

# Juego serio para enseñar y reforzar liderazgo ético «Is-LEAD»

## Serious game to teach and reinforce ethical leadership «Is-LEAD»

Umberto BISI Certuche [1](#); Miguel David ROJAS López [2](#); Laura Marcela LONDOÑO Vásquez [3](#)

Recibido: 11/12/2017 • Aprobado: 12/02/2018

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Marco Teórico](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El rol del líder ético es esencial en las organizaciones, más en los momentos de crisis. En consecuencia, es de vital importancia incentivar las virtudes del liderazgo ético en los líderes actuales y del futuro utilizando herramientas como el diseño de juegos serios; Se expone una metodología que permita crear un juego serio a partir de un marco teórico de referencia, criterios de selección y validación, generando oportunidades de enseñanza del liderazgo ético como método científico complementado con diversión.

**Palabras clave:** Ética organizacional, juegos serios, liderazgo.

#### ABSTRACT:

The role of the ethical leader is essential in organizations, more in times of crisis. Consequently, it is vital to encourage the virtues of ethical leadership in current and future leaders using tools such as the design of serious games; A methodology is exposed that allows creating a serious game based on a theoretical frame of reference, selection and validation criteria, generating opportunities for teaching ethical leadership as a scientific method complemented with fun.

**Keywords:** Organizational ethics, serious games, leadership

## 1. Introducción

El liderazgo según Noriega (2008) es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar a las organizaciones y las personas que colaboran en ella. El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Una organización que tenga una planeación adecuada, control entre otros, es posible que no sobreviva a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planes de acción, pero, mediante un líder comprometido puede alcanzar los objetivos organizacionales. Por otra parte, la ética y la moral, son aspectos de preocupación significativa en el mundo organizacional, Algunos ejemplos son: la inquietud a nivel internacional por hechos ocurridos en las esferas gubernamentales en la mayoría de los países del mundo y la aparición del ranking a nivel internacional de corrupción que usa criterios estadísticos miden el nivel de confianza organizacional. (Brito, 2016). Es importante fomentar un comportamiento ético responsable basado en el liderazgo para desarrollar a los nuevos líderes del futuro. La ética es un factor determinante para mejorar exitosamente el liderazgo organizacional, la ética de un líder inclina una conducta de los colaboradores donde se verán los resultados positivos.

La dimensión ética del liderazgo no cuenta con atención por parte de la comunidad científica hasta fechas recientes. Resulta poco frecuente encontrar menciones explícitas a la ética en la literatura

especializada en liderazgo (Ruiz, 2014). Esta reflexión da lugar al planteamiento de una serie interrogantes en torno al liderazgo ético empresarial: ¿qué es ser un líder ético?, ¿qué cualidades prevalecen en este tipo de liderazgo?, ¿qué implica la dimensión ética dentro de las organizaciones actuales?, ¿es algo opcional o una necesidad?, Los juegos se han convertido en una herramienta para la capacitación y análisis de grupos de trabajo en lo referente a las habilidades y comportamientos deseables sobre el talento humano. (Rojas, 2016). Se identifica la oportunidad de diseñar un juego para hacer una investigación formal y estadística enfocada en desarrollar y reforzar el concepto de liderazgo a nivel individual y organizacional, que permita a los individuos identificar conductas éticas relacionadas al liderazgo de personas y organizaciones en el entorno, o que enseñe la aplicación de las virtudes de un líder ético deseables en la toma de decisiones interpersonales o grupales, que conlleven a comportamientos éticos aceptables en la sociedad.

Botero (2011) propuso un juego de liderazgo en el cual los participantes deben asumir roles en diferentes escenarios, para evidenciar y evaluar la competencia del liderazgo como estrategia de entrenamiento empresarial, sin embargo, ésta propuesta no toma en cuenta la ética relacionada a las decisiones de liderazgo. Algunos autores que han defendido la inclusión del aspecto ético en el concepto de liderazgo (Del Prado, 2009), entre ellos destacan:

- Burns (1978), según el cual el rol esencial del líder consiste en ayudar a los seguidores a ser mejores.
- Greenleaf (1991), identificó el concepto de líder como servidor que cuida, comprende y confía en sus seguidores.
- Zaleznik (1991), pone de relieve la dimensión moral del líder para evitar la manipulación.
- Pérez López (1993), mantiene que líder es la persona que actúa movida por el valor que su acción tendrá para otras personas, es el llamado liderazgo antropológico.
- Heifetz (1994), propuso como rol de los líderes ayudar al grupo a afrontar el conflicto y solucionarlo productivamente.

La utilización de juegos para el aprendizaje organizacional presenta una oportunidad para la valoración del liderazgo ético desde la óptica individual, grupal y organizacional, como herramienta para determinar y enseñar características que intervienen en las decisiones de liderazgo bajo un enfoque ético. La investigación comprende un marco teórico donde se abordan los conceptos de liderazgo, ética organizacional y juegos serios, la metodología aplicada para diseñar el juego, los resultados obtenidos con su análisis y las conclusiones pertinentes.

---

## 2. Marco Teórico

A continuación, se reseña dos temas que fundamentan el juego; uno el liderazgo enfocado bajo un aspecto ético y segundo la conceptualización de juegos serios

### 2.1. Liderazgo

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, las principales iniciativas en ese ámbito se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era reconocer las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas (Fiedler, 1995). Diversos autores designan el liderazgo de acuerdo a sus experiencias y estudios, todos cuentan determinados puntos en común (Ruiz, 2014). Robbins (1999) define al liderazgo “como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”; se interpreta al liderazgo como la capacidad que tiene una persona para influir en la forma de trabajo de un equipo de individuos. Según las investigaciones realizadas por Brito (2016) éste señala al líder como aquella persona que encabeza un equipo de trabajo donde sus integrantes han aprendido a confiar tanto en él, como en su forma de gestión, así como en sus directrices; esto debido al objetivo compartido que tienen y que desean alcanzar.

Lupano y Castro (2006) indican: “el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder– y sus seguidores”. Otro concepto sobre liderazgo es aportado por Rowe (2001) donde lo detalla como la capacidad de un individuo para contribuir de manera positiva en los integrantes de un equipo para que estos sean capaces de tomar las mejores decisiones para el grupo, puesto que de éstas dependen el cumplimiento de objetivos. 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. En conclusión, el liderazgo es una función esencial que depende de la comunicación y motivación. Una vez definido el liderazgo es importante conocer aquellos componentes con los cuales se reconoce un verdadero líder. En la figura 1 se encuentra algunos elementos que se pueden considerar al abarcar el liderazgo.

El liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, ejercido por las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, ejercido por las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello, existen varias teorías que ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Schermerhorn (2004) agrupa el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo. La teoría de los rasgos (una de las primeras teorías desarrolladas) supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no. (Daft, 2006). En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos, pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes.

Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder actúan conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener un rasgo o conducta relevante, que dependerá de la situación en la que se encuentre. Por último, las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bass (2006), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. En la figura 2 se encuentra las diferentes teorías según Daft (2006), con sus respectivos enfoques y/o mayores exponentes.

**Figura 1**  
Componentes del Liderazgo.



Elaboración propia con base en Gómez (2008), Lupano y Castro (2008).

-----

**Figura 2**  
Evolución de las teorías de Liderazgo.



Elaboración propia con base en Daft (2006)

En la figura 3 se evidencia la evolución de las teorías de liderazgo, desde la teoría de los rasgos hasta la teoría de las relaciones, en la cual cada nivel superior significa la inclusión de un nuevo elemento dentro del estudio de las teorías.

**Figura 3**  
Teorías de liderazgo 1920-1990.



Elaboración propia con base en Daft (2006)

## 2.2. Ética Organizacional

La ética organizacional surge de la necesidad de rescatar la confianza de las organizaciones en los casos de escándalos que genera falta de credibilidad, de la obligación de tomar decisiones a largo plazo y de la responsabilidad social, esto convirtió a la ética organizacional en un instrumento para recuperar la comunidad frente a la institución (Cortina, 1994). La ética organizacional puede considerarse como un conjunto de prácticas de la cultura que busca desarrollar relaciones transparentes, justas y equitativas, buscando desarrollar un ambiente de confianza y colaboración.

Una de las primeras tareas de cualquier grupo social y, en particular para este caso, las organizaciones empresariales, es definir propósito y marco sociocultural, religioso, valórico que sustentará su futuro accionar y regulará las relaciones entre los miembros. Básicamente es definir qué aspectos serán los que construirán la base valórica que apoyará su esfuerzo colectivo e individual en el logro de sus objetivos y que además le permitirá distinguirse de otro. Según Ruiz (2013) son varias las razones que

están en el origen del surgimiento de la ética en la empresa:

- Las actuaciones faltas de ética de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abuso de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial desencadenando una pérdida de confianza.
- El fenómeno de la globalización, que ha supuesto, por una parte, el crecimiento del poder de las empresas y, por otra, la deslocalización de las mismas ha hecho que las leyes existentes sean insuficientes.
- La imagen y la reputación corporativa se ha convertido en los últimos años en una ventaja competitiva de las empresas. Las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos y ganarse la confianza de los consumidores.

Una decisión ética en la organización es aquella que tiene en cuenta a todos los afectados, quienes estarían dispuestos a dar su consentimiento a la decisión porque persigue valores universales. La figura 4 muestra algunos problemas derivados de la ética en las organizaciones

**Figura 4**  
Problemas Éticos Organizacionales

Problemas Éticos Internos	Problemas Éticos Externos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Discriminación e igualdad de oportunidades.</li><li>• Acoso moral o <i>mobbing</i></li><li>• Retribución justa</li><li>• Confidencialidad y privacidad de la información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veracidad y transparencia informativa</li><li>• Publicidad engañosa</li><li>• Respeto medioambiental</li><li>• Corrupción</li><li>• Calidad de los productos</li></ul>

Elaboración propia con base en Ruiz (2013)

### 2.3. Liderazgo Ético

La situación actual de la economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las organizaciones están descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes deben cambiar hacia una práctica ética. El problema es que no resulta sencillo obtener el mayor beneficio posible para el accionista y actuar de forma ética al mismo tiempo; sin embargo, para que se dé un liderazgo efectivo, éste deberá ser moralmente bueno –ético- y técnicamente bueno –eficaz- (Marco, 2000).

Como se ha visto con anterioridad, a lo largo de los años se desarrollaron diferentes teorías de liderazgo. Unos enaltecen los rasgos del auténtico líder, otros tratan sobre los comportamientos que todo líder tiene o sobre las distintas situaciones que hacen líder a una persona, pero todos coinciden en que el liderazgo debe incluir visión, misión, coordinación y cambio. El liderazgo ético, que se asemeja en ciertos aspectos al liderazgo trascendente. Rocafuerte (2016) apoya esta creencia y la complementa con la idea de que todo ello debe fundamentarse en virtudes, lo que supondrá pequeñas pero esenciales modificaciones en el concepto del liderazgo. En la figura 5 se establecen cada una de estas virtudes

**Figura 5**  
Virtudes del liderazgo Ético.



Elaboración propia con base en Calzadilla (2009)

Entre las virtudes en las que debe fundamentarse el liderazgo ético caben destacar:

- **Prudencia:** Es la virtud por excelencia, el molde y la madre de todas las virtudes (Flynn 2008). Debe regir en todo momento la conducta del líder. Ser prudente no es sinónimo de no asumir riesgos ni de ser pasivo, sino de ser sensato a la hora de tomar decisiones, aventurándose al cambio siempre que sea necesario y se analicen concienzudamente las posibles repercusiones de dichas acciones por parte del equipo.
- **Integridad:** Es equivalente a decir honestidad, honradez o decoro. Es la virtud que confiere al liderazgo su cualidad de ético. Es vital para la existencia de un liderazgo ético, pues la honestidad es una de las cualidades que más valoran los empleados, al ser fuente de coherencia, confianza, credibilidad, humildad y compromiso por parte del líder. La honradez, estrechamente relacionada con la integridad, antepone los principios morales a los beneficios personales de tipo económico derivados de actuaciones no éticas (Calzadilla, 2009).
- **Templanza:** Es esencial que el líder sepa dominarse a sí mismo, debiendo mantener la calma siempre, sobre todo en momentos difíciles en los que del resto del equipo la pierde.
- **Fortaleza:** Trabajar con visión de futuro requiere de los líderes fortaleza de ánimo: deben mantenerse vivos cuando los demás desfallecen y no ceder ante las dificultades que puedan presentarse. El líder debe ser fiel con sus ideas y creencias y no cambiarlas en cuanto aparezcan los primeros obstáculos. La fortaleza está muy vinculada a paciencia y perseverancia, por lo tanto, esencial en el liderazgo ético. (Moreno, 2004).
- **Justicia:** Un líder justo será un líder virtuoso. Si los subordinados observan que el líder da a cada uno lo que le corresponde sin dejarse llevar por preferencias, éste ganará credibilidad. Es posible afirmar que obrar con rectitud da reciedumbre al líder y lo hace confiable ante los demás (Calzadilla 2009).
- **Tolerancia:** El líder ético es el que reconoce la persona en los demás en el ejercicio de su liderazgo y respeta la dignidad de las mismas.

