

El Escape Room en la Gestión del Capital Humano: aplicación en la Selección de Personal

*The Escape Room in the Human Capital Management:
an application in Personnel Selection*

Alba Soares Collado*

ORCID: 0000-0002-0196-2098

María Isabel Sánchez Hernández*

ORCID: 0000-0002-6806-1606

Recibido el 19 de febrero de 2020; aceptado el 24 de julio de 2020

RESUMEN

Atendiendo a la necesidad de innovar en la gestión del capital humano, el propósito de esta investigación es aproximarnos al concepto de Escape Room y su uso en la selección de personal, entendido como aquellas actividades colaborativas donde los participantes se encuentran atrapados y, para salir, deben resolver una serie de acertijos y puzzles demostrando sus competencias. Para conocer el uso de esta técnica en la selección de personal se propuso un diseño de Escape Room que sirva como instrumento de contratación para un puesto concreto. Primero se realizó una búsqueda que determinara las competencias del perfil seleccionado y, posteriormente, se procedió a su definición. Como último paso se culminó con la propuesta de Escape Room basado en el conocido modelo CANVAS. Se puede concluir que se trata de una técnica innovadora que permite observar de manera diferente a los candidatos a un puesto de trabajo mientras éstos viven una experiencia única.

Palabras clave: gestión del personal, selección del personal, competencia profesional.

Código JEL: C71, J24, O15

* Universidad de Extremadura, España.

ABSTRACT

In response to the need for innovation in Human Resources Management, the object of this paper is to approach the concept of Escape Room. We argue the use in the staff selection processes. They are collaborative activities where participants are trapped and, to get out, they must solve a series of riddles and puzzles demonstrating their competencies. To know the use of this technique in the staff selection processes, an Escape Room design was proposed that serves as a hiring instrument for a specific position. First, a search was carried out to determine the competencies of the selected profile and, subsequently, its definition was carried out. As a last step, the Escape Room proposal was completed based on the well-known CANVAS model. It can be concluded that it is an innovative technique that allows to observe the different candidates for a job while they live a unique experience.

Keywords: staff management, selection process, professional skill.

JEL code: C71, J24, O15

Introducción

La evolución y los cambios que se han producido en el mundo, así como la globalización, han afectado a la gestión del capital humano de las organizaciones. Inicialmente se consideraba a los trabajadores como maquinaria productiva dentro de una organización, pero en la actualidad el término ha evolucionado y ha crecido en importancia. Los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como la buena gestión de éstos, es esencial para lograr el éxito de la empresa (Hernández, *et al.*, 2010).

Bajo ese entendido las organizaciones suelen dividirse en departamentos, cada uno con responsabilidades específicas, por tanto es fundamental que en cada departamento converjan personas con determinadas características, que les permitan desempeñar el puesto de trabajo de una forma idónea, de ahí la importancia de identificar los recursos humanos (RRHH) necesarios en la empresa, ya que en caso contrario puede afectar al funcionamiento de ésta (García Carbonell, *et al.*, 2016). Asimismo es importante una buena gestión del capital humano ya que esto fomenta la mejora de la productividad (Maudos *et al.*, 2003) y puede suponer una ventaja competitiva (Bal, 2011; Hashim y Hameed, 2012), para ello deben ser capaces de adaptar las técnicas a los nuevos tiempos. La gestión de los RRHH ha ganado importancia en los últimos años (Bal, 2011) y deben enfrentarse a los problemas y desafíos del siglo XXI, modificando los procesos tradicionales y utilizando nuevas técnicas que les permitan obtener una ventaja competitiva (Bal, 2011; Hashim y Hameed, 2012)

Dentro de las actividades que lleva a cabo el departamento de gestión del capital humano podemos destacar el proceso de selección de personal, entendiéndolo como el conjunto de procesos que se llevan a cabo para elegir, entre todas las personas candidatas, a la que mejor se ajuste a un puesto determinado (Louart, 1994). Sin embargo, algunos autores como Korn *et al.* (2017) señalan que las organizaciones en general, y las empresas en particular, se pueden encontrar con ciertos problemas cuando realizan un proceso de selección de personal. Por ejemplo, el número elevado de participantes, el riesgo inherente de elegir a la persona errónea.

A esto se suma que dentro de los métodos tradicionales, el principal problema es que se otorga demasiada importancia a los conocimientos de los demandantes, pero no se incide mucho en sus habilidades. Teniendo en cuenta las observaciones anteriores, resulta necesario un cambio en los procesos de selección, enfocándolos en el uso de instrumentos que permitan evaluar las competencias (Vallejo-Trujillo y Hernández-Aguilar, 2019), y de esta forma adaptarse a las nuevas necesidades

Por otro lado, se puede observar como existe una creciente demanda por parte del mercado de experiencias únicas y personalizadas, por lo tanto, las empresas deben adaptarse a esas necesidades (Parreño, *et al.*, 2012). Este tipo de acciones es común encontrarlas en campañas de marketing, pero también se pueden adaptar a los RRHH para fomentar la ventaja competitiva que señalan los autores Bal (2011) y Hashim y Hameed (2012). En el ámbito de la gestión de personas podemos encontrar técnicas innovadoras que consiguen poner de manifiesto las habilidades de los candidatos, como es el caso de la gamificación.

Entendemos por gamificación —o ludificación— a la aplicación de técnicas usadas en los juegos en ámbitos diferentes a éstos, como puede ser en educación, recursos humanos o mercadotecnia (Alonso Martínez y Navazo Ostúa, 2019). Con este tipo de técnicas los evaluadores ven de forma más acertada las diferentes habilidades que manifiestan los posibles aspirantes, y de entre todos los postulantes, se elige a aquella persona que mejor se ajuste al puesto ofertado (Saha y Pandita, 2017). Entre las técnicas que se incluyen dentro de este concepto de gamificación existen prácticas como los *Escape Room* (ER).

Los ER son actividades colaborativas cuyo objetivo principal es salir de una sala en un tiempo determinado. Siendo una actividad que está creciendo en popularidad, y con interés por parte de las compañías, se ha concretado como objetivo principal del documento realizar un acercamiento al concepto de *Escape Room* y su aplicación en el ámbito empresarial, concretamente en la selección de personal. Atendiendo al objetivo planteado, en la primera parte de este artículo se aborda la conceptualización del ER con detalle para posteriormente, mostrar el método, los resultados, la propuesta de diseño de un ER concreto y las principales conclusiones del estudio.

2. Conceptualización del escape romm

Definimos los ER como “Juegos de equipo de ‘acción en vivo’ en los que los jugadores descubren pistas, resuelven acertijos y realizan tareas en una o más salas para lograr un objetivo específico, por lo general, escapar de la sala, en un tiempo limitado” (Nicholson, 2015:1). Se trata de actividades diferentes a los juegos de entretenimiento tradicionales, que atraen a la gente por su carácter experiencial (Wiemker *et al.*, 2015). Cada ER se crea mediante una combinación de elementos, permitiendo así que sean actividades diferentes, pero con un objetivo similar. A pesar de que cada ER utiliza elementos diferentes existen algunos que son comunes a todos ellos. Se pueden encontrar varios de estos elementos en el artículo de Nicholson (2015) donde trata la temática de los ER, y también en el estudio de Clarke *et al.* (2017) donde aplican la técnica del ER para un uso educativo.

El primer elemento al que se hará referencia es la localización, siendo éste el lugar donde se va a desarrollar la actividad. La mayoría de los ER se consolidan en una sala que cuenta con una ambientación determinada, y es donde se suceden las actividades. También existen formatos

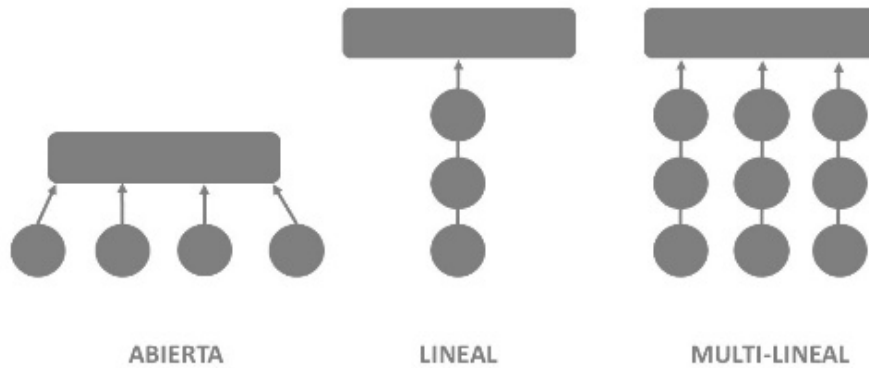
de ER adaptados para trasladarlos. Clarke, *et al.* (2017) diseñaron un ER en formato móvil donde todo se desarrollaba en torno a una maleta vintage. Con un carácter más innovador, Pendit *et al.* (2017) diseñaron un ER en realidad virtual para ayudar a los usuarios con fobia a la oscuridad, donde el componente de localización queda descartado.

Otro elemento que es común en este tipo de actividades es la temática, que indica que toda la experiencia se va a orientar hacia un contenido concreto. Clarke *et al.* (2017) hablan sobre la importancia de este elemento, ya que permite que los jugadores vivan una experiencia más convincente, y afectará positivamente a la motivación e iniciativa en la actividad. Por su parte, Nicholson (2015) describe que existen diferentes niveles según la integración de la temática en los ER, encontrando así toda la experiencia gira en torno a una temática específica. Hasta algunos donde no hay temática alguna, sólo una colección de pruebas y acertijos a resolver.

