como “policías y ladrones”, “papá y mamá” o “indios y vaqueros”, sólo que en el rol se elaboran más las reglas con base en un sistema numérico de tiradas de dados para saber “si el vaquero le da al indio con su rifle”.

Existen dos tipos de jugadores: Máster y Personaje jugador.

¿Qué es un Máster?

El director de juego o *MÁSTER* es quien conoce a fondo el reglamento, el trasfondo del juego y hace las veces de juez. Se encarga de plantear una misión específica a los jugadores basada en el trasfondo o *DIÉGESIS* en que se desarrolla el juego. Por ejemplo rescatar a la princesa, encontrar un tesoro, salvar al rey, etc. A continuación los jugadores elaboran planes y estrategias para lograr el objetivo propuesto por el Máster. Éste ha desarrollado una serie de pruebas y obstáculos con los que los personajes se toparán y deberán sortear para continuar su camino. Es de gran importancia no olvidar que la principal regla de los

juegos de rol es que las reglas a la final no importan, el Máster debe estar preparado para improvisar y variar la historia y el reglamento que tenía preparados para adaptarse a las decisiones que los jugadores van tomando a medida que avanzan en el escenario.

El Máster también hace las veces de dios, pues determina las condiciones del ambiente, el terreno y maneja a los *personajes no jugadores*, seres creados por él, para detener o ayudar a los jugadores.

¿Qué es un personaje jugador?

En un grupo para jugar rol todos los demás participantes que no son el Máster se consideran jugadores. Un jugador debe crear, en la primera sesión de juego, un personaje que será su avatar en la diégesis donde se desarrollan las acciones. Este personaje se crea con valores numéricos en una “hoja de personaje”.

El papel del jugador dentro del juego es sólo uno, meterse en la identidad del personaje durante lo que dure la sesión tomando decisiones lo más acorde posible con el carácter y descripción de su personaje.

Los jugadores pueden hacer básicamente lo que quieran y depende del Máster traducir estas acciones al sistema de dados. Por ejemplo, cuando se trata de poner una trampa o disfrazarse para engañar a alguien, el Máster deberá decidir que tirada se debe hacer y cuanto debe sacar el jugador. Este punto se ampliará más adelante.

¿Qué es una hoja de personaje?

La hoja de personaje contiene toda la información referente a las características del avatar de un jugador, incluyendo habilidades mentales y físicas, así como cantidad de vida, descripción del personaje, puntuación y notas de importancia. La hoja de personaje varía de juego a juego.

¿Cómo son las características de la hoja de personaje?

Los juegos de rol funcionan con un sistema de dados que le permite a los jugadores y al Máster saber si la acción que se pretendía realizar fue un éxito o un fracaso.

El número que se debe sacar en los dados para llevar a cabo dicha acción depende por entero de las características de cada personaje, que son números que representan las habilidades del jugador dentro del juego. Es decir, cuando creas un personaje, sus atributos (tales como fuerza, velocidad, paciencia, carisma, etc) son expresados en forma numérica y por lo general remiten a tablas o a ecuaciones sencillas que le permiten al Máster decidir qué tan compleja o sencilla le resultarán determinadas acciones a un personaje dentro del sistema de dados. Esto se entenderá mejor cuando comencemos a crear los primeros personajes y cuando comprendamos bien el sistema de este juego en particular.

¿Qué es un dado?

Parece obvia la respuesta a esta pregunta, pero en los juegos de estos dados varían un poco. Los dados de los juegos de rol son de varios tipos diferentes, se distinguen por el número de sus caras y el propósito de cada uno varia de juego a juego.

Existen dados de 2, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 20 y 100 caras. Los dados de 2, 3 y 100 no tienen una forma física con este número de lados, sino que corresponden a una forma especial de interpretar el dado o conjunto de dados, así:

El dado de 2 es un dado de seis (1d6) dividido a la mitad, es decir 1, 2 y 3 equivalen a uno; y 4, 5 y 6 equivalen a dos. El dado de tres es similar al dado de dos pero aquí el dado de seis es dividido en tres, así: 1, 2 equivaldrá a uno; 3,4 equivaldrá a dos; y 5,6 equivaldrá a tres.

El dado de cien consiste en arrojar dos dados de diez (2d10), uno indicará las decenas y otro las unidades, siendo 001 el número más bajo y 000 el número más alto.

¿Qué es un sistema de dados?

Un sistema de dados es una serie de reglas que indican como relacionar las cifras de las características de los personajes, con las cifras que representan las condiciones del entorno. Esta relación se expresa en un número a sacar en determinado tipo de dado para llevar a cabo diferentes acciones.

¿Qué es un chequeo?

Un chequeo consiste en tirar un dado de determinada denominación esperando obtener un resultado menor o igual a una cifra determinada previamente por el Máster.

Los chequeos deben su nombre a la función que cumplen dentro del juego, pues es con estas tiradas de dados con las que se determina o “chequea” si los personajes pudieron o no realizar las acciones propuestas por los jugadores.

Los chequeos se realizan prácticamente durante toda la sesión de juego, aunque esto no quiere decir que cada acción que planteen los jugadores requiera de uno.

¿En qué consiste un chequeo secreto?

Habrán ocasiones en que los jugadores no pueden ver el resultado de un dado, este chequeo secreto debe realizarlo el Máster ocultando las manos tras una hoja de papel, un trozo de cartón o algo similar.

¿Cómo se determina la cifra y el tipo de dado para un chequeo?

Ésta es quizás la principal habilidad que debe desarrollar cualquiera que pretenda dirigir juegos de rol. Los libros de reglas de cada juego traen algunas tablas para tener en cuenta a la hora de esta decisión, pero, por las libertades que el juego mismo le permite a los jugadores, el Máster no debe apegarse mucho a ellas y debe lograr desarrollar cierto criterio para determinar esto.

En esta decisión influyen factores como la habilidad del personaje, la dificultad de lo que intenta realizar, las habilidades del oponente o adversidad que enfrenta, condiciones especiales del lugar donde se encuentra, entre otras muchas variables que dependen del tipo de juego y el momento específico de la situación.

La única forma de desarrollar este criterio es a través de la experiencia, más como jugador que como Máster.

EL JUEGO

¿EN QUÉ CONSISTE ESPÍA INTERNACIONAL?

Espía Internacional es un juego de rol del nivel básico, donde los jugadores e incluso el director del juego no necesitan tener experiencias previas con los juegos de rol. El sistema de dados no es complicado y no se utiliza en todos los escenarios.

Durante este juego los participantes tendrán que interpretar el rol de un aspirante a espía internacional que está presentando las pruebas para su ingreso a la agencia. Normalmente se requiere una elaboración detallada de los personajes, pero para este juego es más flexible y el rol específico de cada participante dependerá del escenario en que se encuentre jugando y permitirá aflorar más la personalidad y valores del jugador que de su personaje imaginario.

Algunas consideraciones:

El juego está pensado para grupos de 6, 9 o 12 personas, pues la dinámica se desarrolla entre grupos de tres integrantes. Si el número de participantes no permite una partición exacta, no hay mayor problema, los equipos pueden estar desequilibrados.

Los juegos de rol son algo lentos en su desarrollo y por lo general toman muchas horas. Esto se debe a que mientras que un personaje, o en el caso particular de Espía Internacional un grupo, está jugando, el resto de los participantes está inactivo en la mayoría de los casos. Por este motivo la mayoría de los juegos de rol están pensados para no más de cinco personas.

Espía Internacional tiene un diseño especial que permite la participación de un mayor número de jugadores, aunque esto trae ciertos retos para el Máster. Es por esto que el número ideal de participantes, con el cual el juego tendrá la mejor jugabilidad posible, es de nueve personas (tres grupos). El sistema de juego tolera hasta un máximo de doce (cuatro grupos) y un mínimo de 6 personas (dos grupo). Si el número de participantes supera el máximo sugerido, el juego se hará tedioso y muy lento, tardará varias horas más de lo normal. Si por el contrario, el grupo no supera el mínimo, el Máster puede optar por una simple solución: Los cinco o menos participantes forman un sólo equipo que competirá

contra otros dos equipos de personajes no jugadores controlados por el Máster, o bien se puede jugar sin equipos y cada jugador deberá sortear las pruebas individualmente.

