



# COLUMBUS

INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

# EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS MEDIANTE JUEGOS DE SIMULACIÓN

Estas enseñanzas no conducen a la obtención de títulos oficiales del Sistema Universitario, sino a un Master Profesional avalado por el reconocimiento de los organismos públicos y privados en los que trabajan los más de 2.000 profesionales formados en nuestras aulas a lo largo de 18 años de historia.



Gran Vía 22. 50005  
Zaragoza (España)  
Tel. +34 976 22 77 67  
Fax +34 976 21 38 18  
columbus@columbusibs.com  
<http://www.columbusibs.com>

## Contenido

1	PRESENTACIÓN .....	2
2	METODOLOGÍA DE LOS JUEGOS.....	3
3	EVALUACIÓN .....	4
4	PROFESORES.....	5
5	SESIÓN INICIAL DE JUEGOS DE SIMULACIÓN .....	6
6	ÚLTIMA SESIÓN DE EVALUACIÓN.....	7
7	PRESUPUESTO.....	8
8	EL INFORME.....	9
9	MODELO DE INFORME.....	10

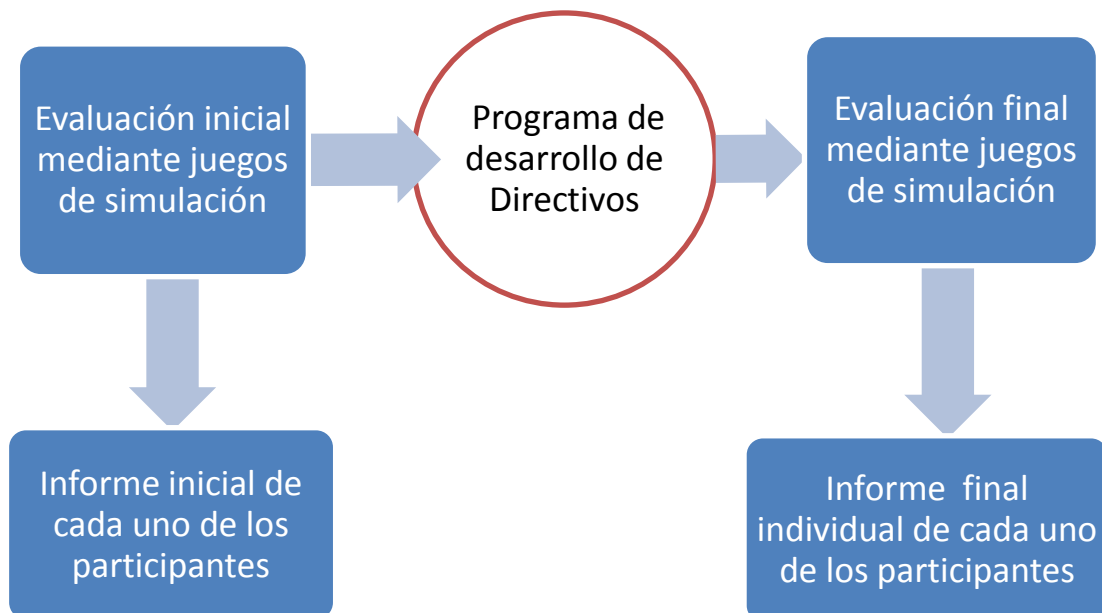
## 1 PRESENTACIÓN

El Programa de Evaluación de Habilidades Directivas mediante juegos de simulación consiste en una serie de actividades, juegos y puestas en situación a equipos de trabajo de empresas, que deseen formar a sus altos directivos. Esta propuesta innovadora de COLUMBUS contempla tres tipos de actividades diferentes, que se combinan entre sí:

- Habilidades y técnicas de Ventas y Compras.
- Habilidades de Negociación.
- Desarrollo de capacidades transversales para equipos directivos.

Estas sesiones se han planteado en dos días completos de carácter intensivo con una preparación adaptada a los participantes; la primera de las jornadas es para hacer la evaluación previa de las competencias que se pretenden evaluar y otro día, tras la finalización del Curso de Desarrollo de Directivos, de valoración y evaluación de los asistentes, que incluye un informe escrito individualizado.

Durante estas actividades y con la metodología empleada se trabaja una serie de objetivos específicos de cada curso y habilidades de carácter general.