Un componente importante de los ER son los puzzles. El término puzzle dentro de los ER hace referencia a los acertijos y pruebas que se desarrollan en la actividad, siendo éstos el componente principal de los ER. Wiemker, *et al.* (2015), determinan que los puzzle tienen un esqueleto compuesto por tres partes: reto a resolver, solución y recompensa. En el caso de los ER la recompensa suele ser el inicio de otro acertijo o puzzle, a éstos se les conoce como meta-puzzle. Se pueden distinguir tres tipos de puzzle: 1) aquellos que ponen a prueba el ingenio —puzzle mentales—, 2) para los que se necesita de cierta actividad física para resolverlos, como la manipulación de cualquier artefacto —puzzle físicos— y, por último, 3) el meta-puzzle que hace referencia a aquel que para su resolución es necesario haber resuelto otros previamente (Wiemker, *et al.*, 2015).

La estructura de la actividad indica la manera en la que se organizan los puzzles, teniendo en cuenta las partes que lo componen y determinando así el orden de resolución de cada puzzle, hasta dar con la solución final. Existen tres tipos de estructura, una estructura lineal, la solución de uno es el inicio del siguiente; Una estructura abierta, cuando los puzzles se resuelven sin orden ninguno; Y, por último, los puzzles con una secuencia multilineal, implica que una serie de puzzles en secuencia lineal se pueden ir resolviendo en paralelo (Wiemker, *et al.*, 2015). A continuación, se muestra la Figura 1 donde se expone un ejemplo gráfico de las estructuras abierta, lineal y multi-lineal, respectivamente.

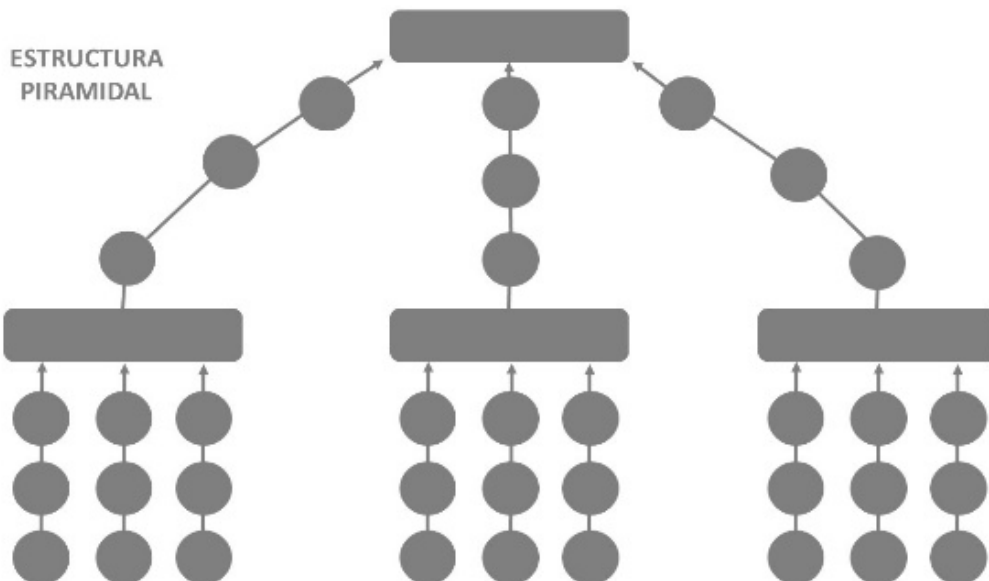
FIGURA 1: EJEMPLO VISUAL DE LAS ESTRUCTURAS ABIERTA, LINEAL Y MULTI-LINEAL



Fuente: Nicholson (2015: 17)

Nicholson (2015) amplia estas tipologías de estructuras con los llamados “modelos híbridos”. Un ejemplo de modelo híbrido sería una estructura piramidal, donde en la base de la pirámide se encontrarían una serie de puzzles con una estructura multi-lineal y cuya solución sirve como eslabón de otra estructura similar, la cual engloba el resto de las partes de la pirámide, resolviendo este enigma se consigue la solución final (Figura 2).

FIGURA 2: EJEMPLO VISUAL DE ESTRUCTURA PIRAMIDAL



Fuente: Nicholson (2015: 18)

Otra característica a tener en cuenta es el número de participantes que la actividad admite. Lo habitual es encontrar ER con un número de integrantes que oscila entre 2 y 8 personas. Este número tan reducido limita mucho el uso de este tipo de actividades en ámbitos como la educación o el área de personal. Muchos de los documentos consultados que han utilizado el formato ER para la enseñanza o cualquier otro tipo de sector, ponen de manifiesto esta problemática (Clarke, *et al.*, 2017; Kinio *et al.*, 2018; Cain, 2019), aunque ya existen empresas dedicadas a esta actividad que han puesto solución al problema (EXIT Game, 2019; Mystery Escape, 2019). Por otro lado, el tiempo de duración juega un papel importante en la experiencia del ER, no solo indica el inicio y final de la actividad, también ejerce presión sobre los participantes. Es una de las características principales de los ER. La actividad suele durar unos 60 minutos, pero estos servicios dedican unos minutos antes para explicar las normas y la funcionalidad del juego, y unos minutos después donde resuelven dudas y se comenta la experiencia.

A pesar de que los ER se crearon como actividad de ocio, se puede encontrar en la literatura académica ER que persiguen unos objetivos concretos, según el ámbito en el que es aplicada la técnica. Por ejemplo, Clarke, *et al.*, (2017) crearon un ER educacional en el cual dividieron los objetivos en cuatro áreas relativas al aprendizaje o cambio de comportamiento, objetivos basados en disciplinas, competencias básicas como el liderazgo, o la comunicación y la resolución de problemas. Por su parte, y en esta línea, Kinio, *et al.*, (2018) propusieron como objetivo de su ER educacional evaluar los conocimientos básicos sobre cirugía vascular. En el caso del ER de Connelly, *et al.*, (2018) el objetivo era dar a conocer las oportunidades formativas sobre la atención en salud y enfermería. Se puede entonces observar cómo si el ámbito o sector donde se va a desarrollar cambia, también lo harán los objetivos.

Dentro de los ER se encuentran diferentes accesorios que ayudan a que la experiencia sea más real, pueden ser simples elementos de decoración o formar parte del juego. Los accesorios de la sala deben ir acorde a la temática elegida, y los puzles deben diseñarse en base a la estructura de la actividad y a los objetivos establecidos. Por una parte, existen objetos que forman parte de los puzles, por ejemplo, en el estudio de Connelly, *et al.*, (2018) incluyen en su ER unos maniqués que, controlados desde otra habitación, son capaces de presentar síntomas de asma. Este tipo de artefactos hacen que la experiencia de los participantes sea más realista. También hay que matizar que todos los objetos y materiales que hay en la habitación no son necesariamente parte de un acertijo, simplemente están ahí para dar más credibilidad a la experiencia y que se genere un ambiente de inmersión para los participantes.

Otro elemento al que hay que hacer referencia es la evaluación. Se trata de determinar si los objetivos que se establecieron se han cumplido o no, así como el desarrollo de la actividad por parte de los participantes. En el caso de Clarke *et al.* (2017) concretaron unas pautas que evaluaban tanto la experiencia acontecida por los alumnos, como el cumplimiento de los objetivos establecidos. En la investigación realizada por Pan, *et al.*, (2017) sobre cómo las personas actúan dentro del ER y las oportunidades que tienen este tipo de actividades, determinaron que un investigador se encargara de acompañar y evaluar a los participantes. Para facilitar esta tarea al observador, redactaron una guía para la evaluación. Por último, cabe destacar la figura del *Game Master* (GM). Este elemento hace referencia a una persona que trabaja para velar por el buen desarrollo del ER. Este término viene de los juegos de rol, donde el GM es el encargado de dirigir el juego. Wiemker, *et al.*, (2015) definen a la figura del GM como la persona que vigila el desarrollo del juego, encargada de introducir y finalizar la

historia, así como prestar ayuda en el caso de que los participantes la necesiten. Nicholson (2015) añade que los GMs pueden estar dentro de la habitación o monitoreando desde fuera. Son los encargados de dar pistas, y éstas suelen ser dadas por voz, en persona, en papel o mediante cualquier aparato digital.

Gracias a la versatilidad que la combinación de estos elementos le da a los ER, se puede encontrar esta técnica aplicada a diversos ámbitos. Un uso importante que se le está dando a los ERs es en el ámbito educativo, varios son los autores que han aplicado esta técnica en la enseñanza (Clarke, *et al.*, 2017; Kinio, *et al.*, 2018; Cain, 2019). Clarke, *et al.*, (2017) vinculan la técnica del ER con los juegos interactivos en la educación superior en general. Estos autores proponen un programa llamado “escapED” que se basa en el diseño y la experiencia de los ER tradicionales. Además, este programa sirve de ayuda para la creación de ER educacionales. Kinio, *et al.*, (2018), utilizan la técnica de los ER como una estrategia alternativa de enseñanza en la educación quirúrgica. El ER estaba adaptado para evaluar los conocimientos básicos sobre la cirugía vascular y las habilidades técnicas sobre imagen ultrasonido, embolectomía y manipulación de cables endovasculares. Por otro lado, Cain (2019) utilizó la técnica del ER en un curso sobre la gestión en farmacias con la finalidad de que los estudiantes reforzaran sus conocimientos sobre las leyes referentes a los RRHH, así como a realizar procesos de selección de personal de farmacia. Siguiendo con esta línea, en el estudio realizado por Connelly *et al.* (2018) utilizaron una estructura de ER para dar a conocer la carrera de enfermería, y de esta manera animar a estudiantes a que se interesaran por ésta.

Hay que tener en cuenta que esta técnica permite desarrollar cierto tipo de habilidades. Pan *et al.* (2017) realizaron una investigación con la finalidad de demostrar el potencial que tienen los ER para fomentar habilidades como la comunicación, la colaboración o el liderazgo. Basan su estudio en la posibilidad de utilizar la estructura del ER como una herramienta de aprendizaje para enseñar capacidades requeridas en el entorno laboral. Otra aplicación que puede tener esta técnica es en el ámbito de la gestión del capital humano. No se encuentra mucha información en los documentos académicos relativa a la utilización de esta técnica en Recursos Humanos, siendo la prensa electrónica la mayor fuente de información debido a la actualidad de la temática. Diversos artículos publicados en diferentes páginas web y periódicos que abordan esta tendencia. Se pueden encontrar en portales especializados como “RRHH Digital” (<http://www.rrhhdigital.com/>) o “The Key Talent” (<https://thekeytalent.com/>). En ellos se discute cómo las empresas utilizan los ER como una actividad de trabajo en equipo, inclusive para realizar la selección de personal. Navegando por las diferentes web y portales especializados se puede inferir sobre las necesidades que buscan las empresas.

Por una parte, las empresas buscan una mejor cooperación entre los miembros de sus equipos de trabajo, que consigan estrechar lazos a la vez que se evaden del estrés diario. También encontramos la utilización de este tipo de técnicas para identificar los roles de los integrantes de los grupos y conseguir asignar tareas de forma eficiente. Otra tendencia, que se encuentra al alza en la actualidad, es la relativa al empleo de este tipo de técnicas para la contratación de personal. Con ayuda de esta herramienta se puede evaluar a los postulantes en las diferentes competencias que el puesto de trabajo requiere y que en una entrevista no se pueden valorar.

Esta categoría de juegos relativas a las experiencias requiere de cierto tipo de habilidades. Los diferentes artículos de opinión coinciden en algunas, como el trabajo en equipo, liderazgo,

creatividad, comunicación e incluso gestión del estrés. Otros artículos añaden otras destrezas, como en la publicación “Hablemos de Empresas” (2018b) en la que consideran necesaria la inteligencia y la capacidad de observación en este tipo de juegos; o en •Personeu• (2018) donde incluyen características como la intuición y la lógica.

En el portal “The Key Talent” (2018) consideran importante evaluar el comportamiento de los participantes, ya que será decisivo cuando se encuentren en su puesto de trabajo, opinan que la mejor forma de conocerlo es a través de juegos. En este caso crearon un ER con realidad aumentada para desarrollar la actividad. En el portal hablemos de empresas (2018a), publicaron un artículo sobre cómo afecta el uso de los ER en la selección de personal. En este artículo destacan el carácter moldeable de los ER, donde se le pueden añadir cualquier tipo de elementos para adaptarlo a los objetivos de la empresa. Utilizaron como ejemplo la experiencia vivida por las personas candidatas a un puesto de trabajo en la empresa “KIABI”, que participaron en un ER organizado por esta empresa.

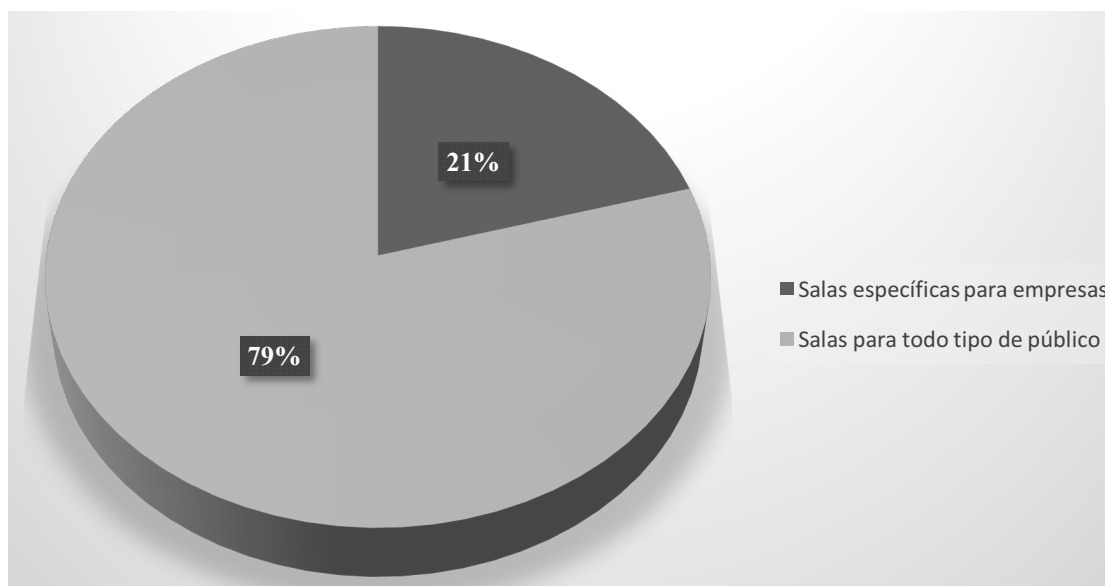
Los participantes aportaron comentarios positivos al finalizar la experiencia, argumentando sobre el carácter divertido de la misma, además de una disminución del nerviosismo propio de una entrevista de trabajo. Entre los comentarios positivos sobre “KIABI *job experience*” también se observaban algunos relativos al agradecimiento hacia la empresa por la experiencia vivida, lo que también supuso una mejora en la imagen de ésta. Uno de los beneficios que destacan sobre la utilización de esta técnica para la contratación de personal es que se trata de una actividad que permite ver la actitud desarrollada por los participantes durante el juego, ante situaciones imprevistas, o cómo se comportan con los demás (Moreno, 2018).

En Infoempleo (2019) también se escribió sobre la contratación de personal a través del ER. Al igual que en el post de “Hablemos de Empresas” (2018a) y de “The Key Talent” (2018), se afirma que estas actividades permiten observar la forma de actuar de los aspirantes en un contexto real, donde tengan que trabajar con más personas y así obtener información valiosa acerca de los participantes, que no se conocen a través de un *Curriculum Vitae* (CV) o una entrevista. María Cortes, directora de “En Clave China”, en una entrevista para el portal “Invertia” del periódico “El Español”, declaró que el uso del ER para selección de personal permite ver la “verdadera cara” de los candidatos, así como ciertas habilidades a la hora de afrontar los retos. Cortes también indica su satisfacción con las personas que han seleccionado gracias a este método. Además de que la selección a través de esta técnica les permite saber qué habilidad reforzar de la persona contratada. En éste mismo artículo Daniel Fernández responsable de una de las empresas de la franquicia “Fox in a Box”, informó que por sus salas pasan importantes empresas de selección y gestión de personas como “Adecco” o “Accenture” (Ochoa, 2018). “United Shore” es otra de las compañías que han sucumbido a esta forma de realizar procesos de selección. El CEO de la compañía “Mat Ishbia”, en una entrevista para “Business Insider”, comentó que no le importa lo que ponga en el CV de un candidato, lo que realmente buscan en un trabajador es su actitud y su ética en el trabajo, y la forma en la que esta empresa evalúa estas características es a través de un ER (Cain, 2017).

Muchas empresas de ER han comenzado a ofertar servicios con una orientación más enfocada a los recursos humanos. Esto indica que las empresas comienzan a mostrar interés por este tipo de actividades. Como se muestra en el Gráfico 1, en España el 21% de las empresas de ER ofrecen servicios para recursos humanos. La actividad más común ofrecida es la de *Teambuilding* (Escape Khaos, 2019), pero también podemos encontrarnos servicios

de identificación de roles (Coco Room, 2019) o incluso selección de personal (Clue Hunter, 2019). Teniendo en cuenta la necesidad de llevar a cabo cambios en los procesos tradicionales de gestión de personas, podemos observar como lo técnica del ER es fácilmente adaptable a algunas de las actividades de recursos humanos, por lo que determinamos la proposición de investigación como: “El ER puede ser utilizado como técnica de selección”. Atendiendo al paradigma actual de esta actividad, podemos observar como muchas empresas dedicadas a ofrecer experiencias de ER han incluido entre sus servicios la utilización de esta técnica por parte del departamento de RR.HH.. Podemos encontrar su utilización para actividades de Teambuilding, identificación de roles o procesos de selección. En base a este dato podemos asumir que se puede utilizar la técnica del ER para la contratación y, a continuación, nos proponemos diseñar un instrumento válido para la selección de un perfil concreto a través de esta técnica.

GRÁFICO 1: EMPRESAS DE ESCAPE ROOM EN ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia a partir de “Escape Room Lovers” (2019)

3. Método

De acuerdo con el objetivo planteado, y con la intención de conocer el uso del ER como herramienta de selección de personal por parte de las empresas, se ha determinado un perfil concreto en base al cual se diseñó una propuesta de ER que evaluará dicho perfil. Con base en lo declarado por un propietario de un ER a través de la cadena española “Antena 3 Noticias” (2018) sobre que los procesos de selección en ER suelen llevarse a cabo para puestos “de cara al público”, el perfil elegido para llevar a cabo esta propuesta ha sido un perfil comercial.

Las técnicas de selección alternativas para este puesto son las clásicas, que pueden parecer más ágiles, económicas y efectivas en una primera apreciación, si tan solo se contemplan los costes del proceso. Sin embargo, las nuevas técnicas de selección como la propuesta del Eral igual que en otras innovaciones en la gestión de personal, puede resultar interesantes

cuando el juicio de valor se hace mediante la ratio coste/calidad. Por ejemplo, nadie duda que la evaluación del desempeño del personal es más barata si se hace de forma interna, pero tampoco nadie duda que los nuevos métodos como el *Feed-Back 360°* aportan calidad y fiabilidad a las evaluaciones, aunque resulten costosas (Ariza y Morales, 2014).

El método seleccionado ha sido una investigación cualitativa, a través de la exploración en portales digitales y ofertas de empleo. Con este estudio se pretendía diseñar un modelo de ER, con la intención de que sirva como técnica para evaluar las competencias que debe tener un comercial para un buen desempeño de su puesto de trabajo. Para conseguir este objetivo se procedió a la investigación y definición del perfil comercial, así como al diseño del mencionado ER. Se entiende por competencia a la habilidad o característica de una persona, que le permite trabajar de forma efectiva en un puesto y organización concreta (Boyatzis, 1982). Se procedió a investigar sobre el perfil comercial a través de búsquedas en diferentes portales de ofertas de empleo, así como en páginas web donde abordaran las características de los comerciales.

Tras un periodo inicial de recolección de datos, se llegó al punto de saturación. Según Strauss y Glaser (1967 citado en Hernández Carrera, 2014) este término hace referencia al punto en el cual, a pesar de seguir recolectando datos, las variables de estudio no aumentan. La primera búsqueda se llevó a cabo durante el periodo de 3-9 de junio de 2019, donde se alcanzó una muestra de 28 empresas que demandaban personas para puestos de trabajo de comercial de ventas, asesor comercial, agente comercial, delegado comercial, gestor comercial, ejecutivo comercial o técnico comercial.

Al llegar al punto de saturación teórica, se concretaron las características más comunes dentro de este perfil. Se procedió a separar la información recolectada de estas ofertas en una tabla y, posteriormente, se calculó el porcentaje de las veces que se requería cada una de estas competencias en las 28 ofertas consultadas, como se puede ver indicado en la Tabla 1. Posteriormente, se amplió información a través de una búsqueda por diferentes fuentes secundarias y, tras este paso, se analizó la información obtenida y se elaboró un perfil comercial. Una vez definidas las competencias necesarias para el puesto de trabajo, se diseñó el ER que pusiera de manifiesto dichas características en los participantes. Para el proceso del diseño del ER se tuvieron en cuenta los elementos definidos anteriormente. También se consultaron diversas páginas Web, como el portal de "EduEscapeRoom" (<https://eduescaperoom.com/>), donde aconsejan sobre la elaboración de ERs educacionales.

TABLA 1: PORCENTAJE DE LAS COMPETENCIAS EN LA MUESTRA INICIAL (28)

COMPETENCIAS	PORCENTAJE
Herramientas digitales	25%
Inglés	7,14%
Carnet de conducir	53,57%
Comunicación	28,57%
Orientación al cliente	25%
Orientación a resultados	10,71%
Trabajar con objetivos	10,71%
Trabajo en equipo	17,85%
Organización	17,85%
Proactividad	28,57%
Resolución de problemas	7,14%
Positiva	7,14%
Habilidad comercial/ Actitud comercial	42,85%
Gestión de equipos/Liderazgo	7,14%
Gestión del estrés	3,57%

Fuente: elaboración propia.

4. Procedimiento

El primer paso fue realizar un análisis de los datos recogidos en las diferentes ofertas de empleo consultadas. La búsqueda se llevó a cabo a través de los portales “Infojobs”, “Jobtoday”, “Adecco”, “Indeed” e “Infoempleo” en dos periodos de tiempo durante 2019, el primero fue del 3-9 de junio y, posteriormente, del 16-19 de junio. Tras la evaluación de una muestra de 50 de las ofertas publicadas en estas plataformas, se recalculó el porcentaje de las competencias, pero ahora sobre el total de las ofertas, como se indica en la Tabla 2. Posteriormente se destacaron los requisitos más recurrentes. El requisito más demandado para puestos de comerciales, es poseer habilidades comunicativas (52%) que les permitan entablar una buena comunicación con la clientela. Otro requisito común entre las ofertas, es poseer una licencia de conducir (40%), lo que indica que el candidato va a tener que desplazarse de un lugar a otro para llevar a cabo su actividad. Al margen de estos requisitos, también se pueden destacar otros que se repiten entre un 32-34% de las ofertas, como son la proactividad (34%), orientación al cliente (32%) y conocimientos sobre herramientas digitales (32%), por ejemplo, las tabletas o programas de ofimática.

TABLA 2: PORCENTAJE DE LAS COMPETENCIAS SOBRE LA MUESTRA AMPLIADA (50)

Competencias	Porcentaje	Total
Herramientas digitales	32%	16
Inglés	12%	6
Licencia de conducir	40%	20
Comunicación	52%	26
Orientación al cliente	32%	16
Orientación a resultados	16%	8
Trabajar con objetivos	18%	9
Trabajo en equipo	14%	7
Organización	24%	12
Proactividad	34%	17
Resolución de problemas	4%	2
Positiva	8%	4
Habilidad comercial/ Actitud comercial	26%	13
Gestión de equipos/Liderazgo	6%	3
Gestión del estrés	4%	2

Fuente: elaboración propia.

Además de estos datos, también se analizaron los datos encontrados en portales digitales que trataban sobre el perfil comercial. Cardozo (2005) escribió un artículo para el portal “El Empleo”, donde manifiesta que no existe un perfil comercial general, ya que se adapta a cada empresa, a las diferentes situaciones, ciudades o regiones. También depende de los clientes a los que se enfrenta, y al producto o servicio que comercializa. A pesar de esto, se puede comprobar cómo los comerciales deben poseer una serie de competencias similares para que desarrollen correctamente su trabajo.

Por ejemplo, María Godín (2019), directora de “ComercialesPlus”, una empresa de selección especializada en comerciales, comunica a través del portal “RRHHDigital” algunas consideraciones que las empresas deben tener en cuenta a la hora de seleccionar comerciales, siendo una de ellas la de evaluar más allá de la información del CV. En el artículo habla sobre las capacidades que un candidato debe tener, como saber gestionar el estrés, tener una buena adaptación al cambio o ser paciente, ya que es un trabajo que se ejecuta de forma lenta. También es importante que la persona presente una actitud positiva y confiable para que cuando interactúe con un cliente éste sienta confianza (Godín, 2019). El portal fuerza comercial, una consultora de empresas especializada en procesos de selección de comerciales, también habla sobre lo que se busca en un perfil comercial. En un artículo escrito por Vanessa Juan (2018) sobre este tema, pone de manifiesto lo que se requiere en un perfil comercial cuando se realiza una entrevista de trabajo. En el artículo se indica que es importante que el candidato presente habilidades tanto verbales como no verbales, para que exista una sincronía entre lo que se dice y cómo se dice. Uno de los requerimientos que también se especifican en los perfiles requeridos en plataformas como “Infojobs” (2019), es la orientación tanto a resultados como a clientes. Este portal advierte que lo idóneo para conseguir mejores resultados es buscar un equilibrio

entre la orientación hacia los resultados y hacia los clientes. Advierten sobre la importancia que tiene el que los comerciales conozcan las diferentes fases del proceso comercial, así como los objetivos concretos que se deben alcanzar en cada una de las fases. El candidato debe tener una actitud favorable, entendiéndola como “querer hacerlo” y que, además, aporte una alta motivación (Juan, 2018). Otras fuentes añaden algunas capacidades como, por ejemplo, saber escuchar lo que dicen los clientes (Burló, 2017; Peralta, 2019).

5. Resultados

Tras la investigación realizada a través de ofertas de trabajo y portales digitales, se pudieron determinar algunas de las características que claramente debe tener una persona para ser un buen comercial, pudiendo así elaborar el perfil de dicho puesto basado en competencias. Entre las diferentes competencias señaladas en los procesos de investigación, se puede determinar que un comercial idóneo debe tener habilidades de comunicación, ser una persona proactiva y poseer una actitud positiva que le haga confiable ante los ojos del cliente. También es necesario que un comercial tenga conocimientos sobre el uso de herramientas tecnológicas, licencia de conducir y orientación tanto hacia los clientes como hacia los resultados.

En la Tabla 3 se encuentran definidas las competencias y conocimientos necesarios del perfil comercial, para tener una visión general de lo que se busca con cada habilidad, aunque las características pueden variar según cada empresa.

TABLA 3: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERFIL COMERCIAL

Habilidades de comunicación	Una buena habilidad comunicativa, permite transmitir mensajes que sean comprensibles y claros. Casamichana (2018) desde el portal “Orientación Laboral” de “Infojobs” afirma que esta habilidad es muy importante para los puestos comerciales. El comercial es el encargado de transmitir el mensaje del vendedor al cliente (Peralta, 2019). La posesión de esta habilidad facilitará las tareas del puesto como pueden ser entablar relaciones, resolver dudas o argumentar sobre el producto o servicio a comercializar (Burló, 2017). Entre las recomendaciones dadas en el artículo de “Orientación Laboral” de “Infojobs” podemos encontrar algunas como la importancia de tener clara la finalidad de la comunicación y no perderla nunca, que la argumentación este estructurada, o tener en cuenta con quién estamos tratando y adaptar la forma de hablar a esa persona. Por último, hay que acompañar la comunicación con un lenguaje no verbal acorde a lo que se intenta expresar para que no haya discordancia entre lo que se está diciendo y cómo se está diciendo (Juan, 2018).
-----------------------------	---










Orientación hacia los clientes	<p>Se trata de una estrategia de negocio donde la toma de decisiones gira en torno a satisfacer las necesidades de los clientes (IZO, 2012). Es una actitud permanente por detectar esas necesidades y prioridades de los clientes. Giménez (2013), desde el portal “Clavei”, informa sobre 3 requisitos que se deben cumplir para una buena orientación al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tener constancia sobre los productos o servicios que comercializa la compañía.• Detectar necesidades y prioridades de los clientes, así como satisfacerlas de la mejor forma posible.• Comunicación continua con los clientes tanto para comunicarles los beneficios que se les aporta como para medir su nivel de satisfacción. <p>IZO (2012) añade también que una buena orientación hacia los clientes tiene que ser asumida por todos los empleados de la compañía, de esta forma es más fácil recolectar información sobre las necesidades y prioridades de los clientes. Por último, desde el portal comercial.net (2018) expresan que es importante tener en cuenta las relaciones de confianza mutua, compromiso y buena comunicación con los clientes.</p>
Orientación hacia los resultados	<p>Según Ester Yerro (2018), en un artículo para “Infoempleo”, la orientación hacia los resultados significa que las tareas y actividades que se vayan a realizar deben estar orientadas a la consecución de un objetivo determinado. Para ello hay que tener visión de conjunto y conocimiento de los procesos a utilizar.</p> <p>Según el artículo de la EAE Business School (2018) para lograr una buena orientación al resultado de la empresa se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tener claros los objetivos que persiguen y orientar todas las actividades para lograrlos.• Ser insistente, es decir, no darse por vencido, aunque las cosas no vayan bien.• Ofrecer calidad tanto en los productos que se ofertan como en el trabajo realizado.• Estudiar el uso de los recursos para la consecución de los resultados.• Tener unidades de medida que permitan observar si los objetivos se consiguen o si no.
Proactividad	<p>Según la RAE (2019) proactivo/a significa “Que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.” Por lo tanto, podemos decir que son personas con iniciativa y que toman decisiones (Infoempleo 2013). También buscan nuevas oportunidades y soluciones diferentes a los retos cotidianos (Remica empleo, 2016).</p> <p>Entre las características de las personas proactivas podemos encontrar que prevén y se anticipan los posibles problemas que puedan suceder en el futuro, y planifican las tareas que deben realizar (Infoempleo, 2013). Desde el portal Más y mejor (2019), además de las características mencionadas anteriormente, también añaden que las personas proactivas son organizadas, saben trazar estrategias y no se distraen del objetivo a cumplir.</p>
Actitud positiva	<p>Las empresas buscan personas con actitud positiva ya que aportan más calidad (Holgúin, 2013) y resultan más confiables para los clientes (Godín, 2019). Esto se refiere a que una persona positiva es aquella que se muestra optimista y entusiasta tanto en el ámbito laboral como en el personal y consigue transmitirla a los demás (Sánchez, 2017).</p>
Herramientas informáticas	<p>Las empresas se están digitalizando y por eso es importante tener conocimiento sobre el uso de ciertas herramientas y programas que se vayan a usar en el trabajo. En las diferentes ofertas comerciales consultadas, entre los requisitos, incluían que se necesitaban conocimientos de ofimática y del uso de tablets, ordenadores y móviles.</p> <p>La ofimática hace referencia a los programas informáticos que se usan en la gestión de la empresa. Las principales herramientas que se incluyen en este término son los procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones, correo electrónico o gestión de base de datos (Raffino, 2018).</p>

Fuente: elaboración propia.

6. Propuesta de diseño del modelo del *escape room*

Una vez concretadas las características que debe tener el perfil comercial, se procedió a diseñar el ER que pusiera de manifiesto estas habilidades. Para comprender mejor el diseño del ER se utilizó el modelo CANVAS. Este modelo es una herramienta que se creó para visualizar de una forma más clara los modelos de negocio, es una técnica utilizada en una etapa previa a la creación de un proyecto que permite analizar, gestionar, comprender y compartir una idea (Osterwalder et al., 2005). Un ejemplo del modelo CANVAS adaptado a un ER lo encontramos en el proyecto Alèxia, que además sirvió de inspiración para configurar el modelo utilizado en este artículo. El proyecto Alèxia es una actividad creada por Anna Rodón a través del taller de “Eduescaperoom”, que consistía en un ER educativo donde la temática giraba en torno a la alexitimia, una enfermedad que impide reconocer y expresar las emociones (Eduescaperoom, 2018). En la Figura 3 se encuentra reflejado el modelo CANVAS, adaptado a las especificaciones necesarias para la elaboración de un ER que permita su utilización para la selección de comerciales.

FIGURA 3: MODELO CANVAS DE ESCAPE ROOM PARA SELECCIÓN DE COMERCIALES

MODELO CANVAS DE ESCAPE ROOM PARA SELECCIÓN DE COMERCIALES		
 <p>1. PARTICIPANTES Candidatos al puesto de trabajo.</p> <p>Número de participantes: grupos de 4 a 6 personas.</p>	 <p>7. INICIO Y GAME MASTER GM: Prestar ayuda durante el juego, actor (papel de rector)</p> <p>Inicio: El rector explica a los alumnos la situación</p>	 <p>4. ASPECTOS GENERALES Localización: trasladable Espacio: Despacho (Zona A) Laboratorio (Zona B) Duración: 60 minutos Estructura: Lineal</p>
 <p>2. OBJETIVOS Poner de manifiesto las competencias del perfil comercial</p>	 <p>5. EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuentran informe médicos sobre pacientes. 2. Encuentran móvil con mensajes de un policía. 3. Encuentran la información que les ha pasado el policía por el ordenador. (Investigaciones sobre los pacientes) 4. Encuentran 2/3 trajes para pasar a la Zona B. 5. Entran a la zona B y encienden el ordenador. 6. Encuentran datos importantes para la solución. 	 <p>6. MATERIALES Y PRESUPUESTO</p> <p>Material de oficina Material de laboratorio Material para las pruebas Material informático Presupuesto estimado: 716 €</p>
 <p>3. TEMÁTICA Contaminación del río de una ciudad, que provoca intoxicación en ciudadanos. Profesor de universidad comienza a investigar una solución, pero se intoxica en el proceso. Objetivo del juego: Encontrar la solución en la que estaba trabajando el profesor.</p>	 <p>8. FINAL DE LA ACTIVIDAD Tras analizar y trabajar los datos de los pacientes se dan cuenta de que uno miente y consiguen descubrir la solución final.</p>	 <p>9. EVALUACIÓN El responsable de RRHH evalúa las competencias mediante la observación del comportamiento de los candidatos en las diferentes situaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los participantes del ER son los aspirantes al puesto de trabajo, que deberán formar grupos de entre 4 y 6 personas. Siguiendo con el segundo punto del modelo CANVAS, el objetivo principal de este ER es que consiga poner de manifiesto las características que se requieren en el perfil comercial, para que se puedan observar y evaluar. Para desarrollar la temática, se ha optado por una historia que gire en torno a un laboratorio de investigación de una universidad. La historia se desarrolla en una ciudad, donde se ha producido una contaminación en el río que la atraviesa, y que afecta a la salud de los ciudadanos. Tras haber varias personas intoxicadas

por esta causa, un profesor de la universidad comienza a investigar para dar con una solución a la intoxicación.

Durante la investigación cae intoxicado, por lo tanto, el rector de la universidad se encarga de buscar a los mejores alumnos para que den con la solución en la que estaba trabajando el profesor. En cuanto a la localización, tiempo, espacio y estructura de la actividad se puede determinar que, para un ER enfocado a servicios para organizaciones, es más cómodo que se realice en formato móvil. Este ER está diseñado para su desarrollo en una sala dividida en dos partes, en la primera parte, a partir de ahora Zona A, tendrá la estética de un despacho.

Por otra parte, en la segunda área, se procederá a llamar Zona B, representa la parte del laboratorio. La zona B permanece aislada de la Zona A por un plástico que indica que en la Zona B hay peligro de intoxicación. La duración de la actividad es de 60 minutos y la estructura elegida es la lineal, para que resulte más cómoda la evaluación por parte del responsable de RRHH. El siguiente paso es determinar cómo se va a desarrollar la actividad. En la Tabla 4 se muestra tanto el inicio de la actividad, que debe llevarla a cabo el GM, como la evolución de la experiencia en las diferentes fases, y, finalmente, el desenlace de la actividad.