CONSTRUCCIÓN DE PERSONAJES

Los personajes son la base del juego, ellos son los avatares de los jugadores en el mundo imaginario donde se desarrollan las acciones. Antes que cualquier otra actividad, cada participante de la sesión debe crear su propio personaje, el cual deberá interpretar durante todo el juego. Para crearlo se deben seguir los siguientes pasos:

- 1º Elegir la profesión del personaje.
- 2º Asignar el temperamento del personaje.
- 3º Asignar las características individuales.
- 4º Asignarlo a un equipo.

ELECCIÓN DE PROFESIONES:

Cada personaje debe tener un trasfondo, un pasado que marcará la base de su comportamiento y habilidades durante el juego. En Espía Internacional, los jugadores deben escoger una profesión que su personaje haya desempeñado hasta el momento de presentar las pruebas para convertirse en espía internacional. Hay tres posibles profesiones a escoger:

Policía: Los policías son la fuerza de ataque del grupo, son excelentes en el combate pero tienen problemas para pasar desapercibidos.

Detective: El detective es la fuerza de apoyo, conoce las artes del disfraz, del engaño, experto en trampas y es un maestro en las artes de la distracción.

Investigador: El investigador es el recolector de información por excelencia, experto en seguir rastros y personas, ingresar en edificios vigilados sin ser descubierto y es prácticamente imposible de seguir.

ASIGNACIÓN DEL TEMPERAMENTO:

Dentro del trasfondo del personaje, también debe existir un temperamento que ha marcado su “vida” y determina de alguna manera las habilidades y defectos del presente.

Los jugadores, así como en la vida real, no tendrán la oportunidad de elegir el temperamento que definirá a su personaje dentro del juego. Se asignará un temperamento al azar lanzando un dado de cuatro caras (1d4). Dependiendo del número sacado en 1d4 (*) de asignara alguno de los siguientes caracteres:

(*1)**Sanguíneo:** Analítico y calculador, se mantiene apacible incluso en las situaciones de mayor tensión. No sucumbe ante prácticamente ninguna provocación. Nunca se lanzará de primero al combate, prefiere recoger la mayor cantidad de información antes de actuar.

(*2)**Colérico:** Impulsivo y muy emocional. Reacciona ante las situaciones sin estrategia previa y suele dejar que sus impulsos marquen la guía de sus acciones. Sucumbe ante la menor provocación y reflexiona después de actuar.

(*3)**Flemático:** Frío y calculador. Siempre está esperando la mejor oportunidad para su mayor provecho, poco les importa la vida ajena. Cuando sus habilidades no le son suficientes, engaña, hace trampa y utiliza a cualquiera con tal de lograr sus objetivos.

(*4)**Melancólico:** Reflexivo y muy emocional. Sus convicciones son las que marcan su actuar. Respetuoso y apegado a la ley, siempre intentará hacerla cumplir por todos los medios.

ASIGNACIÓN DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:

Las características que se describen a continuación son el equivalente a las capacidades físicas del personaje dentro del juego, están expresadas en números porcentuales que se utilizarán para interactuar con el entorno y con los demás personajes (jugadores y no jugadores). Cada característica tiene dos valores numéricos: el primero es el número *activo*, es decir con el que ataca o realiza actividades el personaje; y el segundo es el número *reactivo*, con el que el personaje se defiende o reacciona. El número activo oscila entre 10% y 50%, siendo cincuenta mejor que diez; el número reactivo oscila entre 30% y 0%,

siendo cero mejor que treinta. Los números de cada característica dependen de la *profesión* y el *temperamento* escogido por el jugador para su personaje.

Los personajes interactuarán por medio de tres características o habilidades diferentes:

COMBATE: (COM)

Con esta característica los personajes pueden atacar a otros y defenderse, define las habilidades de lucha de cada participante.

SUBTERFUGIO: (SUB)

Es la habilidad para engañar a otros, poner trampas, emboscar y también para huir, define la capacidad del personaje para “pasar desapercibido en pleno campo abierto” por decirlo de alguna manera.

INTELIGENCIA: (INT)

Representa la capacidad del personaje para conseguir información, para detectar engaños y para evitar ser perseguido.

Asignación por profesión:

Cada profesión otorga cierto porcentaje a cada una de las características mencionadas anteriormente. El primer número es el *activo* y el segundo el *reactivo*. Cada profesión será extremadamente buena en una de las tres y extremadamente malo en otra.

	Policía	Detective	Investigador
COM	40% / 5%	20% / 20%	25% / 10%
SUB	25% / 10%	40% / 5%	20% / 20%
INT	20% / 20%	25% / 10%	40% / 5%

Tabla 21. Asignación de características por profesión

Asignación por temperamento:

Así mismo, el temperamento del personaje otorga también cierto porcentaje a cada una de las características, sumando o restando al otorgado por la profesión según sea el caso.

	Sanguíneo	Colérico	Flemático	Melancólico
COM	-5% / +10%	+25%/-5%	-5% / +10%	+15% / -0%

SUB	+15% / -0%	+15% / -0%	+25%/-10%	+25%/-5%
INT	+25% / -5%	-5% / +10%	+15% / -5%	-5% / +10%

Tabla 22. Asignación de características por temperamento.

CONFORMACIÓN DE EQUIPOS:

Para alcanzar el objetivo de este juego lo mejor posible, es necesario que el Máster conforme los equipos y no dejarlo a elección de los jugadores. Los equipos deben componerlos por lo menos tres personas y es labor del Máster balancearlos. Es preferible que no se repita ninguna profesión dentro de cada equipo, pero teniendo en cuenta que son los jugadores los que escogen la profesión de sus personajes, se puede presentar el caso en que la repartición equitativa no pueda darse. Para este caso, una repartición aleatoria por equipos también puede servir.

Si el Máster lo desea puede distribuir por equipos primero y luego dar a elegir la profesiones, obligando a los miembros de un mismo equipo a elegir cada uno una de las tres opciones, sin repetir la de sus compañeros o incluso repartir estas profesiones al azar, propiciando así que en cada equipo halla un especialista en cada habilidad del juego. Pero repito que esto queda a consideración del Máster

SISTEMA DE JUEGO

El sistema de un juego de rol consiste en una serie de reglas que determinan la utilización de los dados. Existen diversos tipos de sistemas, varían en el tipo de números que se utilizan en las características de los personajes y en los dados que tiran para resolver las acciones. Así por ejemplo, existe el sistema de dados de veinte caras (1d20) donde las características de los personajes se dan en números enteros del uno al veinte y la mayoría de las acciones están determinadas por tiradas de 1d20, donde el éxito de la tirada depende de sacar en el dado un número menor a la característica que se esté usando según la situación.

También existe el sistema de “tablas porcentuales” donde los jugadores simplemente hacen una tirada porcentual (1d100) que corresponderá con alguna de las casillas de una tabla donde está escrito con anterioridad que sucederá; este tipo de sistemas ya es muy antiguo y casi no es utilizado porque limita la imaginación de los participantes.

En el caso particular de Espía Internacional, el sistema de juego es igual al sistema de dados de veinte con la diferencia que se hace con dados de cien (1d100) y las características de los personajes oscilan entre uno y cien. Por lo demás es igual, el éxito de la tirada dependerá de sacar un número en los dados inferior o igual a la característica que se esté utilizando.

USO DE HABILIDADES:

Cuando un personaje va a realizar cualquier tipo de acción física, tendrá que realizar un chequeo en 1d100.

Por ejemplo, el espía 1 decide disparar por la espalda al espía 2. Como es una acción agresiva, el chequeo se hace con base en la característica COM de los personajes. El espía 1 tiene un total de 50% en el número activo de COM. Así, el disparo dará en el blanco si el jugador saca 50 o menos en 1d100.

ESCENARIOS

Aclaraciones Previas:

Las descripciones de escenario que aparecen a continuación contienen dos tipos de textos, el “texto normal” corresponde a las reglas e intenciones del juego que sólo debe conocer el Máster. Por otra parte el “*texto en cursiva*” narra el ambiente del escenario, esta información deberá ser entregada a los participantes de manera creativa por el Máster. El ideal es que el Máster participe en el juego de interpretaciones, interpretando a diferentes personajes que revelan la información a los jugadores. Se recomienda el uso de la narración, preferiblemente acompañada de una caracterización física completa; aunque este último punto no es estrictamente necesario.