## 2 METODOLOGÍA DE LOS JUEGOS

Los contenidos:

***No se trabajan en orden secuencial***  
***No se emplean técnicas expositivas***

La metodología es activa, mediante la participación grupal en:

### **Juegos de simulación:**

- Diplomáticos y estratégicos.
- Juegos de cooperación.
- Juegos de rol.

### **¿Por qué proponemos utilizar juegos y técnicas de simulación?**

*Lo que oyes, lo olvidas.*  
*Lo que ves, lo recuerdas.*  
*Lo que haces, lo aprendes.*  
(Proverbio Chino)

Las técnicas de simulación, en las que se incluyen los juegos relacionados anteriormente, son de gran utilidad en el proceso de aprendizaje por varios motivos:

- 1- Hacen que los participantes estén activos y motivados.**
- 2- Fomentan el aprendizaje activo frente al aprendizaje pasivo.**
- 3- Son una herramienta que potencia la creatividad.**
- 4- Favorecen el desarrollo de la inteligencia tanto analítica, como creativa y práctica.**
- 5- Estimulan el trabajo cooperativo.**
- 6- Las técnicas de simulación permiten además:**

- Variar los parámetros que controlan las situaciones reales sin riesgo:
  - . Ralentizar-acelerar el paso del tiempo.
  - . Aumentar - disminuir las magnitudes estudiadas.
  - . Mayor o menor peligrosidad del suceso.
  - . Aumento o disminución de recursos económico.
- El adiestramiento en fases previas.
- Presentar y *manipular* una simulación de una situación real que, por sus características de coste económico, diferente escala temporal o espacial, no permite ser experimentada.

### 3 EVALUACIÓN

#### Evaluación del trabajo de los participantes

La evaluación se desarrolla a través de las observaciones de las habilidades de los participantes, **anotadas por los docentes mediante herramientas diseñadas especialmente para este curso** y una **autoevaluación** que los participantes realizaran continuamente durante el curso.

Se considerará que los resultados son positivos si se aprecia una evolución clara en dos sentidos:

1°. Un aumento considerable de conductas favorables exhibidas por los participantes en el transcurso de las actividades, tomando como referencia la evaluación inicial. Se valorarán:

- El dominio adquirido en el control de las propias emociones.
- La fluidez y rapidez en generar ideas creativas y respuestas a situaciones novedosas.
- La cantidad y calidad de respuestas dadas al poner en juego las habilidades de negociación (comunicación, persuasión, resolución de dificultades, logro de acuerdos satisfactorios)
- Las conductas que indican una evolución favorable en las habilidades intrapersonales de resistencia a la frustración y de demora del éxito.
- El dominio adquirido en la interpretación de la información adicional que las personas dan a través de la comunicación no verbal (tono, gesticulación corporal y facial) sobre su situación real dentro de una negociación.
- La capacidad de colaboración en el desarrollo de tareas colectivas dentro de un grupo de trabajo.

2° La modificación eficiente de conductas impropias exhibidas por los participantes en la segunda jornada. Es decir, se valorará la capacidad de los participantes para aprender con rapidez de sus propios errores.

Tras la primera sesión inicial y la segunda sesión final se presentan informes individuales.

## 4 PROFESORES

### FORMADORES

**Fco. Javier Mateos Maroto** es divulgador científico y está especializado en áreas como la Evolución, Complejidad, Filosofía de la Ciencia o Historia y procesos históricos.

Trabaja en diferentes grupos centrados en la Educación, la Comunicación Social de la Ciencia y la Simulación de procesos, siendo algunos de ellos Prometeo

Divulgación Científica, o el Grupo Galeón.

Ha diseñado e impartido diferentes cursos de formación para profesores sobre Metodología de las Ciencias, los procesos de aprendizaje y los Juegos de Simulación.

Orientando la utilización de estos recursos como apoyo didáctico en la enseñanza.

