

Juegos de Rol para el trabajo en equipo: Pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales

Felipe García-Soriano

Universidad de Alicante, felipegarciasoriano@gmail.com

Francisca Faret Moreno

Universidad de Chile, franciscafaret@gmail.com

Daniel Gonzalez Cohens

Universidad de Tampere, daniel.gonzalezcohens@tuni.fi

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.njit.edu/jrpssteam>



Part of the [Communication Commons](#), and the [Psychology Commons](#)

Recommended Citation

García-Soriano, Felipe; Faret Moreno, Francisca; and Gonzalez Cohens, Daniel () "Juegos de Rol para el trabajo en equipo: Pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales," *Journal of Roleplaying Studies and STEAM*: Vol. 2: Iss. 1, Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.njit.edu/jrpssteam/vol2/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Digital Commons @ NJIT. It has been accepted for inclusion in Journal of Roleplaying Studies and STEAM by an authorized editor of Digital Commons @ NJIT. For more information, please contact digitalcommons@njit.edu.

Juegos de Rol para el trabajo en equipo: Pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales

Cover Page Footnote

Agradecemos a BS&G Taller de Innovación, OTIC-SOFOFA y SENCE por su apoyo al uso de nuevas metodologías y creer en el potencial del juego para el desarrollo de habilidades socioemocionales en el ámbito laboral. Sin su colaboración, este proyecto no hubiera sido posible.

Juegos de rol para el trabajo en equipo: pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales

Journal of Roleplaying Studies and STEAM
(JRPSSTEAM)

Vol. 2 [2023], Iss. 1, Art. 1, Pp. 5-24

Red de investigadores de juegos de rol.

New Jersey Institute of Technology.

<https://digitalcommons.njit.edu/jrpssteam/>

Felipe García-Soriano

Universidad de Alicante

felipegarciasoriano@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0004-3327-8989>

Francisca Faret Moreno

Universidad de Chile

franciscafaret@gmail.com

Daniel Gonzalez Cohens

Universidad de Tampere

daniel.gonzalezcohens@tuni.fi

Abstract

The rapid growth of the Information and Communication Technologies (ICT) sector in Chile has highlighted the need for workers to develop “soft skills” beyond their technical knowledge. These soft skills, including teamwork, empathy, adaptability, and leadership, are essential for professional success and societal well-being. However, the Chilean education system has been identified as insufficient in incorporating soft skills into formal education, leaving many ICT sector applicants lacking these crucial abilities. BS&G Taller de Innovación has implemented role-playing game workshops to address this issue and enhance the soft skills of participants.

This exploratory study involved 80 hours of role-playing games with 10 teams, primarily from the ICT sector. The results indicate statistically significant changes in task, production, and adaptability, as well as in two items related to entrepreneurial leadership self-efficacy. Empathy did not show significant changes, but some trends were observed. The role-playing game workshops provided participants with a unique opportunity to develop social and emotional skills in a cooperative and engaging environment, strengthening interpersonal relationships and communication within teams.

While the logistics and execution of the workshops were successful, there were several considerations for improving the methodology in the future, such as adjusting the time commitment, providing clearer instructions for newcomers, incorporating audiovisual material, and enhancing interactivity. Overall, the study demonstrates the potential of role-playing games as a viable, attractive, and unconventional method for developing soft skills in the ICT sector and beyond.

Keywords: Game-based learning, experiential learning, social-emotional skills.

Resumen

El rápido crecimiento del sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Chile ha resaltado la necesidad de que los trabajadores desarrollen “habilidades blandas” más allá de sus conocimientos técnicos. Estas habilidades blandas, que incluyen trabajo en equipo, empatía, adaptabilidad y liderazgo, son esenciales para el éxito profesional y el bienestar social. Sin embargo, el sistema educativo chileno ha sido identificado como insuficiente en la incorporación de habilidades blandas en la educación formal, dejando a muchos solicitantes del sector TIC sin estas habilidades cruciales. BS&G Taller de Innovación ha implementado talleres de juegos de rol para abordar este problema y mejorar las habilidades blandas de los participantes.

Este estudio exploratorio involucró 80 horas de juegos de rol con 10 equipos, principalmente del sector TIC. Los resultados indican cambios estadísticamente significativos en tarea, producción y adaptabilidad, así como en dos ítems relacionados con la autoeficacia del liderazgo emprendedor. La empatía no mostró cambios significativos, pero se observaron algunas tendencias. Los talleres de juegos de rol brindaron a los participantes una oportunidad única para desarrollar habilidades sociales y emocionales en un entorno cooperativo y atractivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales y la comunicación dentro de los equipos.

Aunque la logística y ejecución de los talleres fue exitosa, hubo varias consideraciones para mejorar la metodología en el futuro, como ajustar el tiempo de compromiso, proporcionar instrucciones más claras para los recién llegados, incorporar material audiovisual y mejorar la interactividad. En general, el estudio demuestra el potencial de los juegos de rol como un método viable, atractivo e innovador para desarrollar habilidades blandas en el sector TIC y más allá.

Palabras clave: Aprendizaje basado en juegos, aprendizaje experiencial, habilidades socioemocionales.

Introducción

En este artículo se sistematizan los resultados del pilotaje de una metodología de desarrollo y formación de habilidades sociales y emocionales basada en «Juegos de Rol» aplicada a trabajadores del sector TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

Un Juego de Rol es un tipo de juego en el que los/as participantes asumen los roles de personajes y, a través de ellos, crean una historia. Los/as participantes determinan las acciones de su personaje basados en su caracterización y sus acciones pueden o no tener éxito en función de un sistema de reglas.

Si bien no hay muchos antecedentes que puedan establecer su efectividad en la transmisión e incorporación de habilidades sociales y emocionales en un contexto laboral, existen antecedentes de su efectividad en otros (Clarke, Arnab, Morini, & Heywood, 2018), así como de la efectividad de otras metodologías basadas en juegos en contextos laborales (Mora, Calabor, & Moya, 2018).

Adicionalmente, se ha identificado que el sector TICs no sólo es un sector que presenta una brecha importante en estas competencias (Observatorio Laboral Metropolitano, 2019), sino que los trabajadores que participan en el sector podrían mostrarse especialmente receptivos a la aplicación de una metodología basada en juegos dadas las tendencias de sus intereses (Yukio & Cunha, 2019).