Las dificultades que conlleva el liderazgo y, más aún el convertirse en un líder ético, como se trata de un proceso que debe desarrollarse paso a paso, es posible educar para el liderazgo (Kotter, 2000). La mayoría de los grandes líderes se caracterizan por haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera, aprendiendo así de los triunfos y fracasos logrados. Por tanto, el mejor método es enseñar las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo a los empleados más jóvenes, creando oportunidades que constituyan un desafío para ellos y dándoles la autoridad necesaria para que lo resuelvan de la manera que crean oportuna. De este modo, la descentralización, que implica dar autonomía a los niveles inferiores de la organización para desarrollar su trabajo, es la clave.

## 2.4. Juegos Serios

Según Vega Redondo (2000) el término "Juego" se refiere al desarrollo de una situación de interacción entre diferentes individuos, sujeta a reglas específicas, y a la que se asocia unos pagos determinados vinculados a diferentes posibles resultados. Por su parte en Bernabeu & Goldstein (2012) se define el juego como una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas obligatorias, pero libremente aceptadas.

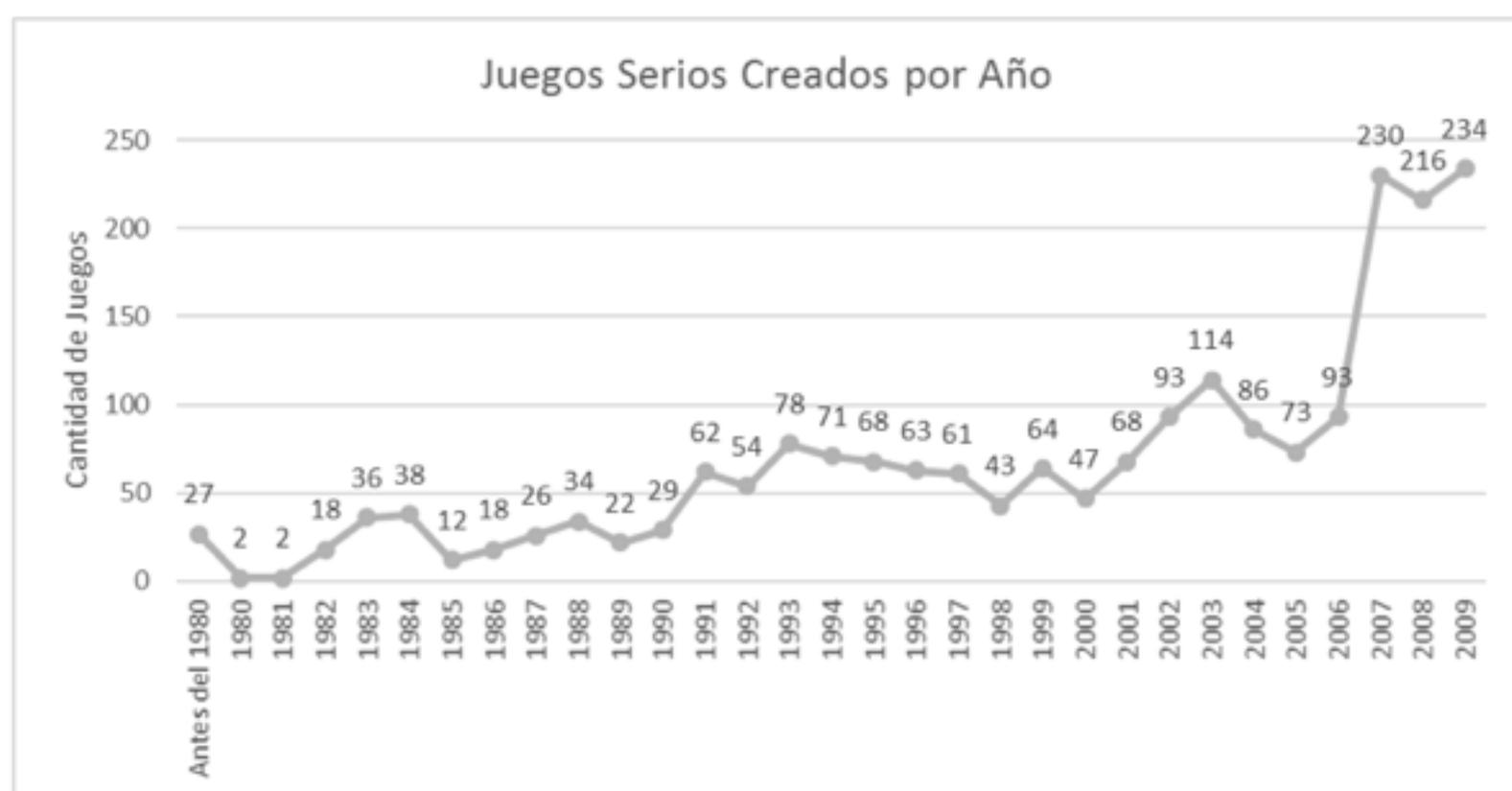
El entrenamiento basado en juegos tiene una evolución, en disciplinas como militar, economía y administración, los cuales utilizan diferentes herramientas, como lo son dinámicas grupales, actividades con cartas o fichas o simplemente simulaciones, para poner a los participantes a prueba frente a situaciones en las cuales deberán tomar decisiones; (Londoño, 2015). El uso de juegos no tecnológicos para el aprendizaje es un proceso a través del cual la experiencia produce un cambio permanente en el conocimiento o en la conducta.