Ha desarrollado por encargo de diversas instituciones públicas (Ayuntamientos, Gobiernos regionales) y privadas (Fundaciones y Asociaciones) actividades de divulgación científica, dirigidas tanto a la ciudadanía en general (*"Festival de la Ciencia"*, Göteborg, (Suecia 2003/2004); *"Ciencia en la Ciudad"*, Zaragoza (España 2005), como a grupos reducidos (Asociación Aragonesa de Psicopedagogía, Programa Ciencia Viva, Ayuntamiento de Calatayud, Matemática Vital )

**Juan Carlos López Garzón** es licenciado en Ciencias de la Educación. Especializado en la atención a niños, jóvenes y adultos con altas capacidades, su dedicación a este colectivo le ha permitido hacer acopio de una amplia experiencia en la estimulación de la creatividad, la motivación, así como en el campo de la psicología de grupos, tanto a nivel de comunicación intrapersonal como en las dinámicas relativas a la actividad grupal.

Dispone también de una importante trayectoria en el campo de la formación de formadores, colaborando en ámbitos educativos como el diseño de medios didácticos asociados a las nuevas tecnologías, la formación abierta y a distancia, y la actualización pedagógica de maestros de educación primaria y profesores de enseñanza secundaria.

Además de su práctica docente, cuenta con una notable experiencia previa en el ámbito comercial, al haber puesto en marcha y dirigido durante cinco años una empresa familiar destinada a la venta al menor e instalación de equipos de energía solar fotovoltaica, un campo emergente de difícil implantación.

En la actualidad, y después de más de veinte años desde su inicio, esta empresa continúa prestando servicio a sus clientes.

**Ambos formadores** están diseñando y desarrollando conjuntamente desde el año 2004 diversas experiencias que aplican los juegos de simulación no sólo como instrumento motivador o auxiliar docente, sino también como herramienta de evaluación de objetivos y contenidos (tanto conceptos, como también procedimientos y actitudes) en diferentes ámbitos, entre los que se incluyen el educativo y el empresarial. Fruto de ello han sido el curso impartido en Zaragoza a personal docente, denominado *"Juegos y Técnicas de simulación como herramienta didáctica"* y los cursos y talleres desarrollados por el equipo docente

## 5 SESIÓN INICIAL DE JUEGOS DE SIMULACIÓN

Una propuesta de programación de la primera sesión inicial de juegos de simulación sería la siguiente:

9,00 Recepción y Presentación.

9,30 Mediterráneo, siglos XII a XIV. Se evalúan habilidades de negociación (especialmente persuasión y comunicación tanto verbal como no verbal).

12,00 Tensión bajo la luna llena. Se valoran las habilidades de liderazgo, persuasión e intuición en una situación de riesgo.

13,30 Comida. Valoración de las experiencias anteriores.

15,00 Reparto del poder. Se evalúan las capacidades de organización, toma de decisiones y negociación en un proceso electoral en un país virtual. Se incluye café de trabajo.

17,30 Imperios coloniales. Se valoran el liderazgo, la coordinación dentro de un equipo y la toma de decisiones en un entorno competitivo.

21,00 Evaluación de las experiencias anteriores durante un ágape-cena.

21,30 Estallido. Se evalúan las competencias de coordinación entre equipos y toma de decisiones en un entorno cooperativo, ante una situación de riesgo virtual grave.

23,00 Fin jornada.

## 6 ÚLTIMA SESIÓN DE EVALUACIÓN.

Un ejemplo de programación para una segunda sesión de evaluación mediante juegos de simulación, tras la realización del Programa de Desarrollo Directivo sería:

9,00 Recepción y Presentación.

9,30 Maquiavelo. Se evalúan habilidades de negociación (especialmente persuasión y comunicación tanto verbal como no verbal), así como capacidades relacionadas con la inteligencia emocional.

12,00 Shogun, el arte de la guerra. Se evalúan las capacidades de organización, toma de decisiones y negociación.

14,30 Comida. Valoración de las experiencias anteriores.

16,00 Estrella de combate. En un contexto virtual de ciencia ficción, se valoran las habilidades de resiliencia, comunicación verbal y no verbal, y trabajo en equipo en una situación de riesgo, en la que existen "traidores" dentro de la propia organización. Se incluye café de trabajo.

19,00 Doce monos. Se evalúan las competencias de coordinación entre equipos y toma de decisiones en un entorno cooperativo, ante una situación de riesgo virtual grave.

20,30 Valoración de las experiencias anteriores y conclusiones.

21,00 Fin jornada.