Esta metodología apuntó a ser una intervención localizada y experimental, siendo una innovación que permitió poner a examen la introducción de nuevas metodologías de capacitación para otras entidades dedicadas a la capacitación. De esta manera, durante el año 2021 se trabajó con diez equipos de profesionales, en su gran mayoría del área de las TICs provenientes de seis empresas diferentes en Santiago de Chile.

Se realizaron mediciones entre los participantes para verificar un antes y un después en su adquisición de habilidades sociales y emocionales para verificar el efecto de la intervención y evaluar la efectividad de ésta.

El objetivo general de la investigación fue evaluar los resultados de la metodología basada en Juegos de Rol para el desarrollo de habilidades vinculadas al trabajo en equipo en trabajadores/as del sector de TICs y sus equipos. Por otro lado, los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Estudiar los efectos de una metodología basada en Juegos de Rol en el desarrollo de habilidades vinculadas a la Empatía y la Resolución de Conflictos, Adaptabilidad y Liderazgo.
- Aplicar y perfeccionar la metodología basada en Juegos de Rol con el foco en el desarrollo de habilidades vinculadas al trabajo en equipo.
- Promover la valoración de espacios de recreación, juegos y ocio en espacios laborales.

Problematización

Según el Informe “Brechas de capital humano en la Región Metropolitana” (2019) del Observatorio Laboral Metropolitano (OLM), una de las principales problemáticas existentes entre los trabajadores y postulantes al área de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) es la falta de

desarrollo de lo que denominan «Habilidades Blandas», priorizando únicamente sus conocimientos técnicos. Esto es relevante, ya que el sector de las TICs tiene un rol estratégico atribuido en las entrevistas realizadas a actores claves a nivel transversal y sectorial por la misma institución que realiza el informe mencionado anteriormente (Observatorio Laboral Metropolitano, 2019). En este sector se ha podido observar que existe un consenso entre empleadores y educadores con respecto a la deseabilidad de dichas habilidades en nuevas contrataciones, inclusive por encima de las habilidades y conocimientos técnicos (Aasheim, Li, & Williams, 2019). Hace más de diez años se ha identificado a Chile como una de las principales naciones que tendrían un crecimiento en la región en esta área, atribuyéndole un rol en la mejor rentabilidad de las empresas (Godoy, 2006), mejor inserción al mundo globalizado (Instituto Español de Comercio Exterior, 2011), y en potenciar el emprendimiento y mejor gobernabilidad a nivel país (Gobierno de Chile, 2015).

Al hablar de «Habilidades Blandas» se hace referencia a un conjunto amplio de componentes tales como la actitud, las habilidades, los hábitos y las prácticas que se pueden combinar para maximizar la efectividad del trabajo propio, y que en este contexto se consideran tan o más importantes que las cualificaciones tradicionales y las habilidades técnicas en lo referido al éxito profesional (Maturro, 2013). Específicamente, según el informe del OLM, éstas son consideradas relevantes para el “trato con clientes, pues permite generar confianza, identificar necesidades, adaptar soluciones y entregar un servicio de mejor calidad” (Observatorio Laboral Metropolitano, 2019, pág. 33). Las personas entrevistadas identifican cuatro elementos claves: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Empatía y Adaptabilidad.

En Chile, la incorporación de habilidades blandas a la educación formal es una problemática relevante, ya que se han identificado insuficiencias desde niveles preescolares (Arzola & Camhi, 2013), pasando por todo el proceso educacional escolar (Busso, Bassi, Urzúa, & Vargas, 2012) y la educación superior (Vera, 2016) incluyendo específicamente la preparación universitaria de docentes (Ruffinelli, 2013). La idea entonces de que los/as postulantes al sector de las TICs tengan estas habilidades desarrolladas de antemano se vuelve muy improbable y obliga a las empresas a contratar o implementar cursos o capacitaciones en vista de la necesidad que existe para potenciar este sector laboral. Esto ya había sido detectado a nivel transversal en sectores productivos en el informe “Formación de Competencias para el Trabajo en Chile” (2018) de la Comisión Nacional de Productividad, por lo que no es un problema sólo de los trabajadores de las TICs, sino que también es identificado en múltiples industrias.

Las investigaciones realizadas durante las últimas décadas han dado luces de que el éxito de las personas no depende sólo de sus habilidades académicas y manejo de conocimientos (Jones & Doolittle, 2017), sino que las habilidades sociales y emocionales juegan un rol importante en sus logros en la vida (Chernyshenko & Drasgow, 2018). El desarrollo de habilidades sociales y emo-

cionales no sólo influye en el bienestar de los individuos, sino que de la sociedad en general (Chernyshenko & Drasgow, 2018). Las nuevas transformaciones y diversificaciones sociales requieren que los individuos desplieguen nuevas formas de pensar y relacionarse, que posean capacidades para confiar y cooperar con otros, así como flexibilidad y capacidad para adaptarse a los cambios a medida que estos ocurren (OECD, 2018).

La mantención de políticas con horarios laborales extensos frente a una producción y demanda creciente, produce un fenómeno de “burnout” en los trabajadores (Ramírez & Lee, 2011) que directamente disminuye la productividad de las empresas. En instituciones donde los trabajadores están en constante estímulo cibernético debido a sus labores el efecto aumenta y esta estructura laboral favorece la aparición de distracciones en redes sociales (Arias & Masías, 2014).

Frente a eso, hace más de veinte años se viene señalando que se debe superar la dicotomía ocio–negocio, invirtiendo el proceso que existe actualmente donde las lógicas laborales colonizan el mundo del tiempo libre entregando mayores espacios al ocio dentro del trabajo (Rullán, 1997). Ello tendría un beneficio para el bienestar de los individuos y equipos de trabajo al entregar espacios de juego con trasfondo de aprendizaje en contextos laborales, también disminuiría el tiempo de distracción en redes sociales (Miquilena, 2011).

Ahora bien, existen múltiples experiencias en metodologías para desarrollar habilidades blandas con múltiples resultados. Está propuesta se centró en utilizar una metodología basada en Juegos de Rol para el desarrollo de habilidades blandas. Un Juego de Rol es un tipo de juego en el que los participantes asumen los roles de personajes y, a través de ellos, crean una historia. Los participantes determinan las acciones de su personaje basados en su caracterización y sus acciones pueden o no tener éxito en función de un sistema de reglas. Dentro de los límites establecidos por el reglamento, se puede improvisar libremente. Uno de los participantes es el Director de Juego, que da forma a la dirección y al resultado de las sesiones (Wizard of the Coast, 2018).