La concepción del término Serious Games (Juegos serios), nace con Clark C. Abt en el libro "Serious Games" propuesto en 1970, en el cual se define un término similar al utilizado en la actualidad (Djaouti et al., 2011). En este orden de ideas, para el término completo también existen varias definiciones. Marcano (2008) lo define como aplicaciones cuyo objetivo principal, es la formación antes que el entretenimiento. Es fundamental aclarar, que el adjetivo serio hace referencia, en general, a productos sobre temas de defensa militar, educación, investigación científica, asistencia sanitaria, gestión de emergencias, planificación urbana, ingeniería, religión y política". Por su parte Zyda (2005), lo define como una prueba mental con unas reglas específicas, que usa la diversión como modo de formación, con objetivos en el ámbito de la educación, sanidad, política pública y comunicación estratégica. De acuerdo con Marcano (2008), los juegos serios presentan algunas características importantes como:

- Están destinados para la educación, el entrenamiento en habilidades determinadas, comprensión de procesos complejos, sean sociales, políticos, económicos o religiosos; también para publicitar productos y servicios.
- Están vinculados en forma evidente con algún aspecto de la realidad. Esto favorece la identificación del jugador con el área de la realidad que se está representando en el ambiente virtual, por ejemplo, si se asume el rol en el juego de un dirigente político que debe tomar decisiones difíciles en las que se pone en peligro la vida de algunas personas.
- Hay intereses manifiestos en sus contenidos (políticos, económicos, psicológicos, religiosos, entre otros)

Los juegos serios se desarrollan en los últimos años, convirtiéndose rápidamente en una de las herramientas de capacitación a nivel empresarial y en las universidades más importantes. En las figuras 6 y 7 se aprecia la evolución de los Juegos Serios a través de los años y cuáles son las áreas de aplicabilidad.

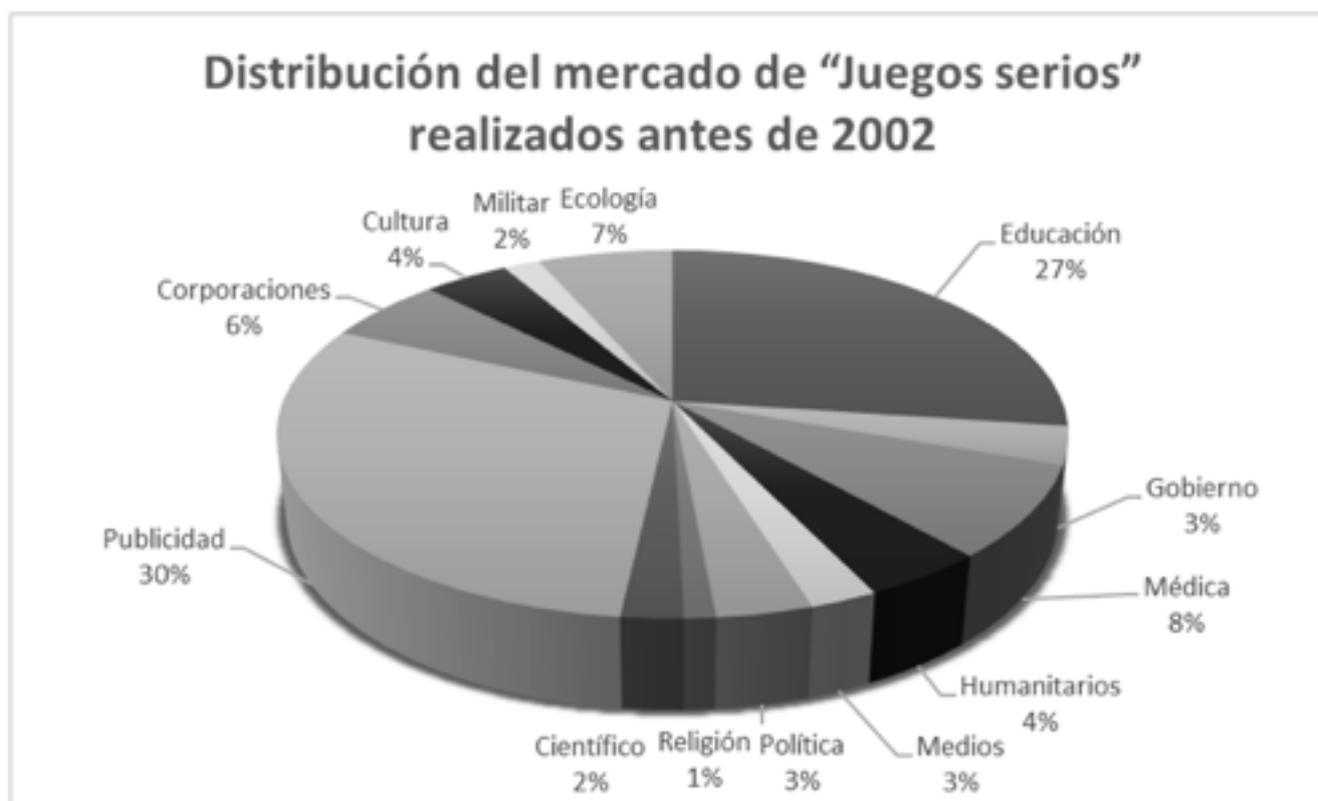
**Figura 6**  
"Juegos serios" Lanzados por año realizados hasta el 2009 [2218 juegos].



Elaboración propia basado en Djaouti et al. (2011).

-----

**Figura 7**  
Distribución del mercado de "Juegos serios" realizados después de 2002 [1265 juegos].



Elaboración propia basado en Djaouti et al. (2011).

Desde el año 2006 la generación de juegos serios aumentó considerablemente convirtiéndose en una tendencia como herramienta para desarrollar estrategias de enseñanza en un entorno amigable, el mercado para estos juegos es muy amplio destacando en áreas de educación, publicidad, ecología, corporaciones y médicas, en las que se desarrollan mecanismos de aprendizaje con resultados apreciables. (Djaouti et al., 2011).

### 3. Metodología

**La metodología que se utilizó para el desarrollo de esta investigación, comprende:**

**Identificación de características:** Análisis detallado de la información e identificación de las principales características de los procesos de liderazgo en ambientes organizacionales. Estudio de las relaciones entre el liderazgo y la ética organizacional existentes en situaciones determinadas y las características individuales que intervienen en la toma de decisiones basadas en liderazgo ético.

**Diseño de juego:** Creación de un juego serio con propósito educativo, como herramienta de apoyo, para determinar características individuales influyentes en las relaciones de liderazgo ético a nivel organizacional, además de diagnosticar los comportamientos asociados a estas prácticas. Se Aplicó la metodología de Gómez (2010) de la figura 8

**Figura 8**

Metodología para la creación de Juegos con propósito educativo. Gómez 2010



**Validación del juego y resultados:** Mediante la aplicación del juego a grupos piloto, se validarán pertinencia y se realizarán los ajustes necesarios. Posteriormente se aplicará a grupos de personas objetivo, con características determinadas, para obtener resultados. La técnica que se utilizará será pruebas con grupos piloto, para validar la funcionalidad y pertinencia del juego, además de obtener retroalimentación que permita refinarlo y ponerlo a punto.