## 7 PRESUPUESTO

El presupuesto para realizar estas dos jornadas, calculado para 12 asistentes, aunque pueda modificarse si el número es distinto:

Total: 7.800,- €

Incluye las horas de dinámicas y sendos informes de los resultados sobre las habilidades de los participantes, observadas en ambas jornadas, descritas de forma individual para cada asistente. Los materiales para las dinámicas son aportados por Columbus.

No están incluidos gastos de desplazamiento y manutención de los participantes, incluidos ponentes.

## 8 EL INFORME

La idea básica que se persigue en la parte final del informe, dedicada a examinar caso por caso a todos los participantes, es que cada uno de ellos sepa cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles en lo que se refiere a las distintas habilidades que se han puesto en juego. De igual forma es sumamente importante establecer si ha existido un efecto de ganancia positiva en el desarrollo de las habilidades que tienen por objeto una formación o una evaluación de las mismas a lo largo de la experiencia intensiva. Los formadores perciben habitualmente que las dinámicas basadas en juegos de simulación establecen nuevos vínculos entre los participantes, que les permiten conocerse mucho mejor a sí mismos en cuanto a sus capacidades y posibilidades. Pero sobre todo, llama la atención a los formadores que en un buen número de casos hay un refuerzo notable en el sentimiento de autoeficacia y la cohesión de los participantes. Salen de estas experiencias formativas con la idea de que son capaces de conseguir mejores resultados. De ahí la importancia que tienen no sólo las observaciones que se registran durante las sesiones, sino también las autoevaluaciones previa y final que se realizan de forma individual.

Junto al resto de los resultados globales, como grupo, se trata de valorar las respuestas que ha ofrecido el participante durante la totalidad de las dinámicas, teniendo siempre en cuenta que no se trata de definir las capacidades personales de la persona, sino valorar las respuestas, y establecer, en su caso, las ganancias apreciadas tanto por los formadores como por el propio individuo evaluado.

## 9 MODELO DE INFORME

L.V., directivo de la empresa \_\_\_\_\_, es el participante que ha estado en todos los equipos ganadores de las tres primeras simulaciones. A pesar de su cargo, ha tenido que representar roles de subordinado, como mando intermedio en la mitad de las dinámicas. En la otra mitad, L.V. Ha sido el responsable del grupo. La clave de su éxito radica en su seguridad al tomar decisiones (dinámica \_\_\_\_\_), en su constancia y fidelidad a las directrices del director responsable de su equipo en las simulaciones \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_, y en la facilidad para reconocer los objetivos del juego, los datos relevantes y analizar los medios con que cuenta (como ha hecho en la dinámica \_\_\_\_\_).

Ha demostrado ser una persona muy segura de sí misma, que conoce perfectamente sus puntos fuertes y sus debilidades. La experiencia que ha vivido en esta formación le ha servido para reforzar su autoconfianza. Las habilidades que menos ha puesto de manifiesto coinciden con la mayoría de los participantes: no ha utilizado la persuasión, y tampoco tiene facilidad para analizar la información del lenguaje corporal. No se ha percatado de la información que le transmitían el resto de los participantes a través de sus gestos. No ha encontrado puntos débiles en los momentos de negociación en los integrantes de los equipos contrarios.

De las observaciones que se han realizado sobre las conductas y respuestas emitidas durante todas las dinámicas, se aprecia que la confianza en sí mismo se traslada también a su expresión corporal, que es bastante controlada. Transmite la información justa, y las limitadas debilidades que evidencia no han sido detectadas por sus simulados contrincantes.

A continuación se escalan las conductas observadas durante toda la sesión, agrupadas por habilidades (comunicación, persuasión, solución de problemas, autocontrol emocional,

relacionadas con rasgos de personalidad, y asociadas al liderazgo), teniendo en cuenta que determinadas macrohabilidades comparten algunos de estos grupos, como ocurre por ejemplo, con la habilidad de negociación, o con el liderazgo.