Una diferencia de los Juegos de Rol respecto a otros juegos es que cada jugador/a interpreta a un personaje único y diferente, con personalidad y características distintas, dependiendo del deseo del jugador/a a la hora de crear su personaje, o de los requisitos del Director de Juego en el momento de repartirlos. El concepto básico es que los jugadores/as persiguen un fin común donde la colaboración y coordinación efectiva es crítica. Los personajes jugados por los jugadores pueden ser complementarios; unos destacan en habilidades y capacidades físicas, otros en intelectuales o sociales y, si la temática del juego lo permite, otros pueden tener habilidades místicas (magia, milagros, etc.). Todas esas características se indican en una hoja de personaje que varía según el sistema de juego (Wizard of the Coast, 2018).

Sobre la implementación de Juegos de Rol para desarrollo de habilidades blandas, existen

pocos antecedentes en el ámbito organizacional. La mayor parte de las instancias de desarrollo de habilidades está dada por relatorías y procesos de mentoring y coaching (Porras, 2016), metodologías que han demostrado resultados, y de las cuales la metodología propuesta toma elementos. Por otro lado, la mayoría de las aplicaciones de juegos (en general) han sido por la línea de los «Serious Games» (Mora, Calabor, & Moya, 2018), en los cuales “la educación (en sus múltiples formas) es el objetivo y no la entretención” (Romero, Usart, & Ott, 2014). Sin embargo, a lo que apuntó la investigación, es que el juego en su propia práctica y diseño potencia el desarrollo de habilidades blandas en los/as participantes.

Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

El sector en el que se realizó esta investigación fue con los/as trabajadores/as vinculados a las TICs. Ha sido estudiado que tanto los perfiles de quienes entran a estudiar estas carreras, como sus mallas universitarias no suelen dar énfasis a las habilidades sociales (Marco & Cavero, 2003). Al mismo tiempo, múltiples informes ya mencionados como los del Observatorio Laboral Metropolitano (2019) y la Comisión Nacional de Productividad (2018) enfatizan en la importancia de las habilidades blandas en este sector. Ahora bien, una parte importante de los trabajadores relacionados al área de las TICs son jóvenes, y un dato relevante sobre este segmento etario se relaciona con su consumo cultural, esto es, en series de televisión, películas, videojuegos y lo más relevante para nuestro análisis, juegos de tablero, en donde uno de los principales géneros narrativos que consumen es el de ficción fantástica (Yukio & Cunha, 2019).

Frente a eso, y con base a los resultados comprobados que tienen las experiencias de aprendizaje experimental donde se promueve la construcción de conocimiento mediante un proceso de reflexión y de *dar sentido* a las experiencias, es que se sostiene que la mejor forma de desarrollar habilidades blandas o sociales y emocionales es a través de la simulación que permite el Juego de Rol.

Esta metodología apunta a que las herramientas para el desarrollo de habilidades blandas o transversales que aquí se definen sirvan para formar trabajadores/as del área de las TICs en específico; dado que si bien ya existen metodologías que abordan esta misma problemática, éstas no especifican sectores productivos como parte de su público objetivo. En consecuencia, la presente investigación apuntó a que las herramientas y la metodología desarrolladas queden a disposición de todos los actores que quieran explorar sus potencialidades.

La elección de las variables a estudiar se realizó con base al informe del Observatorio Laboral Metropolitano (2019), éstas son el Trabajo en Equipo (que se despliega como el concepto central

y transversal en esta investigación), la Empatía, la Adaptabilidad y el Liderazgo. A continuación, se presenta la definición de cada uno de estos constructos, para lo cual se tomó como referencia la aplicación de tres escalas validadas en el contexto laboral chileno. Éstas se presentan con mayor profundidad en el apartado de descripción de instrumentos.

En cuanto al tipo de investigación, ésta fue exploratoria en tanto se utilizó una metodología innovadora y emergente, lo que no permite establecer puntos de comparación. El enfoque de investigación por su parte fue mixto combinando métodos cuantitativos y cualitativos. En los apartados siguientes se presenta la muestra y la descripción de los instrumentos utilizados para ambos casos.

Variable	Definición
Trabajo en equipo	Capacidad de comunicación, coordinación, cooperación y apoyo, y liderazgo en la dinámica de los miembros del equipo.
Empatía	Preocupación, compasión frente a la situación de otros/as, y comprensión de perspectivas y puntos de vista diferentes al propio.
Adaptabilidad	Desempeño individual respecto a la efectividad del cumplimiento de tareas, adaptación ante cambios ocurridos en el trabajo y actitud proactiva al proponer ideas y soluciones innovadoras.
Liderazgo	Habilidad de crear y dirigir equipos desde un enfoque de colaboración; de crear entornos innovadores fomentando la expresión de ideas, la iniciativa y la autonomía; capacidad de afrontar retos inesperados y de generar percepción de éxito en los proyectos además de celebrar los logros del equipo.

Tabla 1. Definición de variables. Elaboración propia a partir de Madrid, Díaz, Leka, Leiva & Barros (2018); Madrid (2020); Moriano, Topa, Molero, Entenza & Lévy-Mangin (2012).

Producción de Información

La investigación se desarrolló durante el año 2021 en Santiago de Chile. Las sesiones de juego se realizaron en modalidad online, sincrónica, y estuvieron a cargo de la consultora BS&G Taller de Innovación. La muestra abarcó un total de 49 participantes distribuidos en diez equipos de trabajo, de seis empresas diferentes, cinco de ellas del sector TICs (micro, pequeña, mediana y gran empresa) y una administración comunal de la capital. Las edades de los/as jugadores/as fluctuaron entre los 25 y 57 años.

Por otro lado, con el fin de obtener una opinión experta sobre los talleres impartidos se invitó

a participar de la experiencia a cuatro profesionales cuyas áreas de trabajo se relacionan con las metodologías lúdicas y el Aprendizaje Basado en Juegos, constituyéndose como el décimo equipo de la muestra. El panel aportó a la investigación desde su perspectiva profesional, pero a la vez como equipo participante de los talleres, viviendo la misma experiencia de juego que el resto de los equipos. No obstante, si bien las/os expertas/os se integraron como jugadoras/as, para no distorsionar los resultados no se les consideró para el análisis cuantitativo de datos.

La producción de información para el constructo general de Trabajo en Equipo se realizó mediante técnicas cualitativas con preguntas abiertas en cuestionarios auto-aplicados pre y post intervención. Además, se llevaron a cabo conversaciones grupales una vez que los equipos alcanzaron el término de la aventura del juego con la finalidad de reflexionar sobre la experiencia en general. Todas las conversaciones fueron grabadas y posteriormente transcritas.

Por otro lado, los conceptos de Empatía, Adaptabilidad y Liderazgo se trabajaron de forma cuantitativa, también aplicando instrumentos de manera pre y post intervención, para luego analizar las diferencias y evaluar el éxito de la metodología en su objetivo de desarrollar competencias blandas en profesionales del sector TICs. Esta información fue levantada utilizando cuestionarios auto-aplicados en Google Forms.

Instrumento Medición Ex Ante

Cada participante respondió un cuestionario inicial previo al inicio de los talleres mediante la plataforma Google Forms, el cual se pensó para responder en no más de 10 minutos. Cabe señalar que la totalidad de participantes inscritos en los talleres contestó el formulario (N=49).

Luego de una breve sección de preguntas de caracterización, el instrumento constó de una primera parte compuesta por seis preguntas abiertas, en las que se les consultó por sus desafíos y fortalezas a la hora de trabajar en equipo; los aportes que consideran tiene la incorporación de dinámicas de juego colaborativo en los espacios laborales; su evaluación en cuanto a aprendizajes y aspectos a mejorar de experiencias previas en juegos de rol en caso de haberlas tenido y sus expectativas sobre la implementación de los talleres junto a BS&G.

Una segunda parte del cuestionario tuvo como propósito medir las habilidades de cada participante en torno a las tres habilidades propuestas: Empatía, Liderazgo y Adaptabilidad. Las escalas para medir dichas variables y verificar los resultados del taller fueron rescatadas a partir de la revisión teórica de las siguientes propuestas iniciales:

- “Tarea, producción y adaptabilidad”. Madrid, et al. 2018.
- “Empatía”. Escalas de desempeño laboral en español. Madrid, 2020.
- “Autoeficacia para el liderazgo emprendedor”. Moriano, et al. 2012.

La escala de liderazgo cuenta con doce ítems, la escala de empatía tiene seis preguntas y finalmente, la escala de adaptabilidad consta de un total de nueve afirmaciones.

Instrumento de Medición Ex Post

33 de los 49 participantes iniciales respondieron un cuestionario posterior a la finalización de los talleres mediante la plataforma Google Forms. Éste, al igual que el cuestionario inicial, se pensó para responder en no más de diez minutos y es bastante similar en cuanto a contenido.

Luego de una sección de preguntas de caracterización, el instrumento tuvo una primera parte compuesta por tres preguntas abiertas, en las que se les consultó a los/as participantes por los aprendizajes que rescatan de haber jugado Rol junto a sus compañeros/as de trabajo; por aquellos aspectos sobre el trabajo en equipo que creen aún se pueden mejorar, y por recomendaciones, sugerencias y mejoras para futuros talleres de esta índole.

La segunda parte del cuestionario tuvo la finalidad de contrastar las respuestas de cada participante en el cuestionario previo en las escalas de Empatía, Liderazgo y Adaptabilidad, de la manera de dar cuenta de cambios o estabildades en estas tres dimensiones arraigadas al trabajo en equipo, después de haber finalizado los talleres y participado de la experiencia. La escala de Adaptabilidad consta de las mismas nueve preguntas del cuestionario previo, la escala de Empatía tiene las mismas seis afirmaciones y finalmente, la de liderazgo considera los mismos doce ítems.

En cuanto a la pauta para la conversación grupal realizada al finalizar los talleres se generó una reflexión conjunta en relación a tres preguntas planteadas por el equipo de investigación. Al igual que en el cuestionario final, primeramente, se les consultó por los aprendizajes con los cuales se retiran de la experiencia; luego por su opinión respecto a la incorporación de espacios o dinámicas lúdicas en los lugares de trabajo; y finalmente, para complementar la información levantada del cuestionario, por los elementos que mejorarían de los talleres para futuras implementaciones.

Estrategias de análisis

La técnica utilizada para analizar la información producida fue el análisis de contenido cualitativo, específicamente para las conversaciones y reflexiones grupales, el material transcrito fue trabajado haciendo uso del software Atlas.ti v8.

La dimensión cuantitativa de la investigación se realizó haciendo uso del software SPSS 23. Se observó el comportamiento de cada ítem del cuestionario aplicado, así como de las dimensiones que componían cada escala para establecer si existía un cambio estadísticamente significativo entre antes y después de los talleres impartidos.

Para realizar este análisis se realizó una comparación de medias de muestras relacionadas,

frente a lo cual fue necesario establecer cuál era la prueba adecuada para cada caso, examinando si la diferencia entre ambos resultados (pre y post) de cada variable se distribuía o no de manera normal. Se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov en los casos para establecer la normalidad de esta diferencia.

En aquellos casos en que se cumplió la condición de distribución normal se utilizó la prueba t de Student para dos muestras relacionadas, mientras que si no seguían una distribución normal se utilizó la prueba Wilcoxon. De esta manera, se determinó si el cambio entre ambos momentos fue estadísticamente significativo, o, dicho de otra manera, si era posible establecer con certeza que fue la participación en las sesiones de rol lo que generó el cambio.

Finalmente, para medir el efecto específico en cada categoría se utilizó la de Cohen para observar el tamaño del cambio, esta se calcula dividiendo la media de cambio y desviación estándar.

Enfoque de Intervención

El enfoque de intervención se sustentó en el aprendizaje experiencial, el cual se centra en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso educativo. Promueve la construcción de conocimiento mediante un proceso de reflexión y de «dar sentido» a las experiencias.

David Kolb (1984) se centra en explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y procesamiento de las experiencias, en identificar y describir los diferentes modos en que realizamos dicho proceso. Según este autor, para que haya un aprendizaje efectivo, idealmente se debería pasar por un proceso que incluye cuatro etapas:

1. Se realiza una actividad, teniendo una experiencia concreta.
2. Se reflexiona sobre la experiencia realizada, estableciendo una conexión entre la actividad y los resultados obtenidos (etapa de observación reflexiva).
3. A partir de estas reflexiones se articulan conclusiones o generalizaciones, comprendidas como principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que la experiencia particular (etapa de conceptualización abstracta).
4. Finalmente, se prueban en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar la acción en situaciones futuras (etapa de experimentación activa).

La metodología de Juegos de Rol propuesta en esta investigación consistió en la ejecución de una intervención a lo largo de dos sesiones de trabajo ejecutadas en dos medias jornadas, comprendiendo un módulo introductorio inicial de treinta minutos de duración con tres módulos de juego de noventa minutos aproximados cada uno para la primera sesión, y un módulo de juego de 240

minutos aproximados seguido de un espacio de cierre de treinta minutos aproximados de duración.

Se utilizó la estructura propuesta por Kolb, y la narrativa se construye centrada en el «Trabajo en Equipo» como aspecto transversal, y los conceptos de «Empatía y Resolución de Conflictos», «Adaptabilidad» y «Liderazgo» en las sesiones centrales.

El juego utilizado para esta intervención fue “Dungeons & Dragons. 5ta Edición” (2018), juego de alta fantasía, donde los jugadores son héroes en un mundo donde la magia y las criaturas mitológicas son reales en un periodo similar al medioevo. Se eligió este juego debido a una serie de factores:

- Tiene mayor presencia en la investigación académica.
- Es el Juego de Rol más popular históricamente, y está en su momento de mayor afluencia (Whitten, 2019).
- Tiene apariciones en series de televisión actuales como “Stranger Things”, “Riverdale” y “Gravity Falls”.
- Su sistema de propiedad intelectual tiene una gran cantidad de material para uso libre, lo que significa que no se traspasa ningún problema legal y no es necesario comprar derechos de uso.
- El sistema de juego es relativamente sencillo. Los/as jugadores/as declaran querer hacer una acción, el narrador les dice qué habilidad deben usar y establece una dificultad, el/la jugador/a hace una tirada con un dado de 20 caras y suma ese número al de su habilidad. Si supera lo que el narrador establece, lo logra y si no, falla y deben ajustarse a ese nuevo escenario.

Primera Sesión

Módulo de Apertura: Diagnóstico y definición de expectativas

Al momento de inaugurar la primera sesión, se realizaron las siguientes acciones:

- 1) El narrador se presentó ante el grupo e introdujo el juego de la jornada. Le pidió al equipo que se presentaran y que contaran algo sobre ellos/as.
 - a) Preguntas para motivar la conversación: ¿Qué se imaginan cuando hablamos de juegos de rol? ¿Qué fue lo último que jugaron?
 - b) ¿Cuáles son sus expectativas?: Se dio un espacio para que cada participante anotara en una hoja de papel su respuesta a la pregunta y que luego las comentaran en el grupo.

Módulo de Juego 1: Creación de personajes e Introducción al sistema.

En el primer módulo de juego se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Se les presentó la hoja de personaje y se introdujo la historia. Se les explicó que serían ellos/as quienes construirían su propio personaje. Se les comentó que todos comenzarían siendo guerreros nivel uno y que a medida que fueran pasando las sesiones irían subiendo de nivel.
- 2) Se construyó el personaje a partir de los siguientes pasos:
 - a) Dependiendo cómo imaginaran a su personaje, se repartieron sus atributos base (Fuerza, Destreza, Constitución, Inteligencia, Sabiduría, Carisma) distribuyendo a cada uno un bonificador de los siguientes: +3, +2, +2, +1, 0, -1. Entre más alto el bonificador es mejor. Estos bonificadores se anotan en las habilidades relacionadas¹.
 - b) Se calcularon sus Puntos de Golpe (PG: la «vida» de los personajes): $10 + \text{Constitución}$.
 - c) Se inventó un trasfondo para el personaje: ¿Dónde nació? ¿Quién es su familia? ¿A qué se dedicaba antes de salir a la aventura? ¿Se conocieran entre ustedes? A partir de esto, seleccionaron cuatro habilidades. A estas le suma +2, demostrando que tienen un manejo especial sobre ellas.
 - d) Se les preguntó a los jugadores por tres objetos de utilidad con los que salieron sus personajes a la aventura. Estos no pueden ser armas ni armaduras.
 - e) Se explicó que las decisiones que se tomaron hasta acá quedarían selladas, y a partir de ese momento tendrían que comenzar a tomar decisiones como grupo.
- 3) Se sacó el mazo de aventura, que fue representando algunos objetos y poderes que iban obteniendo los jugadores. Estos momentos fueron especialmente relevantes porque el equipo debió tomar decisiones de gestión de recursos en conjunto:
 - a) Se sacó un número de armaduras de forma aleatoria, igual a la cantidad de jugadores. Mientras más alto el número de armadura, más difícil es que les lleguen los golpes. Hay dos tipos de armaduras, en el mazo hay tres de cada una.
 - b) De la misma manera, se sacó una cantidad de armas aleatoria igual al número de jugadores, éstas tienen dos números, el primero es cuánto bonificador entregan al usarla y el segundo es cuánto daño hacen.

¹ **Fuerza:** Atletismo; **Destreza:** Acrobacias, Juego de Manos, Sigilo; **Inteligencia:** Conocimiento Arcano, Historia, Investigación, Naturaleza, Religión; **Sabiduría:** Manejo Animal, Perspicacia, Medicina, Percepción, Supervivencia; **Carisma:** Engaño, Intimidación, Interpretación, Persuasión.

Módulo de juego 2: Empatía y Resolución de Conflictos

En el segundo módulo de juego se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Este módulo introdujo la lógica y las reglas del Juego de Rol a los/as participantes. La narración inicial apuntó a probar las mecánicas del juego, mostrarles la libertad existente en ese espacio y presentarles un desafío sencillo inicial para así familiarizarlos con los medios y herramientas que tendrían a su disposición.
- 2) Una vez resuelto este desafío inicial, se procedió a conducir la narración de este módulo hacia la problemática central: en este caso, ellos/as quedaron involucrados en un conflicto entre dos pueblos y tendrían que decidir cuál sería el mejor camino de acción a desarrollarse.
- 3) Una vez completada la narración de este módulo, se tomó un breve descanso y se levantó con los/as jugadores/as los principales aprendizajes de la sesión hasta el momento y sus expectativas a futuro, así como elementos a mejorar en los próximos módulos.

Módulo de juego 3: Adaptabilidad.

En el tercer módulo de juego se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Al reanudar la narración se procedió a contar a los/as jugadores/as que, así como todos crecemos y nos especializamos, sus personajes también lo hacían. Tendrían que elegir una clase entre distintas opciones. Esto también para ejercitar la interpretación de un personaje distinto a ellos/as, poniéndose en los zapatos de otra «persona». Además, tuvieron que distribuir los roles que tomaría cada uno/a dentro del equipo.
- 2) En esta etapa, quedaron encerrados/as en el laberinto de un mago loco y estuvieron presionados/as a tomar decisiones constantemente, usando sus habilidades de maneras creativas e innovadoras (cosa que los narradores premiaron), incentivando así el trabajo en conjunto entre ellos/as.
- 3) Al finalizar este módulo se realizó la conversación final de la sesión, poniendo especial atención a los momentos en que la toma de decisiones fue crucial, las estrategias para hacerlo, qué elementos consideraron, cómo usaron los recursos que tenían y qué les pasó en su fuero interno. Finalmente, se levantaron las reflexiones que pudieron haber surgido durante el juego.

Segunda Sesión

Módulo de juego 4: Liderazgo

En el cuarto módulo de juego se realizaron las siguientes acciones:

- 1) La nueva jornada de juego inició contándole a los/as jugadores/as que sus personajes continuaban aprendiendo, por lo que cada clase tuvo acceso a nuevas habilidades. En este módulo, al trabajar principalmente el liderazgo, la gestión de recursos se volvió relevante, por tanto, no sólo recibieron mejoras o nuevas habilidades al principio del módulo, sino que los tuvieron que ir encontrando a lo largo de la sesión. Los/as jugadores/as no estaban enterados/as de esto al inicio de esta etapa.
- 2) Antes de comenzar el juego, se dio un espacio para que los/as jugadores/as reconectaran con la narración, haciendo un resumen colaborativo de lo que sucedió la sesión anterior. Los narradores recompensaron con datos adicionales a aquellos jugadores/as que aportaron con información importante para la misión del equipo durante esta fase, datos que no podrían haber averiguado de otra manera.
- 3) La sesión comenzó inmediatamente luego de realizar el punto 2. En este caso, ellos/as debieron internarse en el castillo del mago donde se fueron presentando desafíos que requirieron del liderazgo especializado de diferentes personajes con ayuda de los/as demás.
- 4) Luego se pasó al encuentro final con el mago. Este encuentro bien podía tener múltiples cierres y fue uno de los puntos centrales de la conversación final.

Módulo Final: Cierre y Comparación de Expectativas

Una vez finalizada la narración del módulo anterior se realizó la conversación final del proceso:

- 1) En un primer momento, se habló de los aprendizajes y procesos personales de cada miembro del grupo para luego centrar las preguntas al proceso del equipo en su conjunto.
- 2) Posteriormente se realizó una comparación de las expectativas iniciales de cada persona participante y la experiencia resultante de la actividad.
- 3) Finalmente se les preguntó sobre su percepción sobre la integración de juegos en espacios laborales.
- 4) Se les solicitó su consentimiento para que esta última conversación fuera registrada en forma de una grabación confidencial, a fin de levantar las reflexiones y potencialidades que vieron a partir de la metodología.

Resultados

Si de números se trata, los talleres de Rol realizados por BS&G Taller de Innovación, se resumen en un total de 80 horas de juego con diez equipos de trabajo pertenecientes en su mayoría al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Luego de haber analizado la expe-

riencia, surgen varias conclusiones respecto a la metodología y su relación con el desarrollo de habilidades socioemocionales claves para el trabajo en equipo.

Caracterizando los efectos del Juego de Rol en el desarrollo de las habilidades propuestas, esto es, la Empatía, la Adaptabilidad y el Liderazgo –el primer objetivo específico-, se pudo observar que estadísticamente se encontraron cambios significativos o muy cercanos a ese nivel en un ítem de la escala de Tarea, Producción y Adaptabilidad, en dos ítems de la escala de Autoeficacia para el liderazgo emprendedor y una dimensión de esta última. La escala de Empatía no presentó ningún cambio estadísticamente significativo, pero sí un par de ítems tuvieron cambios que podrían indicar tendencias.

Con respecto a la escala Tarea, Producción y Adaptabilidad el ítem que tuvo un cambio estadísticamente significativo fue “*Se ha asegurado de que sus actividades laborales estén adecuadamente terminadas*” cuyo tamaño de efecto fue pequeño, pudiendo ser generalizado a menos del 58% de los participantes. Como se mencionó anteriormente, resulta interesante que se haya presentado una disminución, puesto que la pregunta está redactada de una forma que implica un ejercicio de identificación de la realización de las propias tareas. Esto podría indicar una mayor consciencia sobre el trabajo no realizado, y cómo éste afecta al equipo. Como se ha discutido antes, el Juego de Rol justamente impulsa la división del trabajo en roles diferenciados, por tanto, es coherente un cambio en este tipo de temáticas.

En cuanto a la escala Autoeficacia para el liderazgo emprendedor, se obtuvieron dos resultados destacables en los ítems “*Ser flexible ante los cambios internos y externos del entorno*” y “*Crear la percepción de éxito temprano conforme un proyecto adquiere fuerza*”. El primero tuvo una disminución y el segundo un aumento. Como se comentó con anterioridad, una disminución puede referir a una visibilización de la temática, con lo cual se rompe la sensación de seguridad con respecto a la problemática y por tanto abre espacio a la mejora. Por otro lado, el ítem sobre crear percepción de éxito temprano habla sobre un aumento en la comunicación positiva en el equipo, apuntando a plantearse desde el éxito para la construcción de un proyecto.

Finalmente, en torno a la Empatía, se destaca que las mayores fluctuaciones se hayan dado en preguntas referidas al imaginar ser otra persona y ponerse en su posición, justamente una práctica enfatizada en los Juegos de Rol.

El segundo objetivo específico propuesto tenía como propósito final realizar un balance de la aplicación de los talleres de Juego de Rol. Si bien es posible afirmar que desde la logística hasta el desarrollo de las sesiones no hubo mayores inconvenientes y se llevaron a cabo de forma satisfactoria, desde luego, al tratarse de una investigación exploratoria en base a una experiencia piloto de juego digital, es posible levantar una serie de consideraciones para mejorar la metodología y

replicar los talleres a futuro con otras empresas.

En términos prácticos, se revela con suma importancia el factor del tiempo y la adecuación de las sesiones a la carga laboral de las empresas. Visto en tiempo total, los talleres fueron planteados con una duración de ocho horas repartidas en dos o cuatro sesiones –dependiendo el caso–, lo que para los/as participantes significó destinar prácticamente una jornada completa de su tiempo laboral. Es necesario replantear la extensión de las sesiones haciendo modificaciones según la disponibilidad semanal de los equipos, adecuándose así a su carga de trabajo. Esto ya sea pensando en aumentar la cantidad de sesiones, pero acortando su tiempo de duración; o bien, introduciendo cambios que permitan el ahorro de tiempo como la creación de personajes en base a tipos pre-armados, o valerse de material audiovisual para la inducción al Rol que permita destinar más tiempo al juego como tal.

Un segundo aspecto es el énfasis dado al propósito de los talleres y a las instancias de reflexión entre los/as jugadores para potenciar los aprendizajes en torno al trabajo en equipo. La información respecto al para qué se propone jugar Rol en el trabajo debe ser más clara procurando no predisponer con ello a los/as participantes en cómo se desenvuelven durante el juego. Asimismo, si bien hubo un momento de reflexión grupal al finalizar los talleres, los equipos plantearon la necesidad de incluir estos espacios de forma constante durante todas las sesiones de juego, para desarrollar un mejor y completo análisis de la experiencia. El Panel de Expertos/as consultado también reparó en este punto, recomendando que durante las instancias de reflexión los/as participantes pudieran ir identificando en conjunto sus habilidades personales y la importancia de su papel dentro del equipo.

Otro aspecto importante a considerar es el que la gran mayoría de los/as participantes nunca antes había jugado Rol, por lo tanto, las reglas del juego, su ritmo y dinámica en ocasiones resultaron complejas de seguir. Esto confundió a algunos/as durante sus turnos respecto al cómo proceder, qué acciones podrían o no realizar, u olvidando algunos elementos y definiciones importantes de sus personajes. Por lo mismo, para talleres futuros es conveniente incorporar material audiovisual que muestre experiencias de juego, así como material escrito al alcance de cada jugador/a con explicaciones y descripciones importantes como forma de ayuda-memoria o guía en caso de necesitarlo durante la partida.

Entre otras recomendaciones a destacar, se sugirió mayor interacción con las tecnologías utilizadas, evaluar el uso de mejores plataformas e introducir algunos cambios en el guión para darle mayor interactividad, como cruzarse en la historia con otros equipos, incluir sonidos grabados para las criaturas fantásticas e incluso pensar en otros juegos de Rol con otras temáticas. Por otro lado, los equipos facilitadores deben otorgarle gran importancia a la motivación previa de los equipos y

la forma con que se les invita a participar del Juego de Rol. Ambas cosas son clave para contrarrestar las posibles resistencias que puede generar una capacitación con el tinte lúdico y distinto que caracteriza a la propuesta.

Respecto al tercer objetivo específico propuesto, sobre la valoración de los espacios de recreación, juego y ocio en espacios laborales, los Juegos de Rol presentan varias potencialidades para fortalecer el trabajo en equipo, presentándolos como una alternativa viable, atractiva y diferente a las metodologías tradicionales de capacitación laboral. El carácter y propósito colaborativo del juego fue rescatado tanto por los equipos como por el Panel de Expertos/as. Fue ampliamente valorado que los talleres les permitieron conocer a sus compañeros/as de trabajo en una faceta lúdica y en un ambiente diferente, pudiendo reconocer las habilidades de cada uno/a y complementarlas entre sí para trabajar en equipo y resolver los desafíos que proponía la historia del juego. Para reflejar esta situación, en las sesiones de reflexión y también en la conversación con los/expertos/as, se habló de *sinergia*, la que además de colaboración supone coordinación, complementariedad.

El incentivo para pensar creativamente también fue un aspecto bien valorado, tanto en el proceso de creación de personajes como a lo largo del juego, puesto que los/as participantes se vieron en la necesidad de idear salidas ingeniosas ante los problemas y villanos que enfrentaban como equipo. De esta manera, el Juego de Rol permite trabajar la inventiva y la creatividad de la mano de la capacidad de adaptación frente a las circunstancias, a través de la búsqueda de nuevas posibilidades de acción y soluciones alternativas. Otra potencialidad de la metodología radica en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los/as trabajadores/as. El hecho de conocer mejor a sus compañeros/as durante el juego y pensar en conjunto en soluciones creativas conlleva también el desarrollo de confianzas, cercanías y fiato al interior del equipo. Por las mismas razones, la comunicación efectiva también se ve favorecida, primando la empatía y el respeto en la escucha de ideas y en la toma de decisiones de cada uno/a de los/as integrantes del grupo. Dentro de las expectativas que los/as participantes tenían sobre la actividad, una de las más importantes de hecho, además de divertirse y pasar un momento grato, era conocer mejor a sus pares y potenciar sus relaciones como compañeros/as de trabajo.

Antes de iniciar los talleres, como uno de sus principales desafíos para el trabajo en equipo, los/as participantes señalaron el mejorar sus habilidades de comunicación, su capacidad de autonomía y adaptabilidad, la cooperación y el clima laboral, además de fortalecer los liderazgos. Todos estos aspectos surgieron como aprendizajes producto de la experiencia, a pesar de que los datos estadísticos no fueron concluyentes. Si bien una vez finalizados los talleres, también indicaron el liderazgo y la comunicación como habilidades que consideran deben seguir trabajando, las partidas llevadas a cabo durante esta investigación han mostrado que tales competencias pueden continuar impulsándose mediante el Juego de Rol, considerando sus beneficios tanto a nivel individual como

colectivo. Cabe recordar además que para la gran mayoría esta se trató de su primera experiencia en el mundo del Rol.

Conclusiones

A la luz de los resultados de las mediciones ex ante y las respuestas obtenidas ex post, y considerando además la experiencia vivida por los equipos de trabajo durante las partidas de juego, es clara la importancia que le otorgan los/as participantes a conocer a sus compañeros/as de trabajo y conectar con ellos/as no sólo desde el ámbito profesional, sino que también desde lo relacional y emocional.

Asimismo, la entretención y distensión de la carga laboral, lejos de ser un distractor, es resignificada bajo este mismo propósito. El generar cercanías, comunicarse y establecer relaciones de confianza y respeto en el lugar de trabajo se vuelve un elemento clave en el desempeño individual y del equipo, y precisamente el Juego de Rol permite posicionar en lo alto y valorizar esta dimensión en organizaciones y empresas.

A esta altura del análisis, es posible afirmar que la puesta en práctica de los Juegos de Rol en espacios laborales se erige como una propuesta de innovación a nivel profesional, interpersonal y de cultura organizacional. Invita a replantear las relaciones laborales y la definición de lo colaborativo en la consecución de un objetivo, relevando el hecho de que un equipo es más que la co-presencia espacial de personas en torno a un proyecto.

Un equipo de trabajo se caracteriza entre otras cosas, por la colaboración activa de todas las partes, en tanto se valoran las habilidades de cada integrante y se complementan entre sí para completar una tarea o enfrentar un desafío y donde el desarrollo de una buena comunicación interna es de vital importancia. Todo ello se ve puesto en práctica cuando los/as profesionales se vuelcan a la experiencia del Rol, por lo que resulta prometedor pensar en los resultados y potencialidades que traería su incorporación en la rutina laboral de forma periódica.

Además, se puede observar que se presentaron mejoras en los siguientes elementos: Responsabilidad y conciencia sobre la realización de las tareas propias, ponerse en el lugar del otro al hacer críticas, flexibilidad cuando se presentan cambios en el trabajo y mantener el optimismo y la sensación de éxito al comenzar un proyecto. Se confirman por tanto las hipótesis iniciales del proyecto, sobre afectar positivamente la empatía, la adaptabilidad y el liderazgo.

Junto a esto, y destacándose de los otros resultados comparados, en la escala de “Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor” se observa una mejora en una dimensión (un conjunto de ítems de la encuesta, que en su conjunto permiten medir ideas más complejas) entendida como “Crear un entorno innovador”. Esto significa que debido al trabajo realizado jugando Rol, los participantes son más proclives a tener actitudes que promueven la innovación dentro de sus grupos

de trabajo. Este punto resulta una externalidad inesperada del proyecto que debe ser analizada en futuras profundizaciones porque puede ser un valioso aporte para incentivar la cultura de la innovación en las organizaciones.

Hacia el futuro, se abren oportunidades para aplicar intervenciones basadas en Juegos de Rol a lo largo de varios meses con talleres semanales focalizados en habilidades específicas y de una sola hora de duración. También se presenta la opción de trabajar con áreas laborales diversas, no sólo con trabajadores del sector de las TICs.

Se recalca que, como espacio lúdico y distendido, el Juego de Rol puede ayudar a mitigar en los/as trabajadores/as los efectos del estrés y agotamiento producidos por la carga laboral, cuidando así su salud mental y emocional. Resulta de vital importancia resignificar el juego en la vida adulta y laboral, y abandonar la idea que es improductivo y exclusivo de la edad infantil. La diversión y el esparcimiento no son incompatibles con el mundo del trabajo; el rendimiento y el aprendizaje se hace más efectivo cuando se integran metodologías como ésta, cuyo enfoque apuesta por la auto observación como equipo, la *sinergia* entre compañeros/as y el juego como motor de habilidades fundamentales para el trabajo en equipo.

Referencias

- Aasheim, C. L., Li, L., & Williams, S. (2019). Knowledge and Skill Requirements for Entry-Level Information Technology Workers: A Comparison of Industry and Academia. *Journal of Information Systems Education*, 349 - 355.
- Arias, W., & Masías, M. (2014). Ocio Cibernético en Trabajadores de Instituciones Públicas y Privadas de Arequipa. *Cien Trab*, 88-92.
- Arzola, M. P., & Camhi, R. (2013). *Educación Preescolar: Evidencia y Desafíos para Chile*. Santiago: Libertad y Desarrollo.
- Busso, M., Bassi, M., Urzúa, S., & Vargas, J. (2012). *Desconectados: Habilidades, educación y empleo en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chernyshenko, O. S., & Drasgow, F. (2018). Social and emotional skills for student success and wellbeing: Conceptual framework for the OECD study on social and emotional skills. *OECD Education Working Paper*(173).
- Comisión Nacional de Productividad. (2018). *Formación de Competencias para el Trabajo en Chile*. Santiago: CNP.
- Gobierno de Chile. (2015). *Agenda Digital 2020*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Godoy, S. (2006). El potencial de las TICs en las empresas chilenas y la necesidad de armonizar con el entorno: resultados del proyecto WIP/BIT Chile. *Revista Colombiana de Telecomunicaciones*.
- Instituto Español de Comercio Exterior. (2011). *El mercado de las TICs en Chile*. Santiago: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santiago de Chile.

- Jones, S. M., & Doolittle, E. J. (2017). Social and Emotional Learning: Introducing the Issue. *The Future of Children*, 27(1), 3-11.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience, the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Madrid, H. (2020). *Escalas de desempeño laboral en Español*. Obtenido de Materiales de investigación: <https://www.hectormadrid.cl/materiales-deinvestigacion>
- Madrid, H., Diaz, M., Leka, S., Leiva, P., & Barros, E. (2018). A finer grained approach to psychological capital and work performance. *Journal of Business and Psychology*, 461-477.
- Marco, E., & Cavero, J. M. (2003). *Enseñando Inteligencia Emocional a Ingenieros en Informática*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Maturro, G. (2013). Soft Skills in Software Engineering: A Study of Its Demand by Software Companies in Uruguay. *International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, 133-136.
- Miquilena, D. (2011). Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores. *Observatorio Laboral*, 37-51.
- Mora, A., Calabor, M. S., & Moya, S. (2018). Adquisición de competencias a través de juegos serios en el área contable: un análisis empírico. *Revista de Contabilidad*.
- Moriano, J., Topa, G., Molero, F., Entenza, A., & Lévy-Mangin, J. (2012). Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España. *Anales de Psicología*, 171-179.
- Observatorio Laboral Metropolitano. (2019). *Brechas de capital humano en la Región Metropolitana*. Santiago de Chile.
- OECD. (2018). *Social and Emotional Skills: Well-being, connectedness and success*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Porras, N. (2016). Pensar los conflictos organizacionales desde la perspectiva del coaching ontológico. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia Existencial*.
- Ramírez, M., & Lee, S.-L. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Dimensión de lo público. Sociedad y Estado*.
- Romero, M., Usart, M., & Ott, M. (2014). Can Serious Games Contribute to Developing and Sustaining 21st Century Skills? *Games and Culture*, 1-30.
- Ruffinelli, A. (2013). La calidad de la formación inicial docente en Chile: la perspectiva de los profesores principiantes. *Calidad de la Educación*, 117154.
- Rul-lán, G. (1997). Del ocio al negocio... y otra vez al ocio. *Papers* 57, 171-193.
- Vera, F. (2016). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior*. Santiago: Universidad Gabriela Mistral.
- Whitten, S. (16 de Marzo de 2019). 'Dungeons and Dragons' has found something its early fans never expected: Popularity. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/03/15/dungeons-and-dragons-is-more-popular-than-ever-thanks-to-twitch.html>
- Wizard of the Coast. (2018). *Dungeons & Dragons: Manual del Jugador*. EDGE.
- Yukio, A., & Cunha, C. (2019). Um estudo sobre a cultura nerd e o consumo de board games. *Revista fatec sebrae em debate: Gestão, Tecnologias e Negócios*.