### 3.1. Diseño del Juego

El objetivo es diseñar un juego para enseñar el liderazgo ético siguiendo la metodología del diseño de Juegos antes mencionada. En la misma se definen los siguientes puntos:

*Objetivo del Juego:* El objetivo del juego es rescatar al grupo de personas que quedaron naufragadas en una Isla mediante la acumulación de puntos de liderazgo de cada uno de los participantes.

*Número de Jugadores:* De 2 a 4 Personas

*Temática:* Situaciones de Liderazgo Ético en Ambientes Organizacionales

*Propósitos:* Enseñanza y Refuerzo

*Objetivos Instruccionales:* Los objetivos instruccionales del juego son:

- Reconocer la importancia del liderazgo ético en las relaciones organizacionales
- Identificar la postura de los participantes frente a situaciones que requieren una toma de decisión relacionada al liderazgo
- Deliberar sobre la influencia de la ética en las decisiones de liderazgo en diferentes situaciones

Luego de definir estos puntos, el paso siguiente era definir la técnica candidata, para ello se establecían las palabras claves que debían englobar el juego entre las que destacaban: Liderazgo, Valores de la Ética Organizacional y Virtudes del Líder Ético. A partir de esta información se seleccionan 3 técnicas que incluyeran todos los aspectos fijados previamente, de este análisis surgen la idea de construir un juego de preguntas tipo Jeopardy, los juegos de Roles o los juegos de mesa Tipo Monopolio. Para seleccionar la mejor opción se desarrollan las preguntas de caracterización observadas en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Preguntas de Caracterización para Seleccionar el Juego.

Número	Preguntas
1	¿El objetivo del juego es poseer la mayor cantidad de puntos?
2	¿La dinámica definida permite desarrollar técnicas de planeación previas?
3	¿El juego tiene un inicio y un fin?
4	¿El juego crea representaciones y situaciones para definir estrategias?

<b>5</b>	¿Los eventos externos depende de las situaciones de azar?
<b>6</b>	¿Los jugadores van acumulando puntos a lo largo de la experiencia?
<b>7</b>	¿Para ganar es necesario que los demás pierdan?

Fuente: Elaboración Propia

Las preguntas 1,2,4 y 6 son las preguntas diferenciadoras. De acuerdo a los cálculos definidos en la Tesis de Diseño de Juegos de Gómez (2010) se materializan los siguientes resultados:

JEOPARDY =  $13/22 = 0,59$

No cumple el criterio

MONOPOLIO =  $16/22 = 0,72$

Cumple el Criterio "Técnica Escogida"

JUEGO DE ROLES =  $18/22 = 0,81$

Cumple el Criterio "Técnica Escogida"

A partir de estos cálculos se eligen como técnicas el juego de monopolio y el de roles para conceptualizar el juego, del primero se adapta el tablero, el recorrido por casillas, el uso de dados y fichas. Los roles son introducidos en las situaciones de cada una de las opciones de respuesta que proporciona cada casilla. Las dos técnicas escogidas componen la base del juego llamado Is-LEAD

En esta etapa del diseño, se consolida la versión final del juego con las características correspondientes. La tabla 2 detalla los materiales necesarios para aplicar en juego en los participantes. Por otra parte en la figura 9 muestra una foto del tablero final donde se denotan por colores las diferentes zonas que representan situaciones relacionadas a virtudes éticas analizadas durante el juego

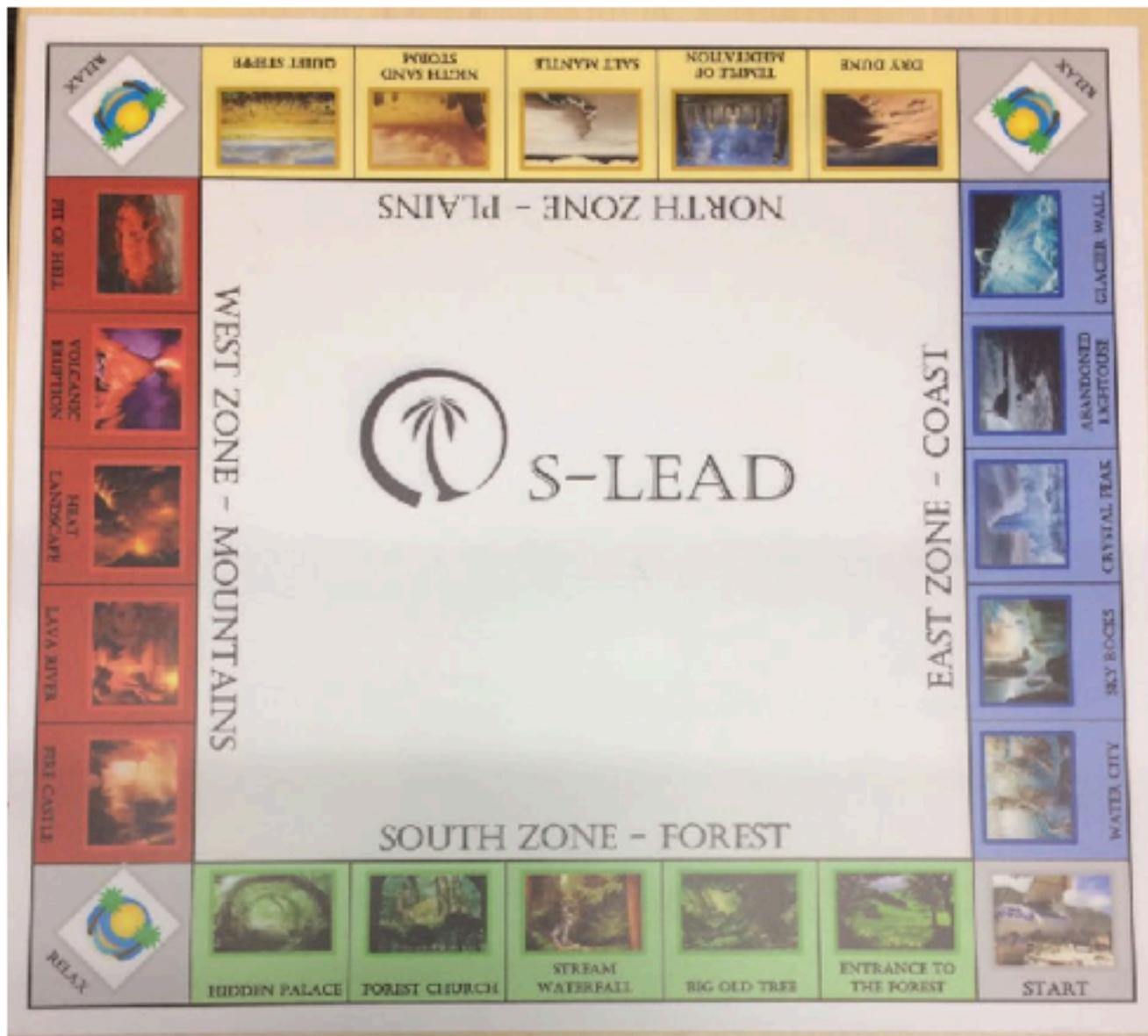
**Tabla 2**  
Materiales para el Juego Is-LEAD