Habilidad/capacidad: COMUNICACIÓN	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Escucha activa					
Empatía					
Feedback					
Asertividad					
<b>Código de habla</b>					
Cecea Usa argot Tiene gramática limitada Chismosa Términos étnicos Mal hablada Se infravalora Habla siempre de sí misma Revela información confidencial Sermonea a los demás "Bueno..., esto..., ya sabes" Se anda con rodeos Persona de pocas palabras No suele opinar o responde "no sé" Habla de forma fragmentada Coquetea Escupe o babea cuando habla Su discurso es afectado Emplea cumplidos Sus palabras contradicen sus acciones Se ríe mucho Raramente está contenta					
Es sarcástico "Sólo era una broma" Interrumpe Usa lenguaje grandilocuente					
<b>Código de voz</b>					
Voz temblorosa Tono grave, áspero Tono quejumbroso Tono entrecortado o tendente al coqueteo Masculla Su voz se desvanece al final de las frases Tono demasiado modulado Tono demasiado dulce Tono apagado, sin vida, aburrido Tono demasiado bajo Pausas demasiado largas					

Tono cortante, entrecortado, a golpes Se apoya en las vocales fuertes Tono frenético Tartamudea Habla demasiado deprisa Habla demasiado despacio Tono agitado y enfadado Tono ascendente al final de las frases Tono demasiado grave Tono demasiado agudo					
Habla alto Tono demasiado alto Tono entusiasta Tono bien modulado					
<b>Lenguaje Corporal</b>					
Se coloca demasiado cerca Se coloca demasiado lejos Se balancea de un lado a otro Adopta una postura encorvada Adopta una postura demasiado erguida  Agita los brazos. Mueve excesivamente los brazos  Apretón de manos demasiado flácido  Se muerde las uñas o los padrastrós  Movimientos entrecortados Postura rígida Movimientos patosos y descuidados Camina demasiado deprisa Camina demasiado despacio Hace demasiado ruido al andar Camina arrastrando los pies					
Adopta actitud de confianza Apretón de manos demasiado firme					
Toquetea objetos					
<b>Lenguaje facial</b>					
Tiene un tic ocular Abre mucho los ojos al hablar Mueve rápidamente los ojos Mira hacia arriba Mira hacia abajo Mueve los ojos en círculo Se relame o se  Su rostro es distante, inexpresivo Su expresión es demasiado animada					

Su sonrisa es hermética, contenida Palidece o se ruboriza Arruga la frente Bizquea Arruga la nariz Inclina la cabeza hacia un lado Inclina la cabeza hacia delante Mandíbula sobresaliente Echa la cabeza hacia atrás					
muerde los labios Ríe o sonríe de forma inapropiada Mantiene la mandíbula tensa y apretada Frunce el ceño					
Su expresión facial inspira confianza					
Su sonrisa es falsa Mira fijamente					

Habilidad/capacidad: PERSUASIÓN	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Emplea datos objetivos					
Echa mano de experiencia anterior					
Refiere a modelos exitosos					
Incide en consecuencias positivas					

Habilidad/capacidad: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Generación de nuevas ideas					
Evaluación de ideas					
Elección (toma de decisiones)					
Establecimiento de estrategias					

Habilidad/capacidad: AUTOCONTROL EMOCIONAL	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Demora de la recompensa					
Resistencia a la frustración					
Resiliencia					
Estabilidad emocional					

Habilidad/capacidad: RELACIONADAS CON RASGOS DE PERSONALIDAD	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Autoestima					
Confianza en uno mismo					
Autonomía					
Iniciativa					

Habilidad/capacidad: ASOCIADAS A LIDERAZGO	Nunca	Pocas veces	A veces	Bastantes veces	Muchas veces
Dominancia					
Entusiasmo en la tarea					
Locus de control interno					
Integridad (transmisión confianza)					
Flexibilidad					
Sensibilidad Social					
Razonamiento lógico					
Reconocimiento de datos relevantes. Detección de óptimos. Análisis y síntesis de datos.					

Uno de los aspectos positivos que ha señalado es que, al trabajar en su organización aislado del resto de los participantes, él se exige mucho a sí mismo. Y esta formación le ha permitido establecer lazos más fuertes con otros compañeros de trabajo en la simulación, como ha sido el caso de \_\_\_\_\_. Gracias a su colaboración en grupo en la simulación \_\_\_\_\_, L.V. ha facilitado en su compañero de grupo \_\_\_\_\_ la toma de decisiones, algo que ya se ha reflejado en su práctica diaria.

Como conclusión, L.V. tiene cualidades para ser un excelente jefe de equipos de \_\_\_\_\_ y un prometedor negociador.