



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y  
SOCIALES

**¿Cómo emplear los Scape-Rooms en procesos de  
selección de personal?**

**Autora:** Gabriela De Gregorio Leyva

**Directores:** Nereida Bueno Guerra

Jesús Labrador Fernández

Madrid

2018/2019

## *Agradecimientos*

A mis tutores Nereida Bueno Guerra y Jesús Labrador Fernández, de la Universidad Pontificia de Comillas, por su apoyo durante el desarrollo del proyecto, la ayuda constante que me han ofrecido y el aprendizaje obtenido durante estos meses.

## Índice de contenidos

### 1. Introducción

1.1. Selección por competencias: procesos de selección y competencias.....	3
1.2. Evolución de los Procesos de Selección.....	4
1.3. El juego. La ludificación.....	6
1.4. Ludificación y las organizaciones.....	7
1.5. El juego en procesos de selección .....	8
1.6. El Scape Room. Técnica y selección.....	9
1.7. Perfiles o tipos de jugadores.....	10

### 2. Método

2.1. Estrategias de búsqueda.....	12
2.2. Búsqueda de información.....	13

### 3. Resultados

3.1 Viabilidad de su utilización.....	14
3.2. Relación entre los perfiles de jugadores y los candidatos.....	16
3.3. Diseño de un Scape Room	
3.3.1. Trabajo en equipo.....	17
3.4. Otras aplicaciones.....	25
3.5. Ventajas e inconvenientes.....	25

<b>4. Discusión.....</b>	<b>26</b>
--------------------------	-----------

<b>5. Bibliografía.....</b>	<b>28</b>
-----------------------------	-----------

<b>6. Anexo.....</b>	<b>31</b>
----------------------	-----------

## **1. Introducción**

### **1.1 Selección por competencias: procesos de selección y competencias**

El proceso de selección de personal se define como el conjunto de costumbres, buenas prácticas y medios profesionales que una entidad utiliza con el fin de escoger al individuo que se ajuste en mayor medida a un puesto de trabajo concreto (Alles, 2006). Las empresas y su necesidad de incorporar talentos son el inicio de la selección por competencias. La idea principal de esta práctica es que los candidatos se diferencian entre sí por la presencia o ausencia de competencias, dando lugar a diferencias claramente significativas en cuanto al rendimiento alcanzado en el desarrollo de una tarea (Alles, 2006).

El término competencia es complejo de definir tanto por su ambigüedad como por la gran cantidad de aspectos que la caracterizan (Escobar, 2005). No obstante, las competencias podrían ser definidas como el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para llevar a cabo una tarea de forma autónoma y flexible dentro del entorno profesional y organizacional (Bunk, 1994). Así mismo, es importante tener en cuenta que toda competencia debe caracterizarse por ser observable (Leboyer, 1997); tratarse una combinación de recursos (Le Boterf, 1997); y ser una herramienta eficaz para la persona (Valverde, 2001). Asimismo, no todas las competencias pertenecen a la misma categoría. Se distingue entre dos grandes tipos de competencias: competencias técnico-profesionales y competencias socio-personales, individuales o clave (Pérez Escoda, 2001). En los últimos años, las competencias socio-personales están adquiriendo mayor relevancia en los procesos de selección de personal (Frese, 2006). Entre este tipo de competencias podemos encontrar la paciencia, la autocrítica, el autocontrol, motivación, el espíritu de equipo y el control del estrés. Es importante tener en cuenta que invertir en ciertos procesos puede asegurar la correcta identificación de las competencias emocionales; y por tanto, suponer una mayor eficacia a la hora de confrontar y resolver situaciones; mejorar la relación entre trabajadores; anticipar problemas; y en definitiva, asegurar el éxito tanto de los individuos como de la empresa (Cherniss, 2000).

Según el Modelo del Iceberg de Spencer & Spencer, las competencias se dividen en dos grandes bloques. En primer lugar, las competencias fuertes o más conocidas como “hard skills. Estas son algunas de las habilidades más básicas y buscadas por las empresas, y entre ellas destacan el razonamiento analítico, computación en la nube, inteligencia artificial y el manejo de varias lenguas (LinkedIn, 2019). Todas estas habilidades han sido adquiridas mediante la formación educativa y la experiencia profesional.

En segundo lugar, Spencer & Spencer distinguen las competencias blandas o “soft skills”; las cuales abordan lo no visible, donde se encuentra el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad. Los procesos de selección están empezando a dar gran importancia a las competencias de desarrollo socio-personal, donde se abarcan habilidades y aspectos tanto personales como interpersonales, siendo ejemplos de ello competencias tales como el trabajo en equipo, el control del estrés, el altruismo y la empatía. Las competencias blandas, difíciles de detectar, suelen ser evaluadas a través del comportamiento y de cómo se desenvuelve el sujeto ante situaciones concretas (Lévy- Leboyer, 1997). Entre las más valoradas se encuentran la persuasión, la colaboración y la creatividad (LinkedIn, 2019). Este tipo de competencias son las que diferencian a un profesional de otro, justificando cómo en algunos casos donde las competencias profesionales son más potentes; se selecciona a un profesional de formación o categoría profesional inferior (Alles, 2006).

Los últimos estudios publicados comentan que dentro de las competencias blandas, las más atractivas para las empresas son el liderazgo, la flexibilidad, la comunicación, la persuasión y la gestión del tiempo; mientras que en cuanto a las competencias duras, las más comunes son el dominio de programas informáticos y el conocimiento de, al menos, un segundo idioma (Forbes, 2018).

## **1.2 Evolución de los Procesos de Selección**

Antes de que surgiera la selección por competencias, se emplearon otro tipo de procesos. El Modelo de Selección Tradicional tiene como objetivo conseguir la estabilidad económica. De tal

forma, los trabajadores eran contratados por la mera posesión de una serie de conocimientos y características específicas que pudieran ser puestas en marcha de forma inmediata para concluir eficazmente la/s tarea/s. Este modelo emplea herramientas como la presentación de un Currículum Vitae, una entrevista personal (previamente concertada) y la presentación de referencias de otras entidades o profesionales. No obstante, este tipo de selección también acude a la utilización de test y exámenes profesionales (Moscoso y Salgado, 2008). Sin embargo, todas estas dinámicas han sido criticadas reiteradas veces debido a que, tal y como dijo McClelland, *“los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos no predicen el rendimiento en la vida y a que hay un sesgo en contra de las minorías, por ejemplo en cuanto al nivel socio-económico”* (McClelland, 1973, p.21).

Dadas las limitaciones del modelo tradicional, desde principios del siglo XX, los procesos de selección se han sometido a grandes cambios; la mayoría impulsados por la necesidad de adaptarse al entorno y a sus demandas (Sancho, Fernández - Manjón y Fuentes- Fernández, 2008). Surge de tal forma el Modelo de Selección de Personal Estratégica, que prioriza el que los candidatos, principalmente, sean capaces de adaptarse a los cambios y a las exigencias del entorno (Moscoso y Salgado, 2008). Por ello, se da mayor importancia a competencias personales tales como la capacidad de aprendizaje, la innovación, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad del trabajador, entre otros. Toda organización actual aspira a identificar a aquellos candidatos que, además de concluir sus tareas y generar desempeño, cuenten con una gran cantidad de competencias personales que les caracterice de ser talentosos y valiosos (Saracho, 2011).

Ante tal cambio, las empresas han ido utilizando nuevas herramientas para poder evaluar tales competencias. Entre estas prácticas surgen los “Assessment Centers”, las Dinámicas Grupales y los Técnicas in-Basket (Moscoso y Salgado, 2008). Por su parte, el uso de los juegos también puede incorporarse a esta renovación de los métodos tradicionales de selección. A continuación se detallan los niveles tan inesperados alcanzados en la utilización del juego en otros campos, sin limitar su utilización al ámbito recreativo.

### 1.3 El juego. La ludificación

Hoy en día, no existe una definición unánime entre los teóricos a la hora de hablar sobre el juego, siendo éste uno de los pocos constructos que en psicología no tiene definición (Elkonin y Uribes, 1980). No obstante, ante la necesidad de ser definido, el juego se resume en una acción u ocupación que está siendo desarrollada en un espacio y tiempo determinado, y el cual se rige por un conjunto de reglas que necesariamente tienen que ser respetadas; lo cual provoca que la persona experimente ambivalencia entre sentimientos de tensión y alegría (Huizinga, 1972).

Asimismo, parece haber un acuerdo entre los teóricos; ya que están de acuerdo en que todo juego se debe caracterizar por ser libre, ficticio, incierto e improductivo, así como estar pautado y reglado (Callois, 1958). Además, para diferenciar entre una dinámica de mayor o menor categoría, se establece que un buen juego debe ser interactivo y personalizado; contar con problemas bien formulados y ordenados; y ante todo, la presencia de frustración (Gee, 2003).

El diseño correcto del mismo debe oscilar entre lo que se denomina “*jocus*”, que significa broma, y “*ludus*”, que hace referencia al entretenimiento (Navarro-Adelantado, 2002). El juego forma parte de la actividad recreativa, un espacio limitado para uno, ya sea de forma individual o grupal; lo cual provoca la pérdida de la noción del tiempo; disminución significativa de los niveles ansiedad y tensión; así como la focalización en una actividad concreta. Todos estos factores permiten a la persona intentar e incluso llegar a alcanzar el éxito, el cual se consigue en el momento en el que se alcanzan los objetivos. Uno de los aspectos más curiosos que se da en el juego es el no poder recordar momentos o problemas del pasado mientras se juega. Por ello, se aconseja que en el ambiente prime la libertad, la espontaneidad y la autonomía. El juego debe estar reglado pero no siempre reglamentado. Un juego está reglado cuando se dan una serie de instrucciones sobre lo que debe hacer el jugador; mientras que el juego está reglamentado cuando se especifica el modo de cómo debe hacerse. Esto es debido a que, además de que se den otros aspectos, en todo juego se busca alcanzar un nivel considerable de placer (Csikszentmihalyi, 1997). Se ha demostrado que a partir del uso del juego se puede mejorar la relación entre inmersión y compromiso del usuario en la tarea (Deterding, 2011).

Desde el inicio del siglo XX, los juegos están siendo cada vez más utilizados en ámbitos no lúdicos. En la ludificación los juegos no están destinados para ser disfrutados en aplicaciones o a través de internet, sino para implantar una serie de pautas y aprendizajes (Pelling, 2002; Marczewski 2013).

Dicha actividad ludificadora no es más que un nombre asignado a una realidad presente en toda la historia de la humanidad, pero que ha ido avanzando y adoptando distintas características.

Un ejemplo de este avance es el hecho de poder acceder al juego tanto de forma presencial como online (Jabary, 2014). El primer videojuego “*Tennis For Two*” (Higinbotham, 1958) supuso el inicio de la presencia de los juegos en soportes tecnológicos, como en las plataformas móviles con “*Tetris*” (Pázhitnov, 1994) y “*Snake*” (Armanto, 1997); y entre otros más actuales “*Super Mario Bros*” (Miyamoto, 1985), “*Call of Duty*” (Chichoski, 2003) y “*Candy Crush Saga*” (King, 2012). Es un hecho que los juegos forman parte de nuestra vida cotidiana.

La aplicación y presencia del juego en tareas de la vida diaria influye en el comportamiento; y mejora tanto la motivación como el compromiso de los participantes (Marczewski, 2013). A través del juego experimentamos la realidad (Paredes Ortiz, 2001); por lo que ha sido utilizado a día de hoy con distintos fines y en ámbitos tan potentes como son la publicidad y el marketing (Santamaría, 2011). Teniendo en cuenta la expansión eminente de los videojuegos y los efectos positivos que conlleva el juego, a principios de esta década, se predijo que las grandes empresas llegarían a utilizar técnicas ludificadoras en distintas actividades (Pavlus, 2010). Junto con ello, empresas como Gartner Group, han predicho que la ludificación sería en un futuro el pilar fundamental donde las IT se sostendrían (Gartner Group, 2011). Estas predicciones se han convertido actualmente, apenas una década más tarde, en una realidad.

#### **1.4 Ludificación y las organizaciones**

Los juegos aparecen en las grandes empresas cuando, estas concienciadas con la importancia de la motivación, han desarrollado programas dirigidos a los consumidores con el fin aumentar su presencia en el mercado; lo cual podría proporcionar un aumento de ventas y por tanto, de ingresos.

Así pues, el juego en el ámbito empresarial puede ser utilizado para dirigirse a tres destinatarios, lo que supone tener funciones y objetivos diferentes. En primer lugar, dirigido hacia los consumidores con el objetivo de aumentar beneficios. Un ejemplo de ello, es el “*Programa ZeroEmission*”, elaborado para Nissan con el fin de concienciar a las personas de la importancia de un entorno ecológico, siendo sus automóviles un ejemplo de sostenibilidad para el medio ambiente (Nissan, 2012). En el año 2013, se hizo viral el “*BBVA Game*”. El Banco español puso

en marcha esta estrategia de ludificación para lanzar y potenciar la banca online: si el usuario acepta una serie de retos, el banco le da una serie de puntos y premios. Un ejemplo de los retos que se podían asumir es mirar los movimientos a través de la plataforma virtual, y a mayor número de visualizaciones mayor número de puntos. Resulta interesante, puesto que de esta forma se consiguió liberar trabajo a las sucursales físicas y se evita la saturación de las mismas. El segundo destinatario son los empleados de las empresas. Durante estos últimos meses se está utilizando el juego con la finalidad de mejorar las relaciones laborales y fomentar el trabajo en equipo, más conocido como “*team building*”. Por último, en tercer lugar, dirigido a los candidatos. El presente proyecto se centra en la utilización del juego en la selección de candidatos, el tercer destinatario; utilizando concretamente los Scape Rooms como herramientas de selección. Cada vez son más las empresas que utilizan los Scape Rooms en sus procesos de selección. El fin de dicha técnica es modernizar los procesos y reducir algunos de los aspectos negativos de los métodos más tradicionales; por lo que sería esperable que se eligiera mejor a los empleados de las organizaciones. En España, este tipo de recurso ha sido utilizado por entidades como el Banco Santander (2018) y Mapfre (2018).

### **1.5.El juego en procesos de selección**

Un “Scape Room” o “Juego de Escape” es una modalidad de juego, en el cual participan un grupo de personas y cuyo objetivo principal es conseguir escapar (Kato, 2007). Para ello, deben ser superados una serie de retos previamente elaborados y estudiados por los creadores, un grupo de multidisciplinar de expertos. Dicha mecánica mezcla habilidades tanto físicas como emocionales, lo cual permite que mediante la observación se recopile gran cantidad de información sobre el individuo. El grado de complejidad de los Scape Room depende de las circunstancias y los fines que se esperen alcanzar. Las actividades cognitivas más evaluadas son la capacidad de deducción, correlación y decisión, mientras que, entre las habilidades físicas, la más recurrente es la evaluación de la capacidad de manipulación de objetos (Clare, Elumir y Wiemker, 2015).

Recientemente, se ha estudiado cómo la utilización de este tipo de herramientas supone una gran cantidad de ventajas en los procesos de selección. En primer lugar, se inicia una nueva experiencia de reclutamiento; se puede observar cómo influyen las emociones y rasgos de personalidad del candidato en el desarrollo de la tarea; se mantiene el “factor sorpresa” al enfrentarse a una situación

imprevista; se observa la relación del candidato con la tecnología; disminuye la deseabilidad social; y aumenta la motivación (Orange, 2018).

Entre todas estas ventajas, debe ser destacada la motivación como el aspecto que ha de estar presente en todo juego. En los juegos grupales es importante que todos los jugadores estén motivados, lo cual asegura la participación de todos ellos (Chiavenato, 2001). Asimismo, es importante tener en cuenta que si el juego es de gran dificultad; la persona se frustrará y abandonará. Lo mismo sucede cuando la actividad resulta asequible para el jugador si emplea escasos recursos, lo que puede producir desinterés y finalmente, abandono. Así pues, un juego bien elaborado estaría entre la frustración y el aburrimiento (Clare, Elumir y Wiemker, 2015). La motivación puede ser alcanzada de múltiples formas. Por ejemplo, mediante la asignación de puntos; el avance de niveles, las clasificaciones o la asignación de medallas (Zichermann y Cunningham, 2011).

#### **1.6. Scape Room. Técnica de juego y selección**

De tal forma, para aplicar un Scape Room en un proceso de selección, resultará tan importante organizar y coordinar adecuadamente el espacio, tiempo y los recursos materiales y personales de los que se disponga; como generar un adecuado clima laboral; realizar una evaluación completa y exhaustiva; disponer de un equipo interdisciplinar y profesional; dar a conocer cuál es el objetivo del encuentro y conocer de qué partes consta. Además deberá determinarse el tiempo que se va emplear en la actividad; velar un ambiente de bienestar que incite al encuentro, a la naturalidad y a la transparencia; y asegurar la disminución de los índices de deseabilidad social (Andreola, 1982). La tensión se reduce debido a que todos los esfuerzos son focalizados en una actividad concreta, lo cual aumenta el éxito tanto de la presente tarea como de todas aquellas que se ejecuten en el futuro. Esto es debido a que el sujeto, ante la tensión de la tarea, pone en marcha una serie de mecanismos para reducir la ansiedad; los cuales serán utilizados en situaciones de estrés similares (Csikszentmihalyi, 1997).

Es importante que el grupo, y por tanto los usuarios que participen, se caracterice por su variedad; aspecto que debe tenerse en cuenta ya que puede resultar ser una limitación, ya que en los procesos

de selección los candidatos suelen ser bastante homogéneos debido a que cumplen una serie de requisitos para poder encajar en un perfil concreto.

Resulta determinante innovar y actualizar los problemas y enigmas a resolver (Clare, Elumir y Wiemker, 2015); lo que dependerá de aspectos tales como, la naturaleza de los colaboradores, la heterogeneidad del grupo, el grado de interdependencia entre los individuos (enemigos o aliados); así como el ajuste, las condiciones y el periodo de colaboración (Collazos, González, Gutiérrez y Guerrero, 2014). Es necesario establecer unos límites temporales y espaciales (Huizinga, 1972).

Los pasos a seguir en la elaboración de un Escape Room (Steinprinz, Kronberga y Salgado, 2017) son:

- a. Plantear los objetivos: qué y por qué. Competencia/s que se miden y su utilidad.
- b. Diseñar las pruebas: con qué.
- c. Determinar qué instrumentos miden las competencias (en este caso, se elaborará una plantilla de competencia)
- d. Orden de resolución de las pruebas/problemas planteados: cómo. Crear una historia.
- e. Acondicionamiento del aula: dónde y cuándo. Recursos disponibles.
- f. Adaptar al contexto. Narrativa estimulante.

Una vez diseñado el Scape Room, con el fin de aumentar el desafío, la diversión y la satisfacción; se van a utilizar una serie de elementos compensatorios, todo ello directamente relacionado con el perfil competencial que se busque y el sistema de observación utilizado. Por ejemplo, cuando el jugador alcance una serie de objetivos ascenderá de nivel; podrá adquirir puntos; e incluso ser galardonado con premios y regalos cuando alcance el podio (Clare, Elumir y Wiemker, 2015).

### **1.7.Perfiles o tipos de jugadores**

A raíz de las investigaciones sobre el campo motivacional, se empezó a hablar de dos tipos de perfiles de motivación en a base si los sujetos buscan ser líderes o ser liderados. En primer lugar, los más complacientes son individuos que aspiran a alcanzar logros y éxito, mientras que los no complacientes son aquellos que carecen de aspiraciones y necesidad de liderazgo (Marczewski,

2013). Todo ello, pueden ser aspectos interesantes a la hora de determinar si un candidato se ajusta en mayor o menor medida a un puesto que requiere habilidades específicas de liderazgo. Además se pueden distinguir cuatro tipos de trabajadores: divergentes o emocionales, convergentes o reflexivas, asimiladores o teóricos y acomodadores o pragmáticos (Kolb, 2014).

Una vez abordada la motivación, se han elaborado una serie de clasificaciones que distinguen los distintos tipos de jugadores que pueden existir. Entre las más influyentes, Bartle distinguió cuatro perfiles: triunfadores, exploradores, socializadores y asesinos (un término con traducción al castellano quizá impactante, pero que viene a definir a sujetos muy competitivos). Los jugadores “triunfadores” son personas competitivas y motivadas a alcanzar los objetivos con el fin de gana. Se estima que al menos un 40% de los jugadores pertenecen a este perfil. Los jugadores “exploradores” son aquellos jugadores cuya motivación se asocia a la curiosidad de descubrir nuevas cosas y con objetivos claramente establecidos. La mitad de los jugadores pertenecen a este perfil. En cuanto a los jugadores “sociabilizadores” debe ser destacado que son aquellas personas que ven el juego como aquello que les permite establecer relación con los otros. Su presencia es muy variable, aunque menor que en los dos casos anteriores. Por último, el grupo minoritario por excelencia: los jugadores “asesinos”, personas que sienten la victoria cuando el adversario lo siente como una derrota (Bartle, 1996).

En base al Modelo de Bartle, Mrczewski elaboró su propia clasificación; en la cual distingue cinco tipos: jugadores, socializadores, espíritus libres, triunfadores o filantrópicos. Considera que los “espíritus libres” se caracterizan por de la creatividad, los “triunfadores” por el perfeccionismo en las tareas; y por último, los “filantrópicos” y su necesidad de ayudar (Mrczewski, 2013). De tal forma, estos perfiles pueden relacionarse con una serie de competencias.

Por tanto, el objetivo principal es determinar si la utilización de Scape Rooms es viable en procesos de selección de candidatos; además de explorar si los perfiles de jugadores pudieran ser utilizados en la elaboración de perfiles competenciales. Para ello, se escogerá una competencia para la cual se elaborará un Scape Room. Asimismo, se diseñará una plantilla que sea útil para el observador y eficaz en la evaluación de las competencias. Se pretende que el formato de tal plantilla pueda ser utilizado para evaluar distintas competencias, cambiando únicamente los rasgos evaluados. Por último, a partir de la elaboración de dichas pruebas, es esperable que se concluyan algunas de las

posibles ventajas y desventajas esperables en la aplicación de esta técnica, desconocidas hasta el momento.

## 2. Método

### 2.1 Estrategias de búsqueda

Para la posible elaboración y aplicación de un Scape Room en un proceso de selección ha sido necesario realizar una revisión bibliográfica. Se inició el proceso con una búsqueda de documentos y artículos de interés sobre la presencia de este tipo de juegos en las organizaciones. La plataforma empleada para ello fue “*Google Académico*”. Ante la escasez de resultados se decidió buscar sobre información que pudiera estar relacionada con el tema en cuestión: comportamiento organizacional, estudios científicos sobre la salud mental, procesos de selección, competencias organizacionales, ludificación, sistemas de recompensas y otros. A pesar de que resultó interesante obtener información de cómo el juego ha evolucionado a lo largo de la historia y de cómo las empresas presentan necesidades distintas de evaluación dependiendo del momento histórico en el que se encuentren, los artículos de mayor interés han sido filtrados por su reciente publicación: entre los años 2007 y 2019 debido a la actualidad del tema; aunque se han tenido en cuenta otros documentos publicados con anterioridad.

Otros artículos fueron extraídos en español e inglés a través de “*Psycinfo*”, “*Dialnet*” y “*PsicoDoc*”. Seleccionados los artículos y añadidas las referencias bibliográficas se realizó una búsqueda más exhaustiva que la anterior. Una vez comprobado que los artículos eran de interés; se dividieron y organizaron por temáticas: juego, ludificación, procesos de selección, competencias, *serious games* y perfiles de jugadores. Con el objetivo de desarrollar el proyecto sobre unas bases teóricas sólidas y contrastadas, utilizando las bases de datos anteriormente mencionadas, se profundizó en otros conceptos nombrados pero no profundizados en los artículos leídos y utilizados. Todos ellos han sido de gran utilidad debido a que la información aportada era concreta y de gran relevancia para el desarrollo y aplicación de los juegos a este entorno.

Además de los artículos, también se han utilizado otras fuentes de recogida de la información; como por ejemplo el acceso y lectura de libros de la biblioteca de la universidad, así como la

participación por cuenta propia en distintos Scape Rooms tales como el Scape Room de la Casa de Papel (resolución del enigma) e Indiana Jones y el ídolo maldito (dos equipos, modo combate).

## **2.2 Búsqueda de información**

Entre las palabras claves utilizadas para la búsqueda de información deben ser nombradas: proceso de selección, perfil, juego, gamificación, ludificación, evaluación, juego de escape, motivación, competencia, liderazgo, trabajo en equipo y persuasión (y sus correspondientes términos en inglés). Un criterio de inclusión fue que los artículos incluyeran aspectos relevantes sobre dichos términos, así como que no constatará de cierta evidencia empírica. Además, los artículos recientes primaron sobre los artículos publicados en años anteriores; lo que no implica que se hayan descartado este tipo de fuentes cuando se produce una desactualización y por consiguiente, una falta de información sobre alguno de los términos mencionados con anterioridad.

Por su parte, no se aplicó ningún otro tipo de criterio de exclusión ya que se consideró que debido a la ambigüedad; la falta de información contrastada sobre este tema; y el reciente interés sobre la implementación de este tipo de juego a un entorno muy concreto, cualquier fuente de información que pudiera ser contrastada y relacionada con el tema podría ser interesante. Únicamente se descartó la información endeble, por ejemplo foros de aficionados.

La búsqueda finalizó con un total 56 artículos y 14. No obstante, solo fueron utilizados aquellos que tras una lectura completa se observó que recogían información de interés; por lo que se redujo el número de artículos a 17 y el número de libros a 10. Además, se accedió a otro tipo de fuentes tales como vídeos, Scape Rooms e incluso al apoyo informativo de empresas del sector como “The Key Talent”. A toda esta información se accedió a través de diarios, plataformas virtuales y búsquedas online. Por último, debe ser mencionado que el contacto directo y práctico con los Scape Rooms se llevó a cabo en centros especializados y destinados al ocio, además de la experiencia profesional de evaluación de perfiles utilizando esta técnica en procesos de selección en unas prácticas realizadas en el verano de 2018 en el Talent Center de Inditex (Industria de Diseño y Textil), así como el apoyo, los consejos y las directrices otorgadas por la empresa “The Key Talent”, líder actual del sector (2019). Resulta importante mencionar que, de toda la información

compartida por ambas identidades, solo será utilizada aquella información que haya sido explícitamente permitida para el desarrollo del presente proyecto; siendo una gran parte de la información confidencial y reservada al secreto profesional.

### **3. Resultados**

Para ejemplificar cómo se pueden evaluar competencias a través de Scape Rooms, se ha escogido la competencia de trabajo en equipo desde las muchas existentes debido a que son muchas las organizaciones que valoran dicha capacidad en sus futuros empleados; además de poder ser evaluada sin la necesidad de poseer gran cantidad de recursos. Junto con la propuesta, se presentará una plantilla de evaluación; cuyo objetivo principal es que todos los aspectos del proceso sean recogidos de forma ordenada y eficaz. Además, en la prueba se tendrán en cuenta todos elementos necesarios y todos aquellos que puedan influir en su desarrollo, tales como la hora del día, el número de participantes y la motivación. Resulta importante mencionar que el modelo presente ha sido formulado con el objetivo de poder ser adoptado por cualquier organización, modificando las competencias que serán evaluadas y los elementos utilizados; todo ello, sustentado sobre una consistente investigación previamente realizada.

#### **3.1. Determinar si la utilización de Scape Rooms es viable en procesos de selección**

Las empresas necesitan innovar para ser competentes (Romero García de Paredes, 2015), lo cual genera mayores beneficios para la misma.

Puede considerarse que las empresas utilizan este tipo de técnica por su necesidad incesante de innovar, entendida la innovación como la diferenciación (Manchon, 2000). La innovación en este campo genera la una ventaja competitiva a través de la diferenciación, la cual genera mayores cuotas de mercado y crecimiento de las ventas o conocimiento de la empresa en su sector (Romero García de Paredes, 2015). Las empresas comienzan su proceso de innovación mediante la selección del personal, siendo éste el recurso más importante de la empresa; y dando lugar a la diferenciación del personal. En el caso de la empresa McDonald's sus procesos de selección se

caracterizan por buscar dependientes carismáticos y sonrientes, lo que le ha permitido diferenciarse de otros establecimientos de comida rápida mediante el trato amable y cálido hacia el cliente; apoyando su política en su eslogan “nos encanta verte sonreír” (Entrepreneur, 2010).

Teniendo en cuenta lo importante que es para la empresas innovar y llevar a cabo procesos de selección competitivos que recojan el mayor número de competencias (tanto competencias duras como blandas); así como los recursos económicos, materiales, temporales y sociales de los que disponen las