<b>III. MATERIALES</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Tablero Is-LEAD</b>	1	Tablero de 24 casillas ilustrado con escenarios dividido en 4 Zonas: Norte, Sur, Este y Oeste, que representan diversas áreas de la isla por donde avanzaran los participantes: * 1 Casilla de START * 5 Casillas de Zona Sur (Verde-Bosque) * 5 Casillas de Zona Oeste (Rojo-Montaña) * 5 Casillas de Zona Norte (Amarillo-Llanura) * 3 Casillas de RELAX
<b>Dado</b>	1	Dado común de 6 lados, cada dado contiene un numero diferente del 1 al 6
<b>Fichas de Colores</b>	4	Se asigna 1 ficha de color diferente para representar cada participante.
<b>Computador Portátil</b>	1	Cargado con el archivo Is-LEAD.xls
<b>Hoja de Protocolo</b>	1	Hoja con las instrucciones del juego

Fuente: Elaboración Propia.

-----

**Figura 9**  
Tablero del Juego Is-LEAD



-----

La tabla 3 expone las reglas del juego definitivas y el criterio para seleccionar al ganador

**Tabla 3**  
Reglas y Criterio de Selección del Ganador del Juego Is-LEAD.

<b>IV REGLAS DEL JUEGO</b>	
<b>NUMERO DE PASO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	Revisar los materiales del juego los cuales constan de: un tablero is-LEAD, fichas de colores, un dado de 6 caras, un computador portátil con el archivo cargado isLEAD.xlsx y un mouse.
2	Escoger la ficha del color preferido
3	Colocar las fichas en la casilla de START y definir el orden de partida de los participantes. Esto se hace mediante el lanzamiento del dado, el participante que tenga la mayor puntuación comienza de primero y así sucesivamente
4	El recorrido a través del juego será en sentido horario.
5	Se comienza el recorrido por el tablero lanzando el dado en el orden establecido en el punto 3.
6	El tablero está dividido por zonas y colores: verde-bosque, rojo-montañas, amarillo-sabana, y azul-costa, a su vez cada zona tiene 5 escenarios representados por casillas. Al llegar a una casilla se usa el archivo de Excel y se hace click en el escenario correspondiente en la pestaña BOARD.
7	Se despliega una pestaña con el escenario escogido y las opciones A, B Y C que representan diversas situaciones en las que se debe dar una respuesta según la percepción de cada participante. Estas no podrán repetirse ya que quedarán marcadas en rojo
8	Una vez se tenga esta situación se volverá a elegir entre las opciones A, B Y C, correspondiente a la respuesta que más se adecue a los principios del jugador. Luego de escogida la respuesta se le asignarán puntos de liderazgo según la opción elegida.
9	Se posiciona el cursor en la esquina inferior derecha hasta que aparezca una manito, se da un click que devuelve a la pestaña BOARD, en la cual se debe registrar en la tabla del lado derecho los puntos según el escenario y la opción escogida.
10	Además, se tienen unas casillas de RELAX que consta de 40 situaciones determinadas por el azar. No se repiten
11	Cada vez que el participante de una vuelta completa al tablero, se le sumaran 2 puntos de liderazgo
<b>V. CRITERIO DE SELECCIÓN DEL GANADOR</b>	
<b>El ganador del juego es el que al final del tiempo establecido o se acaben las opciones de preguntas en el tablero, tenga la mayor cantidad de puntos de Liderazgo</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## 4. Resultados

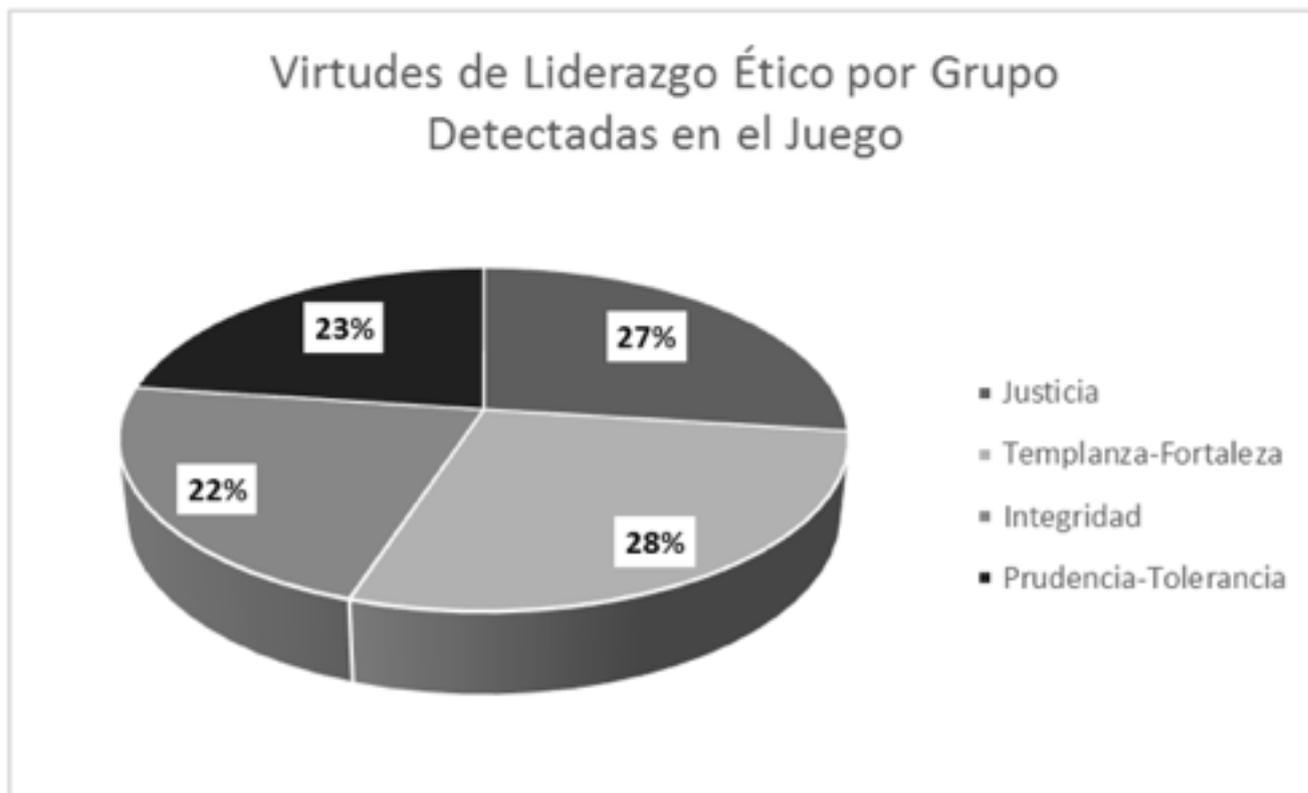
Después de consolidar el juego y aplicarlo en sesiones piloto con diferentes jugadores, se mejora ciertos aspectos y se introducen las siguientes modificaciones:

