



Los Juegos de Rol para la mejora del clima organizacional y capacitación laboral en el marco de la legislación laboral mexicana

Elsa Suárez Jasso ^a

Cecilia Esperanza Ostos Cruz ^b

Alma Delia Otero Escobar ^c

Emmanuel Romero Hernández ^d

Resumen – Este ensayo examina la implementación de juegos de rol (JdR) en las organizaciones como herramienta efectiva para la capacitación y la mejora del clima organizacional. A través de una revisión teórica y argumentativa, se concluye que los JdR pueden fomentar la empatía, la resolución de conflictos y la resiliencia entre los empleados. Esto, a su vez, contribuye a la retención de talento y a la creación de un entorno laboral más colaborativo y productivo. Además, los JdR son compatibles con la normativa laboral mexicana y se pueden implementar a bajo costo, utilizando recursos disponibles en cualquier organización. Se recomienda la utilización de juegos sencillos que requieren poca capacitación y pueden ser dirigidos por miembros del departamento de recursos humanos. Se sugiere que las organizaciones interesadas en esta estrategia se asesoren con las instancias adecuadas para una correcta implementación y bajo un marco legal.

Palabras clave – Juegos de Rol, Clima Organizacional, Capacitación, Ley Federal del Trabajo, Legislación.

Abstract – This essay examines the implementation of role-playing games (RPGs) in organizations as an effective tool for training and improving the organizational climate. Through a theoretical, legal, and argumentative review, it is concluded that RPGs can foster empathy, conflict resolution, and resilience among employees. This, in turn, contributes to talent retention and the creation of a more collaborative and productive work environment. In addition, RPGs are compatible with Mexican labor regulations and can be implemented at low cost, using resources available in any organization. The use of simple games that require little training and can be led by members of the human resources department is recommended. It is suggested that organizations interested in this strategy seek advice from the appropriate bodies for proper implementation and under a legal framework.

Keywords – Role-Playing Games, Organizational Climate, Training, Federal Labor Law, Legislation.

CÓMO CITAR HOW TO CITE:

Suárez Jasso, E., Ostos Cruz, C. E., Otero Escobar, A. D., & Romero Hernández, E. (2025). Los Juegos de Rol para la mejora del clima organizacional y capacitación laboral en el marco de la legislación laboral mexicana. *Interconectando Saberes*, (19), 53-62. <https://doi.org/10.25009/is.v0i19.2917>

Recibido: 26 de septiembre de 2024

Aceptado: 31 de enero de 2025

Publicado: 07 de marzo de 2025

^a Universidad Veracruzana, México. E-mail: elsuarez@uv.mx

^b Universidad Veracruzana, México. E-mail: ceostos@uv.mx

^c Universidad Veracruzana, México. E-mail: aotero@uv.mx

^d Universidad Veracruzana, México. E-mail: gs18011723@egresados.uv.mx



INTRODUCCIÓN

Los seres humanos, como especie, han logrado construir una sociedad en donde el trabajo es considerado una actividad que vincula a las personas a situaciones de cualquier índole (Caraballo, 2015). Estas vinculaciones pueden generar resultados muy variados dentro de las organizaciones, impactando de forma directa en la productividad de los empleados vía el clima organizacional, influenciando de esta forma la cultura organizacional (Estrada et al., 2009). Debido a esta compleja relación, se puede observar una necesidad latente de que las organizaciones promuevan, por todas las rutas posibles, un continuo mejoramiento de la cultura organizacional.

En el contexto laboral actual el éxito de las organizaciones viene precedido de la correcta gestión de los recursos con los que cuenta la empresa y de forma más relevante, la gestión concerniente a los recursos humanos. Por esta razón, la cultura organizacional emerge como un factor de alto valor para el desempeño, la cohesión y el bienestar de los colaboradores dentro de la empresa.

En este ensayo, que según Mendoza y Jaramillo (2006) es una aproximación al entorno de un problema de investigación para que se genere una explicación de la temática propuesta por medio de un análisis, se explora el mejoramiento de la cultura organizacional por medio de los juegos de rol y cómo su implementación dentro de las organizaciones podría contribuir a que las empresas robustezcan el cumplimiento de la legislaciones mexicana, en específico de la Ley Federal de Trabajo y la NOM-035-STPS-2018, que abordan aspectos importantes como el bienestar laboral, la

prevención de riesgos psicosociales y el fomento de un entorno de trabajo saludable y seguro.

Los juegos de rol, trascendiendo su móvil lúdico, pueden ser herramientas de gran impacto para moldear y fortalecer la cultura organizacional de las empresas. Esto es posible porque una premisa fundamental de los juegos de rol es la colaboración para la consecución de objetivos comunes a través de la resolución de problemas en equipo, fomentando la empatía, el liderazgo, la creatividad y la innovación, dentro de un espacio seguro y amigable que permite el desarrollo de habilidades blandas y la construcción de relaciones interpersonales, que van más allá de la simple relación laboral.

Por tanto, en primera instancia se revisará el marco teórico para puntualizar qué es la cultura organizacional, y cómo se puede mejorar por medio de herramientas y técnicas específicas en momentos desde la capacitación de nuevo personal hasta la preparación especializada de empleados, así como las múltiples aplicaciones de los juegos de rol, es decir no sólo en las empresas, y al final se realizarán algunas propuestas de aplicación de los juegos de rol dentro de las organizaciones, siempre entablando un diálogo con los planteamientos del marco jurídico mexicano en materia laboral para constatar que la aplicación de los juegos de rol podría beneficiar a las empresas en crear un ambiente más propicio para la productividad.

MARCO TEÓRICO

La cultura organizacional, de acuerdo con lo que expresa Varela e Irlanda (2011) es un elemento integrador y uno de los elementos determinantes en la eficacia del recurso humano. Por otro lado, Guiñazú (2004) considera que se trata de una herramienta eficaz para la interpretación de la vida el comportamiento organizacional. Soria (2013) propone sobre este aspecto de la organización como un sistema de significado compartido entre los integrantes de una organización mientras que se ocupa de la percepción que tienen los empleados de las características de dicha cultura dentro de la organización. Tomando a la empresa como un escenario social Caruncho y Aiassa (2016) manifiestan que se trata de un fenómeno compartido – adaptativo, que integra un conjunto de prácticas, creencias, actitudes y valores que sostiene un grupo de personas que participan dentro de una estructura social más amplia.

Desde un punto de vista más humanista, Yuca (2023) refiere que la cultura organizacional tiene en consideración normas no escritas enfocadas a regular el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, ya que sus acciones se dirigen a objetivos comunes contemplados en la visión y misión de la organización que se trate. En contraste, la cultura organizacional debe ser vista como un conglomerado de experiencias, conocimientos y actitudes significativas e importantes que los individuos han experimentado dentro de la organización para lograr adaptarse; producto de estas interacciones entre los individuos y con las empresas es que se genera una vivencia común y una experiencia colectiva de lo que significa desempeñar labores dentro de una organización concreta, es decir el

ser parte de, atendiendo a esta necesidad humana de aceptación social (Pedraza-Álvarez et al., 2015).

Se puede apreciar que los diversos autores sostienen posturas muy parecidas en lo que a la cultura organizacional se refiere, por lo tanto se propone que la cultura organizacional es el conjunto de elementos tangibles e intangibles que se encuentran dentro de la organización como pilar fundamental para la creación de una identidad empresarial que sirva como base para regular las interacciones de los empleados permitiéndoles compartir experiencias, conocimientos y vivencias para obtener una experiencia colectiva. A su vez, la cultura organizacional, funciona como un termómetro de interpretación del clima organizacional y de las condiciones sociales que imperan dentro de la organización, erigiéndose como una herramienta multifuncional, cuya finalidad es que los empleados aumenten su sentido de pertenencia a medida que se alcanzan objetivos.

Continuando con esta revisión teórica, se conceptualizarán los diversos tipos de juegos de rol y en específico los juegos de rol *per se* (JdR) y después se discutirá la importancia que podrían llegar a tener este tipo de juegos en la generación de la cultura organizacional.

Para conocer más sobre los juegos de rol se presenta la tabla 1, donde se enlistan y definen con sencillez los diversos tipos de juegos de rol. Se puede observar en la tabla que hay 4 tipos de juegos de rol, para este ensayo se utilizan sólo los juegos de rol *per se* (JdR), ya que se consideran los más cooperativos y los que tienen una mayor facilidad para utilizarse dentro de las organizaciones por su bajo costo y fácil implementación.

Tabla I*Tipos de Juegos de Rol*

Tipo de Juego de Rol	Definición	Ejemplos
Juegos de Rol, <i>per se</i>	Son aquellos juegos de rol que se llevan a cabo en una mesa. Se crea una historia ficticia y los personajes interactúan dentro de esa ficción	Calabozos y Dragones, La Llamada de Cthulhu, Mundo de Tinieblas
Juegos de Rol de Acción en Vivo	Son los juegos de rol que se llevan a cabo en vivo y los personajes interactúan de manera física. Se utiliza vestimenta y elementos agregados para darle más realismo al personaje	Mind's Eye Theatre, murder parties.
Juegos de Rol Multijugador en Línea	Son aquellos que se llevan a cabo en plataformas digitales especializadas. Forman parte de los videojuegos.	World of Warcraft, Final Fantasy XIV y Guild Wars 2.
Juegos de Escapismo y Simulación	Se simula una locación real y los personajes deben interactuar con el mundo para resolver salir de un inmueble o resolver un misterio.	Murder Party de Agatha Christie.

El resto de los juegos de rol, no son de interés práctico debido a diversas razones que a continuación se enlistan.

- En los juegos de rol en vivo se debe utilizar mucho equipo, porque lo que se propone es que los jugadores se vistan y actúen como el personaje, muy parecido a un grupo de interpretación teatral.
- Los juegos de rol *online* tienen la ventaja que conectan al usuario con otras personas de diversas partes del mundo, sin embargo, para los efectos esperados no son los ideales porque se necesita un equipo especializado para jugar y se efectúa por medio de un dispositivo que permite interactuar con otras personas, dejando de lado la interacción cara a cara.

- Los juegos de escapismo y simulación se descartan debido a que es necesario un inmueble con adecuaciones especiales para poder jugar.

La opción más viable para adaptar a las organizaciones son los JdR, ya que la inversión es mínima y su implementación muy sencilla, con pocas necesidades de operación y pocos materiales, a saber, hojas, papel y una mesa es lo mínimo indispensable, como ya se observó en la Tabla I.

Los juegos de rol, *per se* (JdR) son un tipo de juego en el que los participantes asumen la identidad de un personaje con el que se generará una historia colaborativa. Los jugadores, nombre que reciben las personas que están interpretando los personajes, determinarán las acciones de sus personajes basados en la construcción de una identidad ficticia. Las acciones que realizan los personajes pueden tener éxito o no en dependencia de un sistema de reglas definido y poco variable (García-Soriano et al., 2023). En un sentido más general, Crujeiras-Pérez et al. (2020) mencionan que el JdR es la creación de situaciones y momentos más o menos desestructurados en las que los participantes del ejercicio improvisan comportamientos y conversaciones que deben estar adaptadas a los roles asignados, se debe ejercer un papel determinado y sus intervenciones deben ir concordantes con ese rol.

Este tipo de juegos, de acuerdo con Barahona et al. (2017), se asume la postura, situación, comportamiento y elementos variados concernientes a la personalidad de otra persona, es decir de un personaje que es producto de la imaginación. En ese sentido los JdR apoyan el aprendizaje y el desarrollo del potencial imaginativo y creativo de los jugadores, también tiene beneficios a nivel de lógica, razonamiento matemático y resolución de conflictos, lo que podría reportar beneficios para las

organizaciones, en tanto que los colaboradores podrían estar desarrollándose de forma integral.

Por último, en lo que a JdR se refiere, éstos deben ser entendidos como un tipo de juego de mesa de fácil implementación; donde los involucrados interpretan un personaje con características particulares dentro de un escenario ficticio, con el que pueden y deben interactuar para alcanzar objetivos planteados dentro de la narrativa. La cual es llevada por un director de juego, quien propone los escenarios e interpreta a los personajes no jugadores, aquellos que existen dentro de la ficción, pero no tienen un jugador que los interprete. Todo este mundo ficcional está impulsado por un sistema de juego el cual provee las reglas básicas para interactuar con el mundo. Es importante destacar que los JdR utilizan la imaginación para crear las ficciones y el material necesario para efectuarlos es mínimo.

El exponer a los seres humanos a este tipo de juegos tiene un impacto positivo en la capacidad de crear e improvisar, promoviendo el desarrollo de la inteligencia, ingenio e inventiva, esto debido a que los JdR impulsan y educan facultades como el aprendizaje y el desarrollo de habilidades y destrezas (Castro-Crespo et al., 2020). Cabe destacar que los JdR reportan beneficios en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, es por eso que se consideran adecuados para su implementación en las empresas como medio de capacitación, capacitación especializada y también como herramienta para generar un clima organizacional más propicio para el alcance de objetivos y metas de las organizaciones.

Para finalizar la revisión del marco teórico se hará referencia directa a las leyes mexicanas que impulsan un clima y cultura organizacional óptimos para los trabajadores. Dentro de la Ley Federal de Trabajo (LFT) se contempla que es de interés social garantizar,

promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo (Ley Federal de Trabajo, 2024).

El Estado mexicano reconoce la importancia de la capacitación de los trabajadores y la certificación en competencias laborales por lo que esta actividad, dentro de las empresas, cobra gran importancia, ya que por un lado las empresas necesitan colaboradores que estén preparados para desempeñar el trabajo por el que han sido contratados, y por el otro lado es de interés social que los trabajadores tengan esa capacitación, lo cual es constatado por el artículo 25 sección VIII de la misma ley cuando afirma que en los contratos laborales se debe indicar que los trabajadores serán capacitados y adiestrados para desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Es debido a este numeral en la ley, que los empleadores se ven obligados a proporcionarle a los empleados los elementos mínimos indispensables para que puedan realizar sus labores dentro de la organización, lo cual también es concordante con el artículo 153-A de la misma ley en el cual se hace patente la obligación del patrón a capacitar a sus trabajadores; y los empleados a recibir la capacitación, la cual se les debe proporcionar dentro del área de trabajo. Incluso la ley contempla que los nuevos trabajadores deberán ser adiestrados por conducto personal propio, por instructores independientes o por cualquier otra institución, escuela u organismo siempre y cuando estén autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La ley también contempla que estos programas de capacitación o adiestramiento y los programas para elevar la productividad de la empresa, se pueden

formular en dependencia de las necesidades que tenga la organización, por consiguiente, si una empresa detecta una necesidad tiene toda la libertad de atender esa necesidad de capacitación o adiestramiento de la mejor forma que considere, siempre y cuando se mantenga dentro de los límites jurídicos.

Los programas de capacitación y adiestramientos que las empresas diseñen tendrán por objeto, de acuerdo con el artículo 153-B de la LFT, preparar a los trabajadores de nueva contratación y demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. De esta forma la empresa se asegura que los trabajadores tengan las herramientas mínimas indispensables y los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores. Los programas de adiestramiento y capacitación tienen por objeto que el trabajador se actualice y perfeccione sus conocimientos y habilidades ante las innovaciones que los empleadores hagan en las empresas, así como incrementar la productividad, en correlación con el artículo 153-C sección I y III, esta misma capacitación busca aumentar el nivel educativo general de los trabajadores, su competencia laboral y sus habilidades, esto respecto a la sección IV del mismo artículo.

Para dar claridad a lo que se debería entender por productividad el artículo 153-I de la ley multicitada menciona que “es el resultado de optimizar los factores humanos, materiales, financieros, tecnológicos y organizacionales que concurren en la empresa, rama o sector para la elaboración de bienes y prestación de servicios, con el fin de promover su competitividad, sustentabilidad, mejorar sus capacidad, su tecnología y su organización para lograr aumentar sus ingresos, el bienestar de los trabajadores y distribuir con equidad sus beneficios”.

Al revisar el estatus de las leyes mexicanas en materia laboral es notorio el interés por la capacitación y el buen desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones, poniendo a los trabajadores en una posición de cuidado y protección. Se constata esa posición del Estado frente a los trabajadores si se analiza la NOM-035-STPS-2018 Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención, en la cual se definen los factores de riesgo psicosocial como aquellos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada de trabajo y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de violencia laboral al trabajador, por el trabajo desarrollado (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018).

La NOM-035-STPS-2018 manifiesta la importancia de la disminución de los riesgos psicosociales al obligar al patrón a prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como motivar la prevención de la violencia laboral y la promoción de un entorno organizacional favorable, de la misma forma la norma instruye a que se adopten medidas para prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial; por el otro lado la norma también contempla algunas obligaciones para los trabajadores como el observar las medidas de prevención y control, si aplica, así como las que establezca el patrón para colaborar con un entorno organizacional favorable. A nivel de evaluación del entorno organizacional se contempla, dentro de la norma, el sentido de pertenencia a la empresa y la formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas, entre otros aspectos. Lo cual permite esbozar que en efecto la

norma sí incentiva a la generación de una cultura organizacional sana y cooperativa.

Continuando con la revisión de la norma mencionada, se destaca la importancia que se le da a la prevención del riesgo psicosocial, al tener un apartado completo para que los patrones y empleados conozcan cuáles son las medidas de prevención y acciones de control de los factores de riesgo psicosocial, para efectos de esta investigación es relevante que se contemple el establecimiento de acciones para la prevención de riesgo psicosocial las cuales impulsan el apoyo social, la difusión de la información y la capacitación. En lo que se refiere al control de trabajo se prevén acciones para acordar y mejorar el margen de libertad y control sobre su trabajo por parte de los trabajadores y el patrón, y para impulsar que los colaboradores desarrollen nuevas competencias o habilidades, considerando las limitaciones del proceso productivo. Respecto del apoyo social, la norma indica que se deben incluir actividades que promuevan el establecimiento de relaciones sanas entre trabajadores, supervisores, gerente y patrones para que puedan obtener apoyo los unos de los otros, en ese mismo tenor se deben fomentar las actividades culturales entre los trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables para esas actividades, siendo los JdR una estrategia para ello.

Hasta el momento se ha revisado la teoría concerniente a la cultura organizacional, los juegos de rol y las leyes mexicanas en materia laboral aplicables. A continuación, se realizará el desarrollo temático que tiene por objetivo demostrar la posibilidad de que los juegos de rol son herramientas funcionales para la solidez de la cultura organizacional y cómo las leyes mexicanas incentivan este tipo de prácticas; de igual

importancia es la discusión del papel de los juegos de rol en la creación de una cultura organizacional sana y los múltiples beneficios que podría reportar el utilizar los juegos de rol como herramienta de aprendizaje y, en última instancia, se tratará de probar cómo es que los juegos de rol apoyan a la NOM-035-STPS-2018 para disminuir los riesgos psicosociales.

DESARROLLO TEMÁTICO

La cultura organizacional es un pilar fundamental para el desarrollo y éxito de las organizaciones ya que comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (Estrada et al., 2009a), la pregunta que salta a la vista es: ¿Cómo se puede lograr ese patrón general de conductas, creencias y valores compartidos? De primera instancia la propuesta es integrar dentro de las practicas organizacionales momentos de interacción para los colaboradores. Para lograr esa integración, se sugieren los JdR al ser un gran componente de interacción social.

Es posible esclarecer que, en una sesión común de juegos de rol, los participantes estarán compartiendo un momento y un lugar específico, donde ejercitan su imaginación al interpretar un personaje dentro de una ficción determinada. Este ejercicio destaca por ser un juego, lo que implica que su finalidad es la diversión, por lo tanto, tienen un móvil lúdico lo cual los constituye en una herramienta que tiene grandes aplicaciones dentro de las empresas que buscan promover un ambiente organizacional favorable y, que a su vez, permita a los trabajadores desarrollar habilidades y competencias.

La implementación de estrategias para favorecer solidez en la cultura organizacional concernientes a los juegos de rol implica un bajo costo para las

organizaciones ya que, como se revisó, este tipo de juegos tienen requerimientos mínimos, a saber, un espacio con capacidad mínima para una mesa con cuatro puestos, un sistema de reglas que puede ser seleccionado en dependencia de lo que se quiera jugar, los jugadores, papel y lápiz. La figura del director de juego puede recaer en cualquiera que tenga la disposición de llevar a cabo la actividad, que en términos empresariales puede ser cualquier integrante del departamento de recursos humanos.

Las organizaciones también se benefician de estas estrategias, ya que al mantener un programa lúdico el clima organizacional cambia debido a la característica de los JdR de otorgar a los practicantes un medio para experimentar otros mundos, que, por un momento, los alejarán de las ocupaciones laborales y podrán vivir experiencias y actitudes que mejoran el ánimo y mantienen la imaginación operando, lo que resulta en colaboradores más resilientes y conscientes de su momento presente.

Por consiguiente, en un ambiente laboral donde se utilice tiempo para el esparcimiento, los trabajadores podrían ser más productivos al estar ejercitando su creatividad e innovación con la práctica de los JdR. El sustento jurídico para esta práctica se encuentra en la Ley Federal de Trabajo que contempla dentro de su finalidad garantizar, promover y vigilar la productividad, entre otras cosas.

Los JdR tienen un móvil lúdico, sin embargo, eso no implica que no puedan ser utilizados como herramientas pedagógicas como lo constatan Castro-Crespo et al. (2020B) al mencionar que los JdR contribuyen en la comprensión lectora dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje ya que los estudiantes desarrollan una actitud entusiasta imaginativa y responsable; también

Sánchez (2021) considera a los JdR una herramienta pedagógica con ventajas para el practicante entre las cuales se destaca la eficacia en el trabajo en equipo, la capacidad de negociación y aspectos de la inteligencia emocional; Puig (2017) considera a los JdR como un recurso dinámico en el proceso de enseñanza. Con esta base es posible observar a los JdR como una herramienta capaz de capacitar a los jugadores en diversas temáticas y situaciones, por tal razón se podría sugerir aplicarlos a las empresas, en la ley mencionada se contempla la obligación de los empleadores a capacitar a los empleados para las labores que desempeñarán, este ejercicio de capacitación podría complementar la capacitación general del nuevo empleado para que sea más eficiente y eficaz.

Este tipo de juegos no son difíciles de implementar en las organizaciones, sus requerimientos son mínimos y pueden ser cubiertos con relativa facilidad, lo que permite que la capacitación complementaria con JdR se realice dentro de las instalaciones de empresa, como se considera en la normativa jurídica que se revisó. La ley también otorga el derecho de proveer esa capacitación como mejor lo considere el empleador, en consecuencia, sería posible que los JdR entren a las organizaciones como una opción metodológica para que los empleados reciban capacitación, adiestramiento y actualización en las innovaciones que se presenten en la empresa.

Se ha mencionado que los JdR inciden en aspectos de la inteligencia emocional, por ejemplo, la empatía. Los JdR, como dinámica grupal, reportan beneficios a los participantes para practicar habilidades humanas esenciales como la comunicación, el respeto a la otredad, la presencia activa y la empatía, tanto dentro del juego como fuera de él, este es el resultado de un

diálogo y creación colectiva dentro de la vivencia del juego y de percibir el mundo desde la perspectiva de otra persona, el personaje, lo cual permite comprender contextos distintos a los propios (Flores, 2019).

Atendiendo a la NOM-035-STPS-2018 los JdR tienen el potencial para ser utilizados como herramientas para disminuir los factores de riesgo psicosocial. De ser implementada una estrategia de retención de talento que los utilice como herramienta para mejorar el clima organizacional, se podrían experimentar los beneficios de tener empleados más empáticos y creativos, promoviendo un ambiente de apoyo social dentro de los centros de trabajo. En términos jurídicos el usar los JdR dentro de la organización resulta en un apoyo para el cumplimiento de la norma citada. En ese sentido se estaría impulsando que los colaboradores estén en constante aprendizaje y desarrollo de nuevas habilidades.

La empatía generada por medio de la capacitación utilizando como herramienta a los JdR generará relaciones más asertivas, activas, resilientes y propositivas entre los trabajadores, supervisores, gerente y patrones, motivando un clima de ayuda mutua y colaboración. Las relaciones con estas características tendrán un impacto directo en el clima organizacional, y por lo tanto en la cultura organizacional, porque se estará capacitando al empleado desde su admisión en la organización en la inteligencia emocional y, por ende, se está apoyando a que se mantenga un ambiente sano.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la revisión teórica y desarrollados argumentos que consideran a los JdR como herramientas funcionales para la organización en lo que a capacitación, adiestramiento y reducción de factores

de riesgo psicosocial se refiere, se concluye que aquéllos son una herramienta con mucho potencial para mejorar la cultura organizacional. El empleo de esta estrategia impactaría de forma positiva si se utiliza como retención de talento y como complemento de la capacitación enfocada en la formación de los trabajadores en el desarrollo de la inteligencia emocional. La utilización de los juegos de rol podría tener un impacto significativo sobre el clima organizacional, mejorando la cultura organizacional y, por lo tanto, la productividad.

Por la facilidad que representa jugar un juego de rol y sus mínimos requerimientos, se proponen como un ejercicio lúdico que ayudaría a que los empleados encuentren un momento de esparcimiento y relajación, alejados del frenesí de la vida laboral, lo cual generará un mejor ánimo. La renovación de emociones y sensaciones que podrían acontecer en las sesiones de juego vienen motivadas porque los participantes vivirían ficciones alejadas de la realidad, es decir en un ambiente seguro, pero sin dejar de lado el componente emocional que tiene un valor preponderante para mejorar la actitud frente al trabajo y hacia el resto de los compañeros de trabajo.

Los JdR como herramientas para lograr capacitación, adiestramiento y actualización son contemplados por la legislación mexicana en materia laboral, porque, como se ha mencionado, se puede aumentar la empatía, la resolución de conflictos, la resiliencia y la productividad, aspectos que la Ley Federal de Trabajo contempla como uno de sus pilares para conseguir el equilibrio entre la producción y la justicia social. Por tal motivo, si se implementa una estrategia de capacitación basada en JdR se estaría asegurando el objetivo de la Ley, además de economizar los costos generados por la capacitación.

Si bien es cierto que los juegos de rol son muchos y muy variados, para mayor facilidad de implementación se deberían seleccionar aquellos que tengan pocas necesidades de capacitación para el empleador, sugiriéndose sea un miembro de la dirección o departamento de recursos humanos, o bien por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento dentro de la empresa. Por ejemplo, los juegos que por su simplicidad requieren poca capacitación para ser implementados son Mausritter y Dessert Escape.

Por último, se considera necesario que las organizaciones que pretendan implementar un complemento de capacitación, adiestramiento y actualización por medio de los JdR se asesoren con las instancias adecuadas para la implementación de estas herramientas.

REFERENCIAS

- Barahona, C., Pinos, G., & Vistín, M. (2017). Los juegos de roles en el desarrollo lógico matemático en la educación inicial. *Revista Universidad de Guayaquil*, 125(2), 44-56.
<https://doi.org/10.53591/rug.v125i2.432>
- Caraballo, M. P. R. (2015). *Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia: Un estudio en el contexto colombiano* [Tesis doctoral].
- Caruncho, L., & De los Ángeles Aiassa, M. (2016). Modernización del Estado y capacitación: Una mirada sobre sus alcances para la modificación de conductas y culturas organizacionales. *RiHumSo*.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/118581>
- Castro-Crespo, G. C., Garcia-Herrera, D. G., Castro-Salazar, A. Z., & Erazo-Álvarez, J. C. (2020). Juego de roles: Una metodología innovadora para la comprensión lectora. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(1), 27.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i1.713>
- Crujeiras-Pérez, B., Martín, C., Díaz-Moreno, N., & Fernández Oliveras, A. (2020). Trabajar la argumentación a través de un juego de rol: ¿Debemos instalar el cementerio nuclear? *Enseñanza de las Ciencias*, 38, 125-142.
<https://doi.org/10.5565/rev/ensciencias.2888>
- Estrada, J. G. S., Pupo, I., Rodríguez, Y. B. M., & Andalia, R. C. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Flores, J. (2019, 4-5 de julio). Transformación social mediante la empatía y los juegos de rol. Primeros pasos hacia una metodología de intervención comunitaria [Coloquio]. 4o. *Coloquio de Estudios Sobre Juegos de Rol*, Puebla, México.
- García-Soriano, F., Moreno, F. F., & Cohens, D. G. (2023). Juegos de rol para el trabajo en equipo: Pilotaje de una metodología de desarrollo de habilidades socioemocionales. *Journal of Roleplaying Studies and STEAM*, 2(1).
<https://digitalcommons.njit.edu/jrpssteam/vol2/iss1/3>
- Guinazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103-116.
- México. Ley Federal del Trabajo. (2024, 4 de abril). *Diario Oficial de la Federación*.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Pedraza-Álvarez, L. P., Salazar, K. O., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17.
<https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Puig, I. M. (2017). Los juegos de rol como elemento dinamizador para las clases de Historia en la Educación Secundaria Obligatoria. En *Experiencia e historia en la contemporaneidad: Historia pensada, historia enseñada y memoria histórica* (pp. 199-216).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7528569>
- Sánchez, D. M. M. (2021). Recreando la historia: Uso de los juegos de rol y la aplicación web Roll20 para la didáctica de las Ciencias Sociales. *Universidad, Escuela y Sociedad*, 11, 114-123.
<https://doi.org/10.30827/unes.ii.17834>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2018). *NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Ciudad de México: STPS.
- Soria, A. (2013). *Liderazgo y cultura organizacional en un proceso de capacitación* [Tesis de maestría].
- Yuca, R. F. G. (2023). Competencias emocionales y cultura organizacional. *Revista de Climatología*, 23, 3197-3203.
<https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.3197-3203>