Al finalizar cada escenario se debe hacer una retroalimentación con el grupo, donde el máster exponga los puntajes de cada jugador explicando en que falló y cuáles fueron sus fortalezas.

ESCENARIO TUTORIAL:

LISTADO DE OBJETIVOS:

El único objetivo de este escenario es aprender las reglas y el sistema de juego.

Cualquier persona que se enfrente por primera vez a un juego de rol le parecerá algo complicado pues no hay nada en las demás formas de jugar que se le parezca, por lo menos en cuanto a forma de juego.

Teniendo en cuenta el propósito pedagógico de este juego, considero necesario un escenario breve donde los jugadores se familiaricen con el tipo de juego al que se están enfrentando, para optimizar su respuesta frente a los escenarios “reales”. Este escenario apunta básicamente a practicar un poco el sistema de dados.

En este escenario los jugadores se enfrentarán por equipos en un tablero de combate, el ganador será quien elimine a los demás equipos y quede con “vida”.

Durante este escenario los participantes aprenderán las diferentes fases del turno y posibilidades del juego descritas a continuación, estas bases servirán para el escenario 2 y para el combate del escenario 3 principalmente.

El tablero de juego:

El escenario tutorial se desarrolla en un tablero cuadrulado de cuatro por cuatro. Cada equipo comienza en una de las esquinas del tablero y puede desplazar una casilla por turno.

El máster debe “esconder”, en las diferentes casillas del tablero, un número de equipos de personajes no jugadores igual al número de equipos de jugadores participando; el máster se encargará de desplazar estos equipos en su debido turno para atacar a los jugadores y poner trampas en su camino. Ninguno de los jugadores debe conocer la ubicación de los demás equipos.

Reglas de los equipos de personajes no jugadores:

Estos equipos sólo pueden realizar tres acciones: emboscar, atacar y poner trampas. Queda a discreción del máster la utilización de los diferentes equipos. Las fichas de estos personajes con la descripción de equipo y habilidades están en el “libro de personajes”.

El turno:

Al principio del escenario cada equipo debe lanzar 1d10, el máster también lo hace. El resultado de este dado determinará el orden en que se llevarán a cabo los turnos durante el resto del escenario, los equipos de personajes no jugadores se desplazarán durante el turno del máster.

El turno de cada equipo se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes fases en estricto orden:

Fase uno:

Designar a que casilla se quiere mover el equipo. Nunca a una en la que hubieran estado el turno anterior y nunca en diagonal.

Fase dos:

Uno de los integrantes del equipo puede “explorar” la casilla de destino antes de que el equipo llegue. Debe realizar un chequeo de SUB; si lo supera, el máster le revelará lo que hay en la casilla de destino y el equipo pasará a la fase tres; si el chequeo fracasa o se descubre que la casilla de destino está vacía, se pasa a la fase cuatro inmediatamente. Si se ha fallado el chequeo el equipo comenzará la fase cuatro en desventaja.

Fase tres:

El equipo tiene un minuto para decidir cómo hacer frente a esa posible amenaza que se encuentra en la casilla elegida como destino. Aquí los jugadores deberán pensar como verdaderos espías para fraguar una estrategia que les permita obtener la ventaja sobre el obstáculo a superar.

Durante esta fase del turno se realizan acciones de SUBterfugio e INTeligencia. La siguiente es una lista de acciones que los personajes pueden realizar durante esta fase, cada miembro del equipo puede realizar una sola acción aquí. Si algún jugador propone una acción que no esté descrita a continuación, quedará a discreción del máster decidir con cual característica y cuales chequeos deberá realizar el jugador. Si es el caso, el máster también puede decidir que el jugador no puede realizar la acción, pero lo ideal es que las habilidades del máster para “rehacer las reglas” les permitan a los jugadores poder realmente hacer lo que quieran dentro del juego, para que exploten todo su potencial.

ACCIONES CON INT Y SUB:

Pasar sin ser visto:

Si en la fase dos los personajes encuentran algo con lo que consideran que no pueden lidiar, pueden optar por pasar de largo hacia la siguiente casilla, eso si, comenzarán en esta nueva casilla de una vez en fase cuatro y en desventaja (ver fase cuatro). Para pasar sin ser visto cada integrante del equipo deberá superar un chequeo de SUB, si sólo uno lo falla todo el equipo será descubierto y comenzará la fase cuatro de manera normal (ver fase cuatro).

Espiar:

Consiste en acercarse lo suficiente al enemigo para recolectar información, tal como quiénes son, cuántos, si tienen algo que le sirva al equipo o simplemente para escuchar una conversación. Se procede con un chequeo de SUB para evitar ser descubierto y un chequeo de INT para recolectar la información. Si el chequeo de SUB falla, el jugador es descubierto y pasa de inmediato a la fase cuatro (es decir, queda inactivo mientras sus compañeros de equipo realizan sus acciones de la fase tres).

Si el chequeo de INT es un éxito queda a discreción del Máster qué información revelar al jugador (en cada escenario se especifica que tipo de información revelar a los jugadores en estos casos). Si por el contrario el chequeo falla, el Máster puede decidir no darle ninguna información o revelar información falsa que perjudicará al grupo.

En cualquier caso, si logró el chequeo de SUB el jugador comenzará la fase cuatro oculto (ver fase cuatro).

Detectar disfraces y engaños:

Es igual a espionar, pero ahora la infamación que se le revela al jugador es precisamente esa, si los oponentes están disfrazados o le están tendiendo una trampa.

Disfrazarse / Engañar:

El personaje puede abordar a los oponentes e intentar sacarles información o convencerlos de hacer algo. Debe realizar un chequeo de INT, si lo falla la fase cuatro comenzará automáticamente y con él en desventaja (ver fase cuatro). Si a quien se pretende engañar es otro jugador, será el máster quien transmita el mensaje entre los jugadores.

Poner trampas:

Para poner las trampas el jugador es quien debe elegir una de la tabla de trampas. Después de poner la trampa, un integrante debe servir de carnada para atraer a los oponentes, se procede igual que en la emboscada.

TIPO DE TRAMPA	CONSECUENCIA
Mina antipersonal.	Herida grave, muerte en dos turnos.
Arenas movedizas	Entierro, muerte a los tres turnos.
Foso oculto	Atrapado, inhabilitado durante el siguiente turno.
Emboscada	Secuestro, inhabilitado durante tres turnos.

Tabla 23. Lista de trampas

Emboscar:

Consiste en esconderse en un lugar específico y esperar al enemigo para atacarlo por sorpresa.

La emboscada es una actividad que involucra al equipo entero. Mientras dos se esconden, el otro sirve de carnada para atraer a los enemigos. Los que se esconden deben superar un chequeo de SUB para esconderse y quien sirve de carnada debe realizar un chequeo de INT para que los demás lo sigan y un chequeo de COM para evitar ser alcanzado.

Si se intenta atraer a otros jugadores, estos decidirán si quieren seguirlo o no, sin necesidad de hacer chequeo de INT.

Si los enemigos caen en la emboscada se comenzará la fase cuatro con el equipo que embosca en ventaja (ver fase cuatro).

Si los que se esconden fallan el chequeo de SUB pasarán de inmediato a fase cuatro. Si quien sirve de carnada falla el chequeo de COM la fase cuatro comenzará automáticamente (es decir, los demás compañeros de equipo perderán su oportunidad de actuar en la fase tres) y él empezará en desventaja (ver fase cuatro).

Rodear:

El equipo puede rodear a sus enemigos para empezar la fase cuatro en ventaja (ver fase cuatro). Deben superar un chequeo de SUB que si se falla los hará comenzar la fase cuatro normalmente.

Fase cuatro:

En esta fase se desarrollan las situaciones de COMbate.

Un jugador puede atacar a cualquier personaje que se encuentre dentro del juego, en cualquier momento. Todos los jugadores tienen un cuchillo largo y una pistola Beretta 9mm, además de la habilidad de golpear con su cuerpo. Puede utilizar cualquiera de las opciones anteriores para agredir a otros o intentar defenderse.

Cada jugador puede atacar una vez durante la fase cuatro, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

Definir el orden de ataque:

Para decidir quién ataca primero y quien de último se debe tener en cuenta el desempeño de cada jugador durante las fases anteriores así:

-Todo jugador o equipo que haya quedado en desventaja por fallar algún chequeo tendrá el último turno para atacar. Si son más de uno, se debe lanzar 1d10 para decidir el orden.

-Todo jugador que comience el turno en ventaja, irá de primero y cualquier ataque que realice será de dificultad fácil. Si es más de uno, se debe lanzar 1d10 para definir el orden.

-Los que comienzan la fase cuatro de manera normal, irán entre los dos anteriores casos y no contarán con ninguna ventaja. Si es más de uno, se debe lanzar 1d10 para definir el orden.

Definir objetivo:

El jugador debe definir en qué parte del cuerpo quiere golpear a su oponente teniendo en cuenta la siguiente tabla.

CUERPO	MODIFICADOR A LA ACCIÓN
Cabeza	-40%
Dorso	+10%
Pierna	-15%
Brazo	-15%

Tabla 24. Modificador a la acción según objetivo

Calcular la cifra: Después de decidir el objetivo y conocer su modificador se pasa a calcular la cantidad a sacar en el chequeo para llevar a cabo la acción siguiendo esta fórmula: COM#activo atacante

Esta fórmula dará un número entre uno y cien que corresponderá a la cifra para el chequeo.

Realizar el chequeo: Una vez calculada la cifra, el jugador debe lanzar 1d100. Si saca un número igual o inferior a la cifra calculada, el golpe dará en el objetivo, de lo contrario el personaje habrá fallado en el intento.

Calcular el daño: Si el ataque golpea el blanco se procede a calcular sus efectos de acuerdo con la siguiente tabla.

OBJETIVO/ATAQUE	GOLPE	CUCHILLO	DISPARO
Cabeza	Inhabilita durante un turno.	Herida grave muerte en dos turnos.	Muerte instantánea.
Dorso	- 10% actividades siguiente turno.	Herida, muerte con tres golpes más de cuchillo al dorso.	Herida grave muerte en dos turnos.
Pierna	- 20% habilidades de SIG y SUB durante el siguiente turno.	- 20% habilidades de SIG y SUB hasta el final del combate.	-10% Habilidades de SIG y SUB durante el resto del escenario.
Brazo	- 20% habilidades de COM durante el siguiente turno.	- 20% habilidades de COM hasta el final del combate.	-10% Habilidades de COM durante el resto del escenario.

Tabla 25. Daño según objetivo y tipo de ataque

ESCENARIO 1: La prueba de aptitudes mentales.

LISTADO DE OBJETIVOS:

Objetivo principal: No hacer trampa en la prueba.

Objetivos paralelos: Desarrollar capacidades de pensamiento lateral, cada respuesta acertada a una pregunta equivale a lograr este objetivo.

Durante este escenario los participantes deberán resolver, en equipos de a tres, un examen de problemas lógicos y de pensamiento lateral para el que no tendrán más información que la aportada por la pregunta misma. Cada miembro del equipo recibirá el examen con una pregunta respondida, diferente a la de sus compañeros. El examen se gana con tres preguntas buenas.

Este escenario permite ver el desenvolvimiento de los participantes en situaciones difíciles que requieren soluciones innovadoras, además de los posibles conflictos que pueden revelar la integridad de la persona a la hora de resolver tales problemas. El ideal del escenario es presionar a algunos participantes para que propongan hacer trampa, esto para crear conflictos éticos al interior de los equipos. Además los problemas de pensamiento lateral están diseñados para que la forma de responder a la pregunta revele las formas de actuar de la personas.

-----^{ooo}-----

AGENCIA ESPÍA INTERNACIONAL 7:00 AM.

Todos se encuentran en una gran bodega un poco abandonada, ninguno sabe como llego allí pues en el auto que los recogió en la madrugada los obligaron a tomarse un sedante. Uno a uno, comienzan a despertar y, aunque un poco aturdidos, se reincorporan rápido y toman asiento en unas hileras de pupitres dispuestas en el centro del lugar.

Después de unos minutos de completo silencio, éste se ve interrumpido por el estruendo de la puerta abriéndose. A la bodega entra un enorme hombre muy gordo, tiene puesto un desarreglado “cachaco” sin chaqueta con la corbata a medio poner, en una mano sostiene una gran cantidad de carpetas apretadas contra su enorme barriga, mientras que en la otra sostiene una dona a medio comer que chorrea jalea al piso. El hombre se sienta en un

escritorio ubicado al frente de los pupitres, se acaba de comer la dona y saluda a los asistentes aun con la boca llena.

HOMBRE GORDO:

Buenas tardes señores, señoras. Me imagino que todos saben el por qué de su presencia en este lugar, pero si alguno lo ha olvidado por los efectos del sedante, se los repetiré una vez más. Todos han sido preseleccionados para integrar el nuevo equipo de espionaje internacional de la agencia Espía Internacional. Hoy es el día de su última prueba de aptitudes.

Yo soy Gabriel y estaré encargado de su primera prueba del día. La de aptitudes mentales.

-----^{ooo}-----

Para este escenario se deben tener en cuenta las siguientes reglas: (las reglas que están en cursiva deben ser comunicadas a los jugadores a través del personaje GABRIEL)

1° Todos los participantes deben sentarse en filas, los miembros de un mismo equipo deben estar separados.

2° Se repartirá el mismo examen para todos de cinco preguntas con una ya resuelta, pero a cada miembro de un mismo equipo tendrá resuelta una pregunta diferente a la de sus compañeros. Antes de la sesión de juego el máster debe imprimir el examen con las diferentes preguntas resueltas.

3° Todos comienzan con 10 puntos y se les rebajará 2 puntos cada que sean descubiertos haciendo trampa. Si llegan a cero puntos serán descalificados y con ellos todo el equipo. Los participantes tienen media hora para responder las preguntas.

4° El examen se aprueba con cuatro preguntas buenas. Si sólo uno del equipo pierde, los demás también lo harán.

5° Quien se encarga de vigilar que los participantes no hagan trampa no es el máster como tal, es el personaje GABRIEL, que obviamente esta siendo controlado por el Máster.

NOTA: Esto quiere decir que aunque el Máster vea a los participantes hacer trampa, si GABRIEL se encuentra distraído entonces los participantes no serán descubiertos. Esto debe quedar claramente explicado a los jugadores.

Aun así, GABRIEL sigue los siguientes comportamientos que deberán ser cronometrados por el Máster y narrados a los jugadores a su tiempo:

Minuto 0 – 10 del examen: *GABRIEL está atento*, cualquiera que el Máster vea intentando hacer trampa será descubierto por GABRIEL automáticamente.

Minuto 10 – 15 del examen: *GABRIEL se ha dado la vuelta mientras intenta abrir un paquete de golosinas*. Durante este tiempo, cuando el Máster vea que alguien intente hacer trampa tendrá un 60% de probabilidades de ser descubierto por GABRIEL. El Máster lanza 1d100 y si saca 60 o menos el jugador será descubierto.

Minuto 15 – 20 del examen: *GABRIEL se aleja del grupo y se para en la puerta de la bodega. Se fuma un cigarrillo*. Durante este tiempo, cualquiera que el Máster descubra haciendo trampa tendrá un 40% de probabilidades de ser descubierto por GABRIEL.

Minuto 20 – 25 del examen: *GABRIEL se sienta en el escritorio y se queda dormido con la cabeza apoyada en una mano, de vez en cuando pierde el equilibrio y se despierta brevemente para quedar una vez mas profundamente dormido*. Cualquiera que intente hacer trampa durante este periodo de tiempo tendrá un 20% de probabilidades de ser descubierto por GABRIEL.

Minuto 25 – 30 del examen: *GABRIEL pierde el equilibrio por completo y su cara golpea fuertemente el escritorio. Se levanta adolorido. Con muy mal humor se sienta derecho y permanece atento vigilando a los jugadores*. Cualquiera que el Máster vea intentando hacer trampa será descubierto por GABRIEL con un 90% de probabilidad.

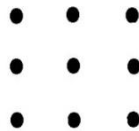
Este es el examen que deben aprobar los participantes para “poder continuar”. Vale aclarar que las respuestas que acompañan a las siguientes preguntas son sólo una forma de resolverlas, si algún participante propone otra solución, quedará a discreción del Máster decidir si la respuesta es acertada o no.

PREGUNTAS DE LA PRUEBA:

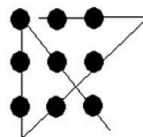
1) *Una señora dejó olvidado en casa el permiso de conducir. No se detuvo en un pare, despreció una señal de dirección prohibida y viajó tres bloques en dirección contraria por una calle de sentido único. Todo esto fue observado por un agente de tránsito, quien, sin embargo, no hizo el menor intento para impedirselo. ¿Por qué? (RESPUESTA: La señora salió a pie, no en carro)*

2) *Sin acertar con ninguna de las tres, un empleado etiquetó erróneamente tres cajas que contenían lápices, bolígrafos y grapas. Cuando alguien le comunica el error, dice: "no hay problema, con solo abrir una de las tres cajas y mirar su contenido, yo podré colocar las tres etiquetas correctamente". ¿Cómo lo hace? (RESPUESTA: supongamos que, por ejemplo, la primera caja tiene etiqueta de "bolígrafos", la segunda "grapas" y la tercera "lápices". Si el empleado abre, pongamos por caso, la primera caja, "bolígrafos" y ve que contiene grapas, ya sabe que la segunda, con la etiqueta "grapas", es la de los lápices y la tercera, con la etiqueta "lápices" es la de los bolígrafos, pues todas las etiquetas estaban erróneamente colocadas.)*

3) Traza cuatro segmentos rectilíneos, que sean horizontales, verticales y oblicuos, es decir, en las cuatro direcciones posibles, sin levantar el lápiz y que pasen sólo una vez por los nueve puntos siguientes.



RESPUESTA:



4) Solamente dispones de dos relojes de arena, cuyas capacidades son de 8 minutos y de 5 minutos. ¿Podrás sólo con ellos medir un intervalo de 11 minutos? (RESPUESTA: Ponemos a vaciar simultáneamente los dos relojes de arena. Cuando se termine de vaciar el de 5 quedará tres minutos todavía al de 8. Le damos la vuelta al de 5

inmediatamente, con lo que cuando termine el de 8, es decir, cuando hayan pasado 8 minutos, habrán transcurrido tres en el de 5, por lo que, inmediatamente le damos la vuelta al de 5 para que termine dentro de tres minutos, que sumados a los 8 minutos medidos en el reloj de 8, son los 11 minutos que se pretendían medir)

5) Los niños Juan y Raúl disponen de algunas canicas en el bolsillo. Dice Juan a Raúl: "Si me regalas una de tus canicas tendremos ambos igual cantidad". Pero dijo entonces Raúl: "Si tú me das a mi una de tus canicas, tendré yo el doble que tú". ¿Cuántas canicas tenía Juan y cuántas Raúl? (RESPUESTA: Juan tenía 5 y Raúl tenía 7.)

ESCENARIO 2: La prueba de estrategia y combate.

LISTADO DE OBJETIVOS:

Objetivo principal: Usar el combate como último recurso.

Objetivos paralelos:

- Conseguir el sobre de color sin pelear.
- Usar la colaboración con otros grupos como estrategia para ganar.

Objetivos secundarios:

- Obtener los dos sobres de color.

En el segundo escenario los equipos deberán enfrentarse o cooperar entre ellos para lograr los objetivos. El juego se desarrolla en un tablero cuadriculado de cinco por cinco con diversas adversidades. El turno se desarrolla de la misma forma que en el escenario tutorial.

A cada equipo se le entregará un sobre color rojo o azul (mitad grupos azul, mitad grupos rojo). Ganará el equipo que llegue al centro del escenario con un sobre de cada color. No importan los medios para conseguir los sobres. No hay un número límite de integrantes para cada equipo y los participantes se pueden aliar o pueden eliminar a cualquier personaje que aparezca en el tablero.

-----ooo-----

Todos los equipos están reunidos a las afueras de un bosque oscuro cercado con muros altos. Llevan algún rato esperando sin estar muy seguros de por qué han sido citados allí.

Después de un rato más, comienzan a ver una pequeña figura de mujer que se acerca a lo lejos.

La mujer, Claudia, llega hasta donde los equipos y sin saludar comienza un discurso ininterrumpido.

CLAUDIA:

Su prueba de combate y estrategia. Durará hasta que haya un ganador.

Claudia reparte los sobres de color, a unos equipos les da un sobre rojo y a otro un sobre azul.

CLAUDIA:

En el centro de ese bosque hay una base oculta en algún lugar, el primer grupo de personas en llegar allí con un sobre de cada color será el vencedor de esta prueba.

¡Comiencen!

En menos de lo que se dan cuenta los personajes, Claudia ha desaparecido sin dejar rastro. Una pequeña puerta se abre en la enorme cerca, todos los equipos entran allí.

-----ooo-----

Este es un esquema del tablero donde se desarrolla la actividad:

	2	3	4	
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
	22	23	24	

: Punto de salida de los equipos. El orden de inicio se decide lanzando 1d10, el resultado más alto va primero y el más bajo de último.

#: Casillas siempre vacías.

#: Grupo enemigo de personajes no jugadores

Casillas 12 – 14: Los personajes tienen un sobre azul.

Casillas 8 - 18: Los personajes tienen un sobre rojo.

#: Meta.

#: Cuando cualquier equipo avanza hacia una de estas casillas, después de los chequeos de la fase dos debe lanzar 1d100, dependiendo del resultado sabrá que se encuentra en esta casilla, según la siguiente tabla:

1d100	Situación
01 – 40	<i>Un grupo de personas sospechosas acampa allí.</i> Si los jugadores deciden explorar o robarles, tienen un 40% de probabilidades de encontrar el sobre que les hace falta. Es decir, el Máster realizará un chequeo secreto de 1d100, si saca 40 o menos dirá a los jugadores que han encontrado el sobre. Por el contrario, si saca más de 40, los jugadores no encontrarán nada de utilidad.
41 – 60	<i>En la casilla se encuentra un grupo de bandidos con un sobre, el explorador no alcanza a ver de color es.</i> El sobre es del color del que tenga el equipo que entra. Los jugadores no lo sabrán hasta que lo roben o se acerquen para ver mejor.
61 – 85	<i>La casilla está vacía.</i>
86 –000	<i>El lugar es un claro del bosque tranquilo y acogedor, aparentemente no hay nada y es seguro.</i> Nunca hay nada seguro, si los jugadores entran en la casilla caerán en la trampa de unos ladrones que lo único que buscan es el sobre del color que tiene el equipo. Queda a discreción del Máster la elaboración de las trampas.

Tabla 26. Situación vs chequeo al salir casilla gris, escenario 2.

ESCENARIO 3

LISTADO DE OBJETIVOS:

Estos objetivos están discriminados por piso:

PISO UNO:

Objetivo principal: Obtener información sobre la ubicación de los personajes Marcus y Sir Charles.

Objetivos Paralelos:

- Cooperar con los demás equipos para encontrar a los personajes Tom y Bill y conseguir de ellos información.
- Obtener con trabajo de equipo el acceso al segundo piso.

PISO DOS:

Objetivo Principal: Escuchar a Marcus sin ser detectados. Evitar el combate a toda costa.

PISO TRES:

Objetivo Principal: Robar las llaves a Sir Charles evitando el combate.

Objetivos secundarios:

- Liberar rehenes.
- Encontrar acceso al cuarto piso.

Para este escenario todos los equipos conformarán un solo escuadrón y deberán cooperar entre ellos para lograr una misión “real” en el campo de batalla. Las situaciones de combate se resuelven con el sistema de la “fase cuatro” del “ESCENARIO tutorial”.

Este escenario se desarrolla en una mansión de tres pisos, donde hay una fiesta. El anfitrión es un diplomático extranjero sospechoso de espionaje en el país y el escuadrón de los jugadores tendrá que infiltrarse en la mansión y encontrar pruebas que confirmen las sospechas. El escenario está organizado por pisos y estos a su vez están divididos por escenas. Cada piso tiene una misión que alguno de los equipos deberá llevar a cabo (en las últimas páginas del manual se encuentran los planos de cada piso).

A lo largo de la misión cada jugador estará en contacto con una “central de información” que lo guiará por las diferentes escenas.

Después de descansar algunos días de la agotadora prueba de estrategia y combate, todos los equipos son llamados a la sala de juntas de la agencia. Ésta es la última de las pruebas y es más que definitiva para decidir su ingreso a la agencia, todos están nerviosos, a la expectativa, llevan varios minutos allí y aun no se presenta nadie.

Asustando a todos una enorme pantalla emerge por uno de los muros desde el suelo, encendiéndose con un fuerte zumbido.

En la pantalla aparece un hombre muy elegante, algo viejo pero con un aire de poder en su rostro.

HOMBRE DEL TV:

Buenas tardes agentes. Aunque se les dijo que faltaba una última prueba esto no es del todo cierto, la misión que se les asignará hoy será en el campo de batalla real y el fracaso lo pagarán posiblemente con sus vidas o con su libertad. Si han llegado hasta este punto del proceso es porque consideramos que están preparados para una misión de este nivel, así que no tengan miedo y concéntrense en el trabajo.

El hombre desaparece de la pantalla dando paso a las imágenes de la mansión a la que el grupo tendrá que infiltrarse. (El máster debe mostrar a los jugadores los esquemas de cada uno de los pisos, adjuntos al final de este manual)

HOMBRE DEL TV:

(Habla mientras se ven las imágenes)

Marcos Shelner, cónsul del país del norte, es el principal sospecho del robo de una información clasificada muy importante para la seguridad nacional. Su misión es trabajar por equipos para lograr recuperar la información y cualquier otra prueba de la actividad ilícita de este sujeto.

La imagen de Marcus aparece en la pantalla. (La “foto” de Marcus está adjunta también)

HOMBRE DEL TV:

El hombre dará una fiesta de gala mañana en la noche, las invitaciones de todos ya están listas, así como su equipo y armamento.

Cada uno de ustedes llevará consigo, una pistola automática Berreta 9mm con cuatro cargadores de doce balas cada uno, un cuchillo de campaña indetectable por el detector de metales, un chaleco protector de Kevlar antibalas, un inyector automático con tres cargas de un potente somnífero, varios metros de soga con un garfio y un intercomunicador en el oído con acceso a la base de información de la agencia.

(El máster debe recordar a todos los jugadores anotar estos implementos en el espacio de “equipo” en la hoja de personajes.)

HOMBRE DEL TV:

Recojan su equipo antes de salir, mañana se les brindará toda la información necesaria durante la misión.

La pantalla se apaga y desaparece tal como apareció.

-----^{ooo}-----

El escenario está dividido por pisos y estos por escenas. Los jugadores deben tener acceso a los planos de cada piso para decidir la estrategia a seguir. Se dividirán por equipos de tres para cumplir los diferentes objetivos de cada escena.

Al principio del escenario cada equipo debe lanzar 1d10, el resultado de este dado determinará el orden en que se llevarán a cabo los turnos durante el resto del escenario. Al interior de cada equipo cada jugador debe lanzar 1d10 también para decidir el orden en que actuarán durante el turno del equipo.

Cada equipo debe jugar mirando el plano del piso donde se encuentra, el jugador le dirá al máster a que escena quiere desplazarse y el máster le narrará las descripciones que hay a continuación. Estas escenas están discriminadas por piso, la letra cursiva debe leerse a los jugadores:

PRIMER PISO:

Cualquiera que llegue a este piso escuchará lo siguiente por el intercomunicador.

-----^{ooo}-----

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Lo primero es encontrar información sobre el paradero de Marcus y sus ayudantes, exploren el lugar y pregunten sin levantar sospechas.

-----^{ooo}-----

Primer piso, escena uno: Barra.

La barra está ubicada en el salón de fiestas bajo la escalera. Allí está sentado Tom acompañado únicamente por el barman. De vez en cuando se aproxima un mesero a pedir algo.

Tom es algo joven, tiene el pelo desarreglado y unas graciosas gafas redondas. Está muy borracho y habla muy duro, supuestamente con el barman, pero este hace un par de tragos que le ha dejado de prestar atención.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Ese hombre parece estar hablando de más, escucha un rato a ver qué información logras encontrar

-----^{ooo}-----

La información que se logre sacar a Tom dependerá del número de turnos que permanezca el o los jugadores cerca de él, y a su vez este número de turnos dependerá del número de jugadores que se acerquen a Tom, es decir un jugador se demorará tres turnos escuchando la información que tres jugadores recogerían en un solo turno. Esto según la siguiente tabla:

TURNO 1 ó JUGADOR 1:

Inmediatamente el o los jugadores se acercan a la barra escucharán a Tom hablando muy duro:

TOM:

Yo soy el asistente personal de Marcus Shelner ¿quién se cree ella para rechazarme? Algún día tendré el puesto de Sir Charles y conseguiré, como él, acceso a todas y cada una

de las habitaciones de esta mansión con sus secretos y también tendré su enorme oficina en el tercer piso. Cuando sea así de importante la rechazaré yo.

TURNO 2 ó JUGADOR 2:

A la barra se acerca un hombre de la edad de Tom, pide un trago.

TOM:

(Habla mientras le estira la mano)

Bill, amigo...

Bill ignora a Tom mientras espera su trago y lo deja con la mano estirada. Se va sin siquiera mirarlo.

TOM:

Maldito Bill, no me habla desde que lo ascendieron. Ahora como conoce todos los secretos más oscuros del jefe cree que es mejor que todos nosotros.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Sería buena idea si algún miembro del equipo sigue a ese hombre Bill para ver cuáles son esos “oscuros secretos” de Marcus.

Cualquier jugador que decida seguir a Bill comenzará su siguiente turno en la escena seis.

TURNO 3 ó JUGADOR 3:

Tom se levanta de la silla. No se ve muy bien.

TOM:

Es hora de irme, el señor Marcus me espera en su despacho del segundo piso.

Cuando Tom intenta dar un paso cae al suelo y allí se queda dormido. El barman parece aliviado y no le presta mayor atención.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Alguno de los equipos debe hallar la forma de llegar al segundo piso y entrar en la oficina de Marcus.

-----ooo-----

Primer piso, escena dos: Salón de fiestas.

El salón de fiestas es un espacio amplio al que se accede directamente por la entrada principal de la casa. El lugar está lleno de gente muy elegante, todos están de pie y la mayoría bebe de largas copas. Al menos doce meseros se mueven con bandejas entre la gente.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Tal vez los empleados del lugar tengan información sobre Marcus o sobre su mano derecha, Sir Charles...

-----ooo-----

Los meseros tienen información sobre Sir Charles y Marcus, preguntas sobre la ubicación de cualquier otro personaje tendrán siempre una respuesta negativa: “lo siento, no sé donde se encuentra la persona que busca.”

Para “preguntar” a los meseros sin levantar sospechas, el jugador debe realizar un chequeo de INT de dificultad normal. Si el chequeo falla el mesero mirará extraño al jugador y no le responderá nada, si el jugador insiste el mesero alertará a los de seguridad (cada jugador puede hacer tres preguntas por turno). Por el contrario, si el chequeo es superado, el jugador debe lanzar 1d100 y la información que el mesero revelará dependerá del resultado siguiendo esta tabla:

1d100	¿Dónde está Marcus?	¿Dónde encuentro a Sir Charles?
0 – 40	“Creo que el señor Marcus está trabajando aun, lo vi subir apurado por las escaleras”	“Sir Charles trabaja siempre hasta tarde, su oficina queda en el tercer piso”
41 – 60	“No lo sé, pero si es urgente puede buscar al señor Tom, su asistente,	“No recuerdo haberlo visto hoy, pero seguro que Tom, el hombre de la

	hace un momento lo vi en la barra”	barra, sabe donde se encuentra”
61 – 80	“Creo que el señor Marcus a salido a los jardines”	“Creo que Sir Charles a salido a los jardines”
81 – 95	“Lo siento, no conozco a nadie, solo trabajo por esta noche”	“Lo siento, no conozco a nadie, solo trabajo por esta noche”
96 - 100	“¿quién es usted?” Cualquier intento por seguir hablando con este mesero hará que éste alerte a los guardias.	“¿quién es usted?” Cualquier intento por seguir hablando con este mesero hará que éste alerte a los guardias.

Tabla 27. Respuesta versus chequeo, al preguntar por Marcus y Sir Charles.

Primer piso, escena tres: Escaleras.

Una escalera en espiral comunica el salón de fiestas con los demás pisos de la mansión. Dos guardias impiden el paso a cualquiera sin autorización para pasar.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Intenten distraer a los guardias para subir por la escalera, un disfraz de empleado también podría servir...

-----ooo-----

Si en un turno anterior, a alguno de los jugadores lo han comenzado a perseguir los guardias de la mansión, el jugador que entre a la escena tres encontrará la escalera sin guardias.

-----ooo-----

Primer piso, escena cuatro: Cocina.

En la cocina hay tres cocineros pendientes de tantos fogones a la vez que no les queda tiempo para atender a nada más. Cada cierto tiempo entran un mesero o dos para llenar sus bandejas. Al fondo de la cocina puede verse un armario con puertas de vidrio con algunos uniformes de mesero y mucama.

Cuando el jugador entra el Máster debe hacer un chequeo secreto con 1d100. Si saca 50 o menos no habrá meseros en la cocina. Si saca más de 50 habrá meseros allí.

Cuando un jugador entra y hay meseros en la cocina sucede:

El/los personaje(s) abren sigilosamente la puerta y se topan de frente con un mesero.

MESERO:

¿Le puedo ayudar en algo dama/caballero?

Y mientras les dice esto los retira de la cocina.

Cuando entran a la cocina sin meseros:

El/los personaje(s) abren sigilosamente la puerta y los cocineros no se dan por enterados.

La única acción posible en esta escena es tomar uniformes del armario con puerta de vidrio.

El/los personaje(s) tardarán un turno entrando y otro más saliendo. Por cada turno de permanencia en la cocina el Máster debe hacer un chequeo con 1d100 en la siguiente tabla:

1d100	Situación
01 – 20	<i>Uno de los cocineros se da cuenta de la intrusión. Los personajes son sacados de la cocina.</i> El jugador debe inventarse una excusa para su presencia allí y superar un chequeo de SUB para que le crean. La dificultad del chequeo la decide el Máster dependiendo de la credibilidad de la disculpa inventada por el jugador. Si no se supera el chequeo el cocinero alertará a los guardias.
21 – 40	<i>Un mesero entra a la cocina y expulsa a los personajes.</i> El jugador debe inventarse una excusa para su presencia allí y superar un chequeo de SUB para que le crean. La dificultad del chequeo la decide el Máster dependiendo de la credibilidad de la disculpa inventada por el jugador. Si no supera el chequeo el mesero alertara a los guardias.
41 – 000	<i>No pasa nada en particular.</i> El jugador debe superar un chequeo de SUB muy fácil para no ser descubierto por alguno de los meseros.

Tabla 28. Situación versus chequeo, al entrar a la cocina.

Una vez obtenido el disfraz de mesero o mucama, los personajes que lo usen podrán acceder a la escalera de servicios (ver esquema piso uno).

Primer piso, escena seis: Baños.

Si el personaje entra por que sí:

El baño es grande y ostentoso. Frente a los lavamanos hay un espejo que va desde el piso hasta el techo y el orinal es una inmensa cascada de agua azul. No hay nada en particular en este lugar.

El personaje no encuentra nada de utilidad.

Si el personaje viene siguiendo a BILL desde la escena uno:

-----ooo-----

El baño es grande y ostentoso. Frente a los lavamanos hay un espejo que va desde el piso hasta el techo y el orinal es una inmensa cascada de agua azul. Bill saluda a un hombre del servicio que está parado en la puerta e ingresa al baño.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

William Gram, no te dejes guiar por su aspecto, según la información que me acaba de llegar es un asesino entrenado. Espera la mejor oportunidad y utiliza de una vez el sedante con él. Aplícalo en su cuello. Lo mantendrá aletargado, te dirá lo que le preguntes y hará lo que le digas. Sácale la información rápido y sal de ahí.

-----ooo-----

Para lograr sacar información a Bill, los jugadores deben esperar el momento oportuno. En esta escena Bill tiene divididas las acciones por turnos. Al igual que en la escena dos, estos turnos pueden rebajar de acuerdo al número de jugadores que entren a la escena, así:

Turno 1 o Jugador 1: *Bill se para frente al espejo mientras lava sus manos.*

Cualquier intento de inyectar a Bill fallará y dará como resultado un enfrentamiento directo contra él. Hay un 30% de probabilidades de que los guardias se alerten en cuyo caso llegarán de a dos por turno mientras dure el enfrentamiento.

Turno 2 o Jugador 2: *Bill camina hasta el gigantesco orinal y comienza a orinar mientras silva de cara al muro.*

Cualquier intento de inyectar a Bill tendrá un 20% de probabilidades de fallar y dará como resultado un enfrentamiento directo contra él. Hay un 30% de probabilidades de que los guardias se alerten en cuyo caso llegarán de a dos por turno mientras dure el enfrentamiento.

Bill comenzará a hablar un turno después de haber sido inyectado.

Turno 3: (Solo si han conseguido inyectar el sedante)
Bill cae al suelo semiinconsciente con el cierre del pantalón abajo.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:
Pregúntele por la ubicación de la información robada y las formas de acceder a ella.

Bill apenas si logra levantarse del suelo, intenta defenderse pero el sedante hace efecto rápidamente. Indefenso responde a las preguntas del jugador.

BILL:
Los pape..les, están... están... están en la caja de seguridad... caja de seguridad... cuarto piso... cuarto piso... las llaves.... Sir Charles... las llaves... las llaves...

Bill cae completamente dormido en el piso del baño.

-----^{ooo}-----

SEGUNDO PISO

Funcionamiento de las cámaras:

Las cámaras de seguridad ignoran a cualquiera que disfrazado de mesero o mucama camine por el corredor directo hasta el salón privado de Marcus.

Cualquier intento por ingresar a otra habitación o caminar por el corredor sin disfraz tendrá un 20% de probabilidades de ser descubierto por una cámara (es decir, será descubierto si el máster saca 20 o menos en 1d100). En este caso, una pareja de guardias bajará desde el tercer piso para ver qué sucede, los guardias se demoran un turno bajando. Si se entabla combate con ellos, una pareja de guardias aparecerá cada turno mientras dure el combate.

Cualquier intento por desconectar una cámara ocasionará que un guardia baje del tercer piso a revisar el daño. Si se entabla situación de combate con el guardia, dos guardias más bajarán cada turno mientras dure el combate.

-----ooo-----

Segundo piso, escena uno: corredor.

Al subir las escaleras el/los personaje(s) se encuentran un largo corredor con varias puertas al lado derecho y sólo una al fondo al lado izquierdo y que termina en un enorme ventanal. El corredor tiene dos cámaras en el muro del lado izquierdo.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Cuidado con esas cámaras, sin un disfraz podrían ser un problema. Camina derecho a la oficina de Marcus, debe ser esa gran sala del fondo del corredor (escena dos)

-----ooo-----

El corredor está dividido en tres sectores (ver plano del piso dos). Por cada sector que los personajes pasen el máster debe hacer un chequeo para detectar si son descubiertos con las cámaras.

-----ooo-----

Segundo Piso, escena dos: salón privado.

Cuando el/los personaje(s) se acercan a la puerta entreabierta del salón privado se escucha una macabra carcajada.

VOZ QUE RIE:

¿Esperas que crea eso? La información que has robado es de vital importancia. ¿Dónde está?

VOZ ASUSTADA:

Señor, las cartas e informes están en la azotea, en la caja de máxima seguridad y las llaves y claves de acceso sólo las tiene mi hombre de confianza. Le aseguro que nadie viene tras ella.

VOZ QUE RIE:

Espero que no te confíes, si pierdes esos papeles lo pagarás con tu vida.

Se escucha el sonido de algo muy grande moviéndose y después unos pasos hacia la puerta donde está el/los personaje(s).

-----ooo-----

Si los jugadores no se esconden de inmediato serán descubiertos por Marcus. Se debe realizar un chequeo de SUB difícil para poder esconderse.

Cualquier combate entablado con Marcus hará fracasar la misión.

-----ooo-----

TERCER PISO:

Tercer piso, Escena uno: corredor.

Al subir las escaleras el/los personaje(s) se encuentran un largo corredor con varias puertas al lado derecho y sólo una al fondo al lado izquierdo y que termina en un enorme ventanal. El corredor tiene dos cámaras en el muro del lado izquierdo.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Cuidado con las cámaras, no estoy seguro de que puedas estar aquí, ni siquiera disfrazado. Deberías investigar todas esas puertas lo más rápido posible.

-----ooo-----

Es igual al corredor anterior con la diferencia de que ahora no vale disfraz, cualquier persona que camine por el corredor tendrá un 20% de probabilidades de ser descubierto por una cámara. Los guardias llegarán desde el cuarto de la escena tres de este piso.

-----ooo-----

Tercer piso, Escena dos: habitación rehenes.

Al intentar abrir la puerta de la habitación se dan cuenta de que está cerrada con llave. Unos gemidos ahogados, como pidiendo ayuda o suplicando por algo, se escuchan al otro lado de la puerta.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Revisa esos quejidos, parece alguien que necesita ayuda, si es necesario tumba la puerta o viola la cerradura.

-----ooo-----

El jugador puede escoger entre tumbar la puerta o forzar la cerradura.

Tumbar la puerta (con un chequeo de COM fácil) tiene un 50% de probabilidades de atraer dos guardias desde la habitación de cámaras de la escena tres de este piso.

Para forzar la cerradura se debe hacer un chequeo de INT fácil. De este modo solo hay el 20% de probabilidades de atraer dos guardias desde la habitación de cámaras de la escena tres de este piso.

-----ooo-----

Al ingresar a la habitación no se ve nada, pero puede sentirse la presencia de muchas personas sentadas o acostadas en el suelo, muy calladas. Al encender la luz puede verse que las personas están amarradas y amordazadas.

-----ooo-----

Todos los personajes que hayan sido atrapados o derrotados en combate por los guardias estarán encerrados aquí.

-----ooo-----

Tercer piso, Escena tres: oficina privada.

La puerta de la oficina es diferente a las del resto de la casa, es una puerta doble muy decorada.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Ahí debe estar el ayudante de Marcus, debes sacarle las llaves y la ubicación de la caja. El sedante sería buena idea.

-----ooo-----

Para ingresar a la oficina sin ser detectado por Sir Charles se debe superar un chequeo de SUB difícil, de lo contrario el o los personajes deberán enfrentarse en combate con Sir Charles. Si esto sucede, el jugador y el máster deben lanzar 1D10 para definir el orden del turno durante el resto del combate.

-----ooo-----

La puerta de la oficina no tiene seguro, al interior no se ve ninguna luz salvo por el resplandor de la pantalla de un computador portátil. En el computador está trabajando Sir Charles de espaldas a la puerta, puede verse un enorme llavero colgando de su cintura.

-----ooo-----

El jugador lleva el primer turno de combate así como un +30% a sus acciones de combate durante el primer turno por llegar por la espalda.

Cuando el personaje logra sedar a Sir Charles o lo derrota en combate:

-----ooo-----

Sir Charles se arrastra por el piso hasta el escritorio y presiona un botón, una biblioteca que abarcaba todo un muro desaparece por el techo dando paso a una escalera secreta que conduce al cuarto piso. Sir Charles cae inconsciente en el tapete de la oficina.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Rápido toma las llaves y sube la escalera.

-----ooo-----

CUARTO PISO:

Todo el cuarto piso está reservado para la enorme caja de seguridad, la puerta está compuesta por tres cerraduras. El jugador tiene una gran cantidad de llaves y no sabe cuál es cual.

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

Tendrás que decidir rápido, cada minuto que pasa es vital, Sir Charles podría despertar en cualquier momento y alertar a los guardias.

-----ooo-----

Cada jugador presente en la escena puede realizar tres intentos de encontrar las llaves correctas por turno. Por cada intento se debe realizar un chequeo de INT muy difícil, con tres chequeos superados la puerta estará abierta.

Por cada turno que los jugadores pasen en el cuarto de seguridad, se suma un 10% de probabilidad de que algunos guardias suban. El máster debe realizar un chequeo cada turno de permanencia de los jugadores allí. Es decir, en el primer turno existe un 10% de probabilidades de que los guardias suban (10 o menos en 1d100), para el segundo turno la probabilidad será del 20%, en el tercero del 30% y así sucesivamente.

Si suben los guardias, llegará uno por cada personaje que esté en la sala de seguridad. Los jugadores lanzarán 1d10 y el máster lanzará uno por cada guardia que haya aparecido para definir el orden de los turnos durante el combate.

-----ooo-----

VOZ DEL INTERCOMUNICADOR:

A todos los equipos, es hora de evacuar. Repito, es hora de evacuar, aborten cualquier actividad que estén haciendo y regresen al punto de encuentro. Repito, regresen al punto de encuentro.

-----ooo-----

9. Anexo 2: MATERIALES DEL JUEGO ESPÍA INTERNACIONAL

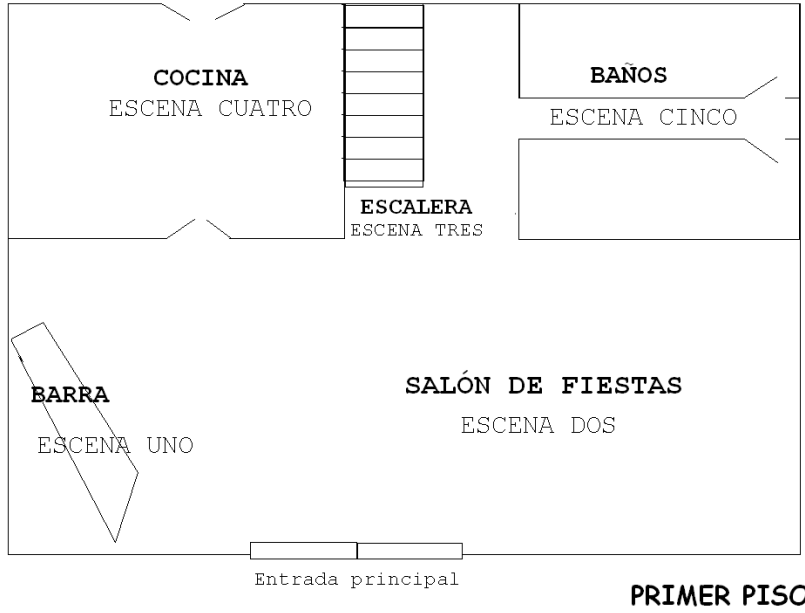
Hoja de Personaje

ESPÍA INTERNACIONAL

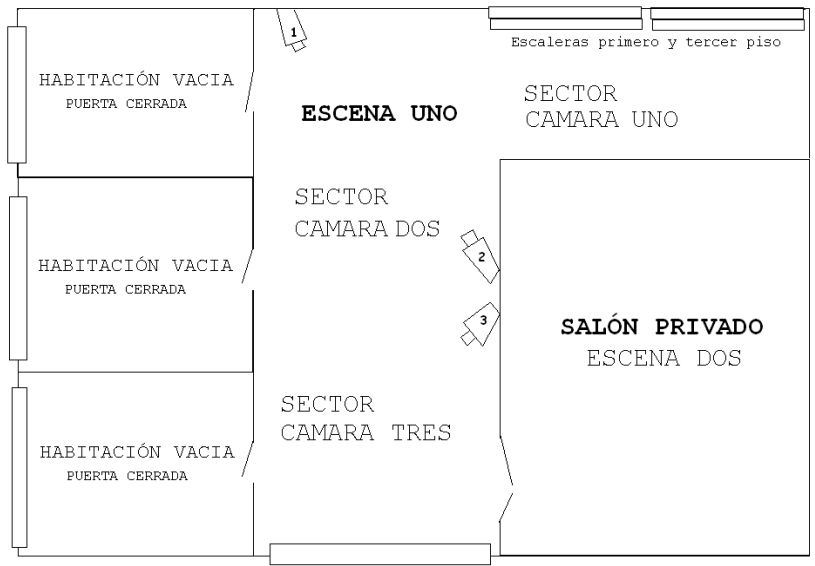
Hoja de Personaje

CARACTERÍSTICAS	INFORMACIÓN PERSONAJE
COM: _____ / _____	NOMBRE: _____
SUB: _____ / _____	PROFESIÓN: _____
INT: _____ / _____	TEMPERAMENTO: _____
EQUIPO _____ cantidad: _____ _____ cantidad: _____ _____ cantidad: _____ _____ cantidad: _____ _____ cantidad: _____	NOTAS Y APUNTES IMPORTANTES _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

Planos de los Pisos



PRIMER PISO



SEGUNDO PISO