- Se cambia el formato del tablero en material y dimensiones
- Se establece un máximo de 4 participantes y no de 6 como se tenía en un principio
- Se cambia el criterio de selección de ganador ya que es un principio era hasta que el primer jugador llegara a una cantidad de puntos de liderazgo establecida.

### 4.1. Discusión de Resultados

En primer lugar, se analizó la cantidad de puntos ganados por los participantes en las sesiones realizadas para esto se contabilizaron los puntos de todos los participantes en las diferentes áreas (verde, rojo, amarillo y azul), las cuales representan las virtudes de Justicia, Templanza-Fortaleza, Integridad y Tolerancia-Prudencia, esto con la intención de evaluar si los participantes estandarizan los diferentes tópicos que quiere enseñar-reforzar el juego. La figura 10 muestra que las 2 primeras áreas (Justicia/Templanza-Fortaleza) del tablero son las que generan mayor cantidad de respuestas.

**Figura 10**  
Valores de puntos generados en las diversas virtudes analizadas.



Elaboración Propia

Las figuras 11 y 12 exponen el comportamiento de los juegos realizados. En la primera se analizan la cantidad de turnos que pueden jugar los participantes durante 1 hora, cada participante en promedio responde 15 preguntas relacionadas al liderazgo con componente ético. El promedio de puntos totales del participante es 32, siendo el mayor 42 y el menor 23 puntos. La figura 12 muestra la cantidad de puntos obtenidos por jugador.

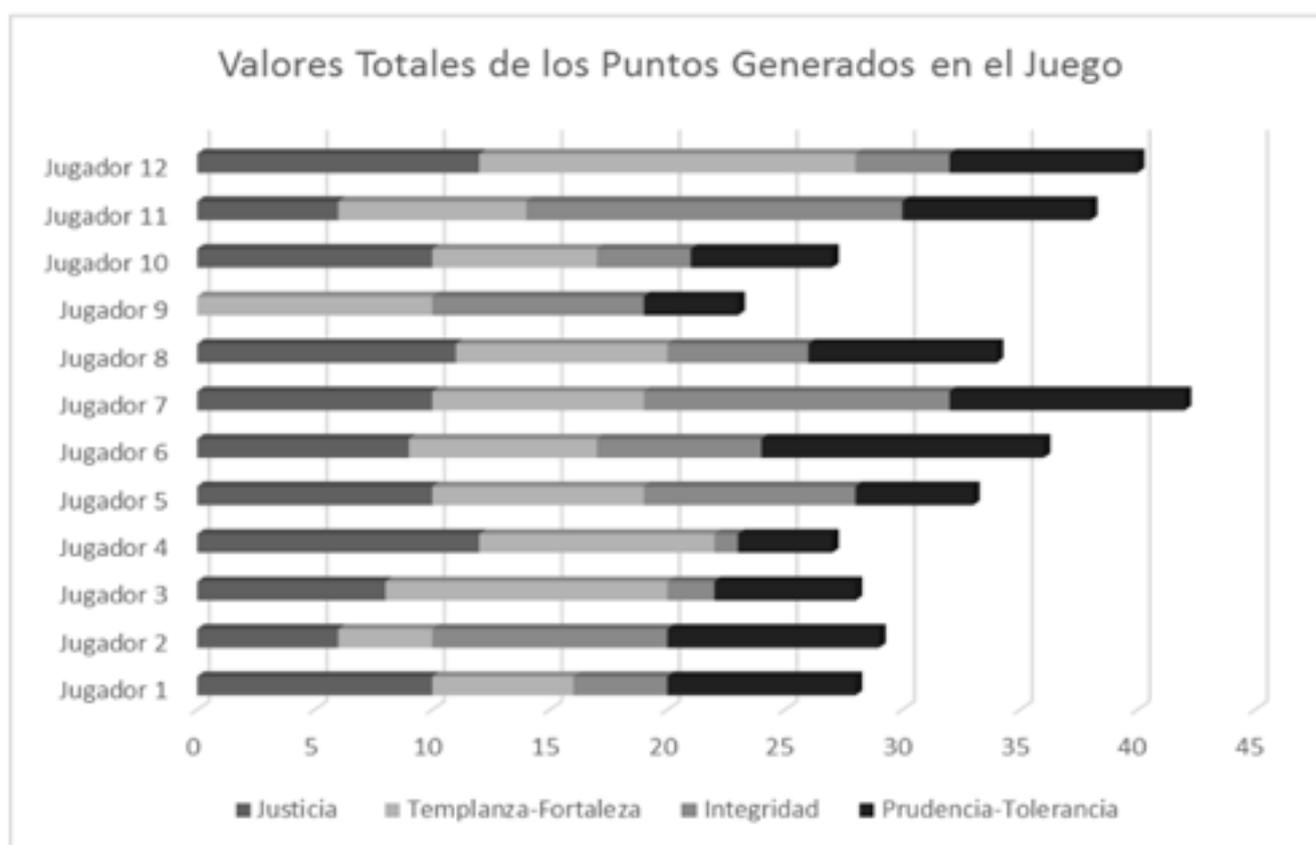
**Figura 11**  
Número de turnos por participante.