TABLA 4: INICIO, EVOLUCIÓN Y FINAL DE LA ACTIVIDAD

Inicio	El GM adopta el papel de rector de la universidad y les comunica a los alumnos la situación sobre la contaminación del río, cómo afecta a los habitantes y el ingreso del profesor en el Hospital. También les explica que tienen que encontrar la solución en la que estaba trabajando el profesor para la contaminación.
Fase 1	Los participantes en el rol de alumnos buscan por la habitación pistas. Encuentran en un cajón una carpeta con informes médicos de los primeros 5 pacientes hospitalizados por la intoxicación. En el informe se habla sobre los síntomas de cada uno y sobre la medicación que se le está suministrando. Dentro de la carpeta hay un papel con un número de teléfono y una pista.
Fase 2	Encuentran el móvil del profesor gracias a la pista. Ven un mensaje nuevo del número del post-it. Miran los mensajes enviados a ese número y las respuestas dadas. Los mensajes explican que quien los envía es un policía que trabaja en la investigación sobre la contaminación del río y que le ha pasado información al correo electrónico.
Fase 3	Consiguen encender el ordenador tras encontrar un alargador y buscan los documentos mandados por el policía. Son entrevistas realizadas a los diferentes pacientes e investigaciones policiales sobre esos pacientes.
Fase 4	Otra pista les lleva a una prueba con imágenes de coches que, resolviéndola, consiguen 2/3 claves con las que acceder a la zona B.
Fase 5	2-3 personas entran en zona B. Tienen que encender el ordenador comunicándose con los de la zona A, ya que la solución a la prueba para encontrar la contraseña del ordenador está en la zona A, y la pista sobre qué buscar en la zona B.
Fase 6	Dentro del ordenador encuentran datos sobre los experimentos realizados por el profesor a los pacientes. Entre ellos están las últimas pruebas sobre las 4 fórmulas que estaba investigando antes de intoxicarse.
Final	Con todos los datos sobre los pacientes descubren que uno miente, lo que indica que uno de los experimentos es la solución. Para determinar cuál de los 4 es, deben utilizar el Excel de los ordenadores. Tras esto deben informar sobre la solución al responsable del hospital para que se tomen las medidas necesarias.

Fuente: elaboración propia.

La figura del GM puede estar representada por el/la responsable de evaluar a los participantes o por una persona externa, entre sus funciones se encuentran adoptar el papel del “Rector de la universidad” y proporcionar ayuda a los participantes en el caso de que la necesiten. Entre los materiales necesarios podemos encontrar los de la Tabla 5, y el presupuesto estimado total es de 716 euros, se ha calculado haciendo una estimación a partir de los precios de la tienda electrónica Amazon en Estados Unidos.

TABLA 5: MATERIALES NECESARIOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO

MATERIALES	PRESUPUESTO ESTIMADO
Materiales informáticos (Ordenadores, móvil, alargador)	500 €
Material de oficina (Carpetas, escritorio, corcho, papel...)	150 €
Material de laboratorio (probetas, plástico tipo lona para aislar las dos zonas, trajes de plástico)	42 €
Material de pruebas (candados, cerraduras...)	24 €

Fuente: elaboración propia.

La evaluación de cada candidato la realizará la persona responsable de RRHH a partir de la observación de los comportamientos y de las pruebas. Algunas de las pruebas ayudan a potenciar el uso las diferentes habilidades, como la comunicación o el análisis de información relevante del público objetivo. La Tabla 6 explica de manera resumida la forma de evaluar mediante el ER las competencias necesarias para un buen desempeño del puesto de comercial.

El análisis del perfil comercial permitió descubrir la importancia de poseer ciertas habilidades que fomente el buen desarrollo del puesto de trabajo, por ejemplo, la habilidad comunicativa permite que los comerciales transmitan información a los clientes de forma clara y correcta. Esta habilidad es necesaria para explicar los beneficios o las características principales de los productos o servicios a comercializar. Para observar y evaluar la capacidad comunicativa de los participantes se diseñó un ER dividido en dos espacios. La actividad se inicia en el primer espacio y a medida que avanza, los participantes descubren unos trajes especiales que les permite a dos de ellos entrar en la zona B. Dentro la zona B se encuentran ante un código que les obstaculiza usar el ordenador.

La solución a ese código está localizada en la zona A, mientras que la pista sobre dónde buscar la solución se encuentra en la zona B. Esto les exige saber comunicar de forma clara y precisa las características de los escenarios, tanto en un lado como en otro para que, colaborando juntos, consigan resolver la prueba. Las zonas están divididas por un plástico, por lo que pueden comunicarse por voz. También se debe observar la forma de comunicación existente entre los participantes, así como con personas externas, como por ejemplo el “Rector”, con el que comparten una conversación al inicio y final de la actividad. Por otro lado, también es favorable analizar el comportamiento no verbal de los participantes, es decir, si acompañan sus argumentaciones con gestos y si éstos encajan con el mensaje a transmitir.

TABLA 6: RESUMEN DE LAS COMPETENCIAS Y PRUEBAS

COMPETENCIAS COMERCIALES	EVALUACIÓN EN ER
Habilidades comunicativas: Necesidad de saber transmitir correctamente el mensaje del vendedor por parte de los comerciales.	Observación de la comunicación de los candidatos entre ellos y con personas externas (“Rector”). Potenciar la necesidad de comunicación mediante una división de los participantes en dos zonas (Zona A y Zona B).
Orientación a clientes: Importancia de que los comerciales sepan identificar la información relevante de los clientes para conocer sus necesidades y satisfacerlas.	Suministrar información sobre los pacientes para observar como los candidatos identifican los datos relevantes necesarios para concluir la actividad.
Orientación a resultados: Necesidad de que los comerciales tengan claro el objetivo principal y orienten todas sus acciones para la obtención de un fin concreto.	Suministrar información adicional para observar cómo les afecta a los participantes a la hora de seguir el objetivo del ER.
Herramientas informáticas: Necesidad de que los comerciales posean conocimientos básicos sobre el uso de ciertas herramientas informáticas, como el móvil o el ordenador, o herramientas ofimáticas que les permitan recolectar y analizar los datos de los clientes.	Disposición de ordenadores con programas ofimáticos (Word, Excel) con el fin de que los utilicen en el análisis de los datos de los pacientes (paso necesario para obtener la solución final).
Carnet de conducir: Muchos puestos de trabajo de comerciales requieren que éstos se desplacen para la captación de clientes. Necesidad de buenas habilidades de conducción.	Disposición de fotografías con situaciones que se dan en la carretera para que identifiquen las erróneas.
Proactividad: Importancia de que los comerciales tengan autonomía y sepan tomar decisiones de forma rápida ante diferentes situaciones.	Observación de ambas competencias antes las diferentes situaciones (proactividad) y con los demás participantes (actitud positiva).
Actitud positiva: Mejora la relación con el cliente, se muestra más confiado.	

Fuente: elaboración propia.

Por una parte, el comercial debe orientar sus esfuerzos en obtener y captar la información de los clientes que le permita identificar las diferentes necesidades para satisfacerlas. Para evaluar la “orientación hacia el cliente” de cada candidato, se debe observar el comportamiento de cada uno de los participantes ante la información relevante de su público objetivo. En el caso del ER diseñado, el público objetivo son los pacientes intoxicados, por lo tanto, las personas candidatas deben saber sacar los datos relevantes de la información relativa a cada uno de los pacientes, así cómo saber utilizarla para cumplir el objetivo de la actividad. Se elaboró una situación donde, a medida que avanza la experiencia y se van resolviendo pruebas, encuentran información sobre los 5 primeros pacientes intoxicados.

Los primeros datos que se encuentran son los informes médicos donde se especifican los síntomas que tiene cada uno, así como la medicación establecida. Posteriormente, se encuentran los datos sobre la investigación que lleva a cabo la policía para identificar a la persona que hubiera contaminado el río, entre esos datos se encuentran unas entrevistas a esos 5 pacientes afectados. Por último, se encuentran datos sobre los 4 experimentos realizados por el profesor y los resultados en los pacientes. Tras el análisis de estos datos por parte de los participantes, deben saber encontrar la información relevante sin perder de vista el objetivo principal. Con el análisis de esta información se llega a la conclusión de que uno de los 5 pacientes miente y, eliminando los resultados falsos, los datos cuadran.

Por otra parte, los comerciales no deben perder de vista el objetivo principal establecido por la empresa, de otra manera los esfuerzos realizados para la captación de clientes resultan innecesarios. Para la valoración de la “orientación hacia los resultados” se requiere observar el comportamiento de los participantes en el transcurso del ER. A medida que encuentren información sobre los pacientes encontrarán datos que les pueden desviar del objetivo principal. Entre los datos encontrarán información sobre la persona que contaminó el río, siendo el paciente que da datos falsos quien es el responsable de la contaminación. La persona encargada de evaluar a los candidatos debe observar cómo éstos se enfocan en intentar llegar a la solución, así como la forma en la que les afecta la falta de tiempo o las distintas dificultades que se puedan encontrar. Deben saber analizar los datos de los pacientes sin dejar de lado el objetivo del ER.

Los comerciales también deben estar familiarizados con el uso de las herramientas digitales como el teléfono móvil, los ordenadores y las tabletas, así como con las herramientas de ofimática que les permiten ordenar y trabajar los datos de los clientes. Para evaluar los conocimientos que tienen los participantes sobre los usos de las diferentes herramientas digitales se han adaptado algunas pruebas y materiales para que se pueda observar si tienen conocimientos suficientes para manejarse a un nivel básico con estas herramientas. Entre los materiales que hay en ER se destacan dos ordenadores y un teléfono móvil. Los ordenadores están distribuidos cada uno en una de las dos zonas para que de esta manera puedan todos los participantes ver y participar en las fases que requieran su uso. Para el análisis de datos de los diferentes pacientes anteriormente mencionados se requiere de conocimientos en el uso del procesador de texto Microsoft Word. Donde tendrán que encontrar los datos específicos de una forma rápida y precisa, además de elaborar un documento formal para comunicar el resultado final, y la hoja de cálculo Microsoft Excel donde tendrán que filtrar datos y realizar fórmulas básicas para dar con la solución.

A pesar de que no entra dentro de las competencias, en la mayoría de las ofertas de empleos para comerciales incluyen la necesidad de disponer de una licencia de conducir, lo que indica que deberán desplazarse de un lugar a otro para captar clientes. Para observar los conocimientos sobre conducción de los participantes se creó una prueba específica. La prueba consiste en saber identificar entre varias imágenes aquellas que muestren formas de conducción incorrectas, similares a las utilizadas en los test de autoescuela. La solución a esta prueba proporcionaba el código con el que se accedían a los trajes necesarios para entrar en la zona B.

Finalmente, en el puesto de comercial es necesario ser proactivo y saber tomar decisiones de forma dinámica, para reaccionar con rapidez ante cualquier situación que se encuentren en el puesto de trabajo. Para comprobar si un individuo es proactivo o no se debe observar si ante las diferentes situaciones que se le presentan, en este caso en el ER, actúa con iniciativa o por el contrario espera a que sea otro el que dé el primer paso. También se debe observar el comportamiento para determinar la actitud positiva y motivada, midiendo el comportamiento ante otros y valorando cómo le afectan las situaciones de estrés a su forma de actuar, tanto individual como con los demás. Una actitud positiva frente a los clientes permite crear una relación comercial-cliente de confianza.

7. Conclusiones

Este artículo nos ha permitido abordar con enfoque académico una técnica que ya se está usando de manera innovadora en las empresas para la selección de personal. Tras la elaboración de la presente investigación se han obtenido ciertas conclusiones que indicamos a continuación. Hemos visto que existe una creciente necesidad por parte de las empresas para adaptar la gestión del capital humano a los problemas y cambios que se están produciendo en la actualidad. Uno de estos cambios es el deber por parte de los departamentos de personal de seleccionar personas con talento (Hashim y Hameed, 2012) por lo que se requieren nuevas técnicas que mejoren esta actividad. Como alternativa a este cambio se propuso la posibilidad de usar el ER como instrumento de selección y, tras realizar una investigación sobre este concepto, se propuso el diseño de un ER que sirva para la selección de personal de un perfil concreto.

Se ha realizado un acercamiento al concepto de ER, así como los elementos que lo componen. Se puede determinar que se tratan de actividades colaborativas en las que coexisten muchos elementos, la diferente combinación de estos elementos permite crear juegos muy variados entre sí. Gracias a esta característica de los ER, permite la adaptación de esta técnica a diferentes ámbitos, siendo los más recurrentes la educación y la gestión del capital humano. Dentro de su utilización en los RRHH podemos destacar que se trata de una técnica utilizada para actividades como trabajo en equipo (*Teambuilding*), identificar roles de equipo o selección de personal.

Con el fin de analizar con mayor amplitud esta técnica, en el ámbito de la selección de personal, se procedió al diseño teórico, de un ER que evaluara un perfil concreto, para un puesto determinado. Inicialmente se llevó a cabo una búsqueda a través de ofertas de empleo y portales digitales para determinar el perfil del candidato al puesto de trabajo, en este caso un comercial. Tras analizar los resultados, se concretaron las competencias que el comercial debería poseer para el buen desempeño de su puesto de trabajo. Estas competencias consistían en buenas habilidades comunicativas que fomenten buenas relaciones con los clientes, que exista un equilibrio entre la orientación tanto hacia los clientes como hacia los resultados, conocimientos sobre las herramientas digitales, una actitud proactiva y positiva y, por último, tener licencia de conducir, siendo éstas las más comunes tanto entre las ofertas como los artículos electrónicos.

Después de determinar y definir las competencias, se procedió al diseño del ER en base al perfil comercial. Para el diseño del ER se realizó previamente un modelo CANVAS que permitiera visualizar el proyecto de forma clara. La información necesaria para llevar a cabo el ER se dividió en 9 partes. La primera parte indica la información sobre los participantes de la actividad, siendo éstos las personas candidatas al puesto de trabajo divididos en grupos de 4 a 6 personas. La segunda parte expresa el objetivo para el que se había creado la actividad. En la tercera parte se determina la temática sobre la que la actividad se desarrolla. En la cuarta parte se determinan los aspectos generales como son la localización, el espacio, la duración y la estructura. La quinta parte expresa el desarrollo que va a llevar la actividad, la evolución. La sexta, informa sobre los materiales utilizados y el presupuesto de los mismos. En la séptima parte se determina el inicio de la actividad, así como la función del Game Master. La octava parte indica el fin de la actividad; Y, por último, en la novena parte se determina la evaluación que se va a realizar de la actividad, así como de sus participantes. Dentro del ER se crearon

pruebas específicas que ayudan a sacar a la luz las competencias evaluables de cada uno de los participantes, como puede ser la comunicación mediante la división del grupo en dos partes, o los conocimientos informáticos mediante la utilización de dispositivos digitales.

A pesar de que no se ha podido estudiar su efectividad real, se pueden conocer los beneficios de la aplicación de esta técnica en la contratación de personal a través de portales digitales. Por ejemplo, según Enrique Moreno (2018), director de RRHH de KIABI, explica que realizaron un ER con el que pudieron observar las reacciones de los participantes ante diferentes situaciones dentro de la experiencia. Básicamente querían saber cómo trabajaban en equipo, cómo se desenvolvían en ambientes de presión o la creatividad de los participantes ante los problemas que se pudieran encontrar. Tras la realización de esta actividad concretaron que el proceso de selección con ER potenció la motivación por parte de las personas candidatas seleccionadas, se consiguió agilizar el proceso de selección.

Se redujo el riesgo de contratar a una persona que no encajara con lo que se espera de ella. A esos beneficios hay que añadir que gracias a la experiencia la empresa mejoró la imagen de marca, tanto para los participantes del proceso de selección como para los familiares que los acompañaron, ya que la empresa tenía preparada una zona para los acompañantes donde había música, refrescos, catering y moda. Hay que destacar los testimonios de empresas que han utilizado en varias ocasiones esta técnica y están satisfechas con las personas seleccionadas (Ochoa, 2018). Los ERs son técnicas recomendables para comprender y evaluar el comportamiento de los postulantes a un puesto de trabajo, y tener una mejor idea de cuál de ellos se adapta mejor, teniendo en cuenta características y competencias que van más allá de lo que se especifica en un CV. Además, al ser actividades tan versátiles, permiten su adaptación a cualquier puesto de trabajo en todo tipo de empresa, simplemente se debe especificar previamente los objetivos que se persiguen con la actividad.

Referencias bibliográficas

- Adecco (2019). Página Web. Recuperado de <https://www.adecco.es/> [Acceso 19/06/2019]
- Alonso Martínez, D., y Navazo Ostúa, P. (2019). Juegos y simulaciones en la educación actual. En *Revista Prisma Social*, (25), 537-548. Recuperado de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2702> [Acceso 11/11/2019]
- Antena 3 Noticias (2018). El reto del 'Escape Room', el nuevo método de las empresas para seleccionar a su personal. Antena 3, 25 agosto. Recuperado de: <https://www.antena3.com/noticias/> [Acceso 22/07/2020].
- Ariza Montes, J.A. y Morales Fernández, E.J. (2014). *Gestión estratégica de personas y competencias*. McGraw Hill.
- Bal, Y. (2011). *The new human resources management in the 21st century: a strategic view*. In Annual Conference on Innovations in Business & Management, London, UK.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Burló, M.A. (2017). Las 10 competencias más valoradas de los comerciales. Recotalent. Recuperado de: <https://recotalent.com> [Acceso 13/6/2019].
- Cain A. (2017). A CEO explains why he doesn't care about your résumé, your alma mater, or your last job when he's looking to hire. Business Insider, 16 de febrero. Recuperado de: <https://www.businessinsider.com> [Acceso 22/07/2020]
- Cain, J. (2019). Exploratory implementation of a blended format escape room in a large enrollment pharmacy management class. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 11(1), 44-50. DOI: 10.1016/j.cptl.2018.09.010
- Cardozo, D.D. (2005). *Claves de un perfil comercial*. El empleo, 21 de febrero. Recuperado de: <https://www.elempleo.com> [Acceso 14/6/2019].
- Casamichana E. (2018). *Importancia de las habilidades comunicativas en la búsqueda de empleo*. Orientación laboral Infojobs, 19 de febrero. Recuperado de: <https://orientacion-laboral.infojobs.net> [Acceso 14/6/2019].
- Clarke, S., Peel, D. J., Arnab, S., Morini, L., Keegan, H., y Wood, O. (2017). escapED: a framework for creating educational escape rooms and Interactive Games For Higher/Further Education. En *International Journal of Serious Games*, 4(3), 73-86. DOI: 10.17083/ijsg.v4i3.180
- Clue Hunter (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.cluehuntermadrid.com/> [Acceso 24/05/2019]
- Coco Room (2019). Página Web. Recuperado de: <https://cocoroom.es/> [Acceso 24/05/2019]
- Connelly, L., Burbach, B. E., Kennedy, C., y Walters, L. (2018). Escape room recruitment event: Description and lessons learned. En *Journal of Nursing Education*, 57(3), 184-187. DOI: 10.3928/01484834-20180221-12
- EAE Business School (2018). Cómo poner en práctica la orientación a resultados. EAE Business School, 20 junio. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es> [Acceso 10/6/2019].
- Eduescaperoom (2018). Proyecto Alèxia, un Escape Room Educativo por Anna Rondón. Eduescaperoom, 27 de septiembre. Recuperado de: <https://eduescaperoom.com> [Acceso 16/6/2019].
- El comercial.net (2018). Curso fidelización de clientes-Capítulo 3: Orientación al cliente. El comercial.net. Recuperado de: <http://www.elcomercial.net> [Acceso 10/6/2019].
- Escape Khaos (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.escapekhaos.com/> [Acceso 24/05/2019]
- Escape Room Lover (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.escaperoomlover.com/es> [Acceso 24/05/2019]
- EXIT Game (2019). Página Web. Recuperado de: <http://exit-game.es/> [Acceso 24/05/2019]
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., y Sánchez Gardey, G. (2016). Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. En *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 109-124. DOI: 10.5295/cdg.140463ng
- Giménez R. (2013). ¿Qué es la Orientación al cliente? Clavei, 7 de enero. Recuperado de: <https://www.clavei.es> [Acceso 10/6/2019].
- Godín, M. (2019). 19 consejos para seleccionar comerciales en 2019. RRHH Digital, 15 de enero. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com> [Acceso 4/6/2019].

- Hablemos de empresas (2018a). ¿Cómo funciona el escape room en los procesos de selección? Hablemos de empresas, 17 de octubre. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com/pymes> [Acceso 3/6/2019].
- Hablemos de empresas (2018b). Escape rooms como prueba de selección de personal en las empresas. Hablemos de empresas, 19 de enero. Recuperado de: <https://hablemosdeempresas.com> [Acceso 2/3/2019].
- Hashim, M., y Hameed, F. (2012). Human resource management in 21st century: issues y challenges & possible solutions to attain competitiveness. En *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 44.
- Hernández Carrera, R. M. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. En *Cuestiones Pedagógicas*. (23), 187-210 DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/CP>
- Hernández Darias, I., Salazar Fernández, D., Rodríguez Ariosa, M., y Fleitas Triana, M. S. (2010). En *Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial*. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-10.
- Holguín L. O. (2013). Satisfacción Laboral y Actitud Positiva. EOI, 31 de mayo. Recuperado de: <https://www.eoi.es> [Acceso 11/6/2019].
- Indeed (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.indeed.es/> [Acceso 19/06/2019]
- Infoempleo (2013). ¿Cómo ser proactivo en el trabajo? Infoempleo, 22 de mayo. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com> [Acceso 11/6/2019].
- Infoempleo (2019). Escape Room para la selección de personal: ¿Qué aporta? Infoempleo, 12 de abril. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com> [Acceso 3/6/2019].
- Infoempleo (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.infoempleo.com/> [Acceso 19/06/2019]
- Infojobs (2019). Página Web. Recuperado de: <https://www.infojobs.net/> [Acceso 19/06/2019]
- IZO (2012). 5 Claves de la verdadera orientación al cliente. IZO, 21 de agosto. Recuperado de: <http://izo.es> [Acceso 10/6/2019].
- Jobtoday (2019). Página Web. Recuperado de: <https://jobtoday.com/es/> [Acceso 19/06/2019]
- Juan, V. (2018). Entrevista de trabajo: qué se busca en un perfil comercial. Fuerzacomercial, 25 de enero. Recuperado de: <http://www.fuerzacomercial.es/entrevista-detrabajo-que-se-busca-en-un-perfil-comercial/> [Acceso 4/6/2019].
- Kinio, A. E., Dufresne, L., Brandys, T., y Jetty, P. (2019). Break out of the classroom: the use of escape rooms as an alternative teaching strategy in surgical education. En *Journal of surgical education*, 76(1), 134-139. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2018.06.030>
- Korn, O., Brenner, F., Börsig, J., Lalli, F., Mattmüller, M., y Müller, A. (2017). Defining Recrutainment: A Model and a Survey on the Gamification of Recruiting and Human Resources. *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics*, 37-49. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60486-2_4
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Más y mejor (2019). Página web. Recuperado de: <https://masymejor.com> [Acceso 11/6/2019].
- Maudos, J., Pastor, J. M., y Serrano, L. (2003). Human capital in OECD countries: technical change, efficiency and productivity. En *International review of applied economics*, 17(4), 419-435.
- Moreno E. (2018). Caso KIABI: ¿Te selecciono dentro de un Scape Room! Observatorio RH, 19 julio. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com> [Acceso 19/6/2019].
- Mystery Escape (2019). Página Web. Recuperado de: <https://mysteryescape.es/> [Acceso 24/05/2019].
- Nicholson, S. (2015). Peeking behind the locked door: A survey of escape room facilities. Documento de trabajo. Recuperado de: <http://scottnicholson.com/pubs/erfacwhite.pdf> [Acceso 20/12/2018].
- Observatorio de RRHH (2018). Team Building dentro del Escape Room: 5 razones por las que hacerlo. Observatorio de RRHH, 24 de octubre. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/> [Acceso 2/3/2019].
- Ochoa J.L.G. (2018). 'Escape room': la nueva moda de las empresas para elegir a sus empleados. *Invertia, El Español*, 12 de agosto. Recuperado de: <https://www.elespanol.com> [Acceso 21/07/2020].
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., y Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the

- concept. En *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1. DOI: 10.17705/1CAIS.01601
- Pan, R., Lo, H., y Neustaedter, C. (2017). Collaboration, awareness, and communication in real-life escape rooms. *Proceedings of the 2017 Conference on Designing Interactive Systems*. ACM. 1353-1364. Doi: 10.1145/3064663.3064767
- Parreño, J. M., Pérez, R. C., y García, I. S. (2012). Nuevas fórmulas publicitarias: los advergames como herramienta de las comunicaciones de marketing. En *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 43-58. DOI: 10.5295/cdg.100236jm
- Pendit, U. C., Mahzan, M. B., Basir, M. D. F. B. M., Mahadzir, M. B., y binti Musa, S. N. (2017). Virtual reality escape room: The last breakout. 2017 2nd International Conference on Information Technology (INCIT). IEEE. 1-4. Doi: 10.1109/INCIT.2017.8257884
- Peralta, X. (2019). Las habilidades más valoradas en un vendedor. Pymmerang. Recuperado de: <http://www.pymmerang.com> [Acceso 13/6/2019].
- Persone.eu (2018). El escape room como técnica de reclutamiento en recursos humanos. Persone, 29 de agosto. Recuperado de: <https://persone.eu> [Acceso 2/3/2019].
- RAE (2019). Página Web. Recuperado de: <http://www.rae.es/> [Acceso 11/06/2019].
- Raffino M.E. (2018). Concepto de ofimática. Concepto.de, 31 de diciembre. Recuperado de: <https://concepto.de> [Acceso 11/6/2019].
- Remica Empleo (2016). Proactividad en el trabajo: una cualidad muy apreciada por las empresas. Remica Empleo, 1 de agosto. Recuperado de: <https://remicaempleo.es> [Acceso 11/6/2019].
- Saha, M. D., & Pandita, D. (2017). Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals*.
- Sánchez E. (2017). ¿Cómo tener una actitud positiva en el trabajo? La mente es maravillosa, 5 de octubre. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com> [Acceso 11/6/2019].
- The key talent (2018). ¿Cómo el Escape Room en Realidad Aumentada puede mejorar y simplificar los procesos de selección de tu compañía? The key talent, 2 de noviembre. Recuperado de: <https://www.thekeytalent.com> [Acceso 2/3/2019].
- Umovskaya A. (2017). Los escape rooms, la nueva tendencia de team building para empresas. RRHH Digital, 29 de noviembre. Recuperado de: <http://www.rrhhdigital.com> [Acceso 2/3/2019].
- Vallejo-Trujillo, S., y Hernández Aguilar, J. (2019). Preferencias de competencias transversales: enfoque de la alta dirección. En *Administración Y Organizaciones*, 22(42), 53-72. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2019v22n42/Vallejo>
- Wiemker, M., Elumir, E., y Clare, A. (2015). Escape Room Games: Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one? Documento de trabajo. Disponible en <https://thecodex.ca/wp-content/uploads/2016/08/00511Wiemker-et-al-Paper-Escape-Room-Games.pdf> [Acceso 2/3/2019].
- Yerro E. (2018). ¿Qué significa la orientación hacia los resultados en un perfil? Infoempleo, 5 de diciembre. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com> [Acceso 10/6/2019].