Elaboración Propia

-----

**Figura 12**  
Resultados finales por virtud de cada uno de los participantes



Elaboración Propia

Se destaca la relación de respuestas de cada jugador, la tabla 4 presenta la cantidad de puntos posibles según respuestas ofrecidas en cada área del juego con relación a los posibles puntos si todas las respuestas contaran con la puntuación mayor, analizando estos resultados es importante destacar que los participantes están por encima de 75% de respuestas éticas a las situaciones presentadas. Sin embargo, los conceptos de Justicia e Integridad son los que más dificultad presentan a la hora de dar una respuesta de Liderazgo.

**Tabla 4**  
Puntos posibles y logrados durante el juego

Justicia		Templanza-Fortaleza		Integridad		Prudencia-Tolerancia	
Posibles	Logrados	Posibles	Logrados	Posibles	Logrados	Posibles	Logrados
36	28	48	41	36	33	28	26
56	36	36	32	24	17	32	27
52	40	45	35	52	35	40	35
144	104	129	108	112	85	100	88
%	72,2	%	83,7	%	75,9	%	88

Elaboración Propia

Luego de analizar todos los resultados de los juegos solo en 16 ocasiones los participantes contestaron situaciones ajenas a liderazgo lo que representa un porcentaje bajo menor al 10%. El juego también fue aplicado a estudiantes universitarios de una materia de ética, a diferencia de los resultados anteriores donde se observaba un comportamiento competitivo se desarrolló un cooperativismo entre los participantes obteniendo puntuaciones altas y equilibradas.

Al analizar la retroalimentación de los participantes los mismos reflejaron que condicionaron ciertas respuestas ya que al ver los puntos que estaban ganando se vislumbra que respuesta se quería, demostrando el refuerzo positivo hacia las condiciones que reflejan comportamiento ético.

## 5. Conclusiones

El liderazgo es un concepto en evolución que supera los rasgos del propio líder para centrarse en las relaciones con el grupo, sumándose a este término con fuerza la ética.

El líder ético debe tener virtudes y valores sólidos en los que apoyar las decisiones y el trato con las personas, valores que precisamente se pierden con las crisis: Justicia, Integridad, Templanza, Tolerancia, y ganaron terreno la especulación, desánimo, corrupción y afán de riqueza.

En el ámbito organizacional, aunque el objetivo es obtener beneficios, hay que plantearse que para permanecer a largo plazo se requiere de virtudes que deben ser ejemplificadas por el líder a los colaboradores, cuyas necesidades deben atenderse. La fórmula más segura está en el ejemplo, por encima de códigos éticos y de conducta, de este modo se asimilan como propios.

El líder ético, parte de un conjunto de características, no se debe desintegrar ya que cada una de ellas complementa a la otra formando un profesional íntegro, estas se pueden reforzar mediante aplicación

de herramientas que fortalezcan las mismas como son los juegos serios.

Mediante la práctica de juegos serios se espera la adquisición de habilidades y destrezas necesarias para desempeñarse con éxito en los ambientes organizacionales que emergen en todos los campos de la sociedad actual, cada vez con mayor contundencia. Además, resultan eficientes y económicos.

---

## Referencias bibliográficas

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

Bernabeu, N., & Goldstein, A. (2012). Creatividad y aprendizaje. El juego como herramienta pedagógica. Bogotá: Ediciones de la U

Botero, J. (2011). Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales. Universidad Nacional de Colombia

Brito, J. (2016) La ética y los estilos de liderazgo. *Innova Research Journal* Vol 1, No. 2.

Burns, J. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row

Calzadilla, R. (2009), *Virtud y liderazgo en las Universidades: Crisis individual o humana*, Universidad Católica Santa Rosa

Cortina, A. (1994) *Ética de la Empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trotta, España.

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning. Estrada

Djaouti, D. (2011) *Origins of Serious Games, Serious games and edutainment applications*. Springer London

Fielder, F. (1995) *Liderazgo y administración efectiva*. Trillas, 2a. edición, México.

Flynn, G. (2008), *The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business*, *Journal of Business Ethics*, vol. 78, nº 3

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

Gómez, M. (2010). Definición de un método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial. Universidad Nacional de Colombia

Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24.

Greenleaf, R. (1991). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center

Heifetz, R. (1994). *Leadership without Easy Answers*.

Kotter, J. (2000), *Qué hacen los líderes*, Gestión 2000, Barcelona.

Londoño, L. (2015) Desarrollo de una herramienta virtual para la determinación de la confianza. *Revista Logos Ciencia y Tecnología*. Volumen 6 Número 2

Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación*. Madrid,

Marcano, B. (2008). Juegos serios y entrenamiento en la sociedad digital. *Revista Electrónica Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. Vol. 9, nº 3. Universidad de Salamanca.

Marco, G. (2000), *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria* Papeles de Ética, Economía y Dirección, nº 5, Universidad de Valencia.

Moreno, C. M. (2004), *Claves para el liderazgo ético*, *Capital Humano*, nº 183

Noriega M. (2008) *La importancia del liderazgo en las organizaciones* Temas de Ciencia y Tecnología vol. 12 número 36 septiembre – diciembre.

Pérez, J. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp

Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*, 8a. ed. Prentice Hall, México.

Rocafuerte, D (2016) *El liderazgo Transformacional: Una Aproximación Conceptual* Universidad Espíritu Santo Ecuador

Rojas, M (2016) *Proposal of a game to learn individual and team decision making* *Revista Espacios*. Vol 38, Año 2016, Número 18, Pág. 5.

Rowe, G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*. *The Academy of Management Executive*

Ruiz, E. Gago, M. y García Carmen (2013) *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw Hill España

Ruiz, G. I. (2014) Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. Dedicar. Revista de *educação e humanidades*

Schermerhorn, J., (2004) Comportamiento Organizacional, Limusa Wiley, México

Vega Redondo, F. (2000). Economía y juegos. Barcelona: Antoni Bosch Editorial

Zalenik, A., (1991) La mística del *management*, Grijalbo, Barcelona,

Zyda, M. (2005). *From visual simulation to virtual reality to games. Computer, 38*

---

1. Ingeniero Mecánico Universidad Central de Venezuela, Magister en Ingeniería Administrativa, Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [ubisic@unal.edu.co](mailto:ubisic@unal.edu.co)

2. Profesor Asociado, Departamento de ingeniería de la organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. Correo electrónico: [mdrojas@unal.edu.co](mailto:mdrojas@unal.edu.co)

3. Docente de tiempo completo, Institución Universitaria Esumer. Ph.D. (c) Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Correo electrónico: [laura.londono@esumer.edu.co](mailto:laura.londono@esumer.edu.co), [lmldonov@unal.edu.co](mailto:lmldonov@unal.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 39 (Nº 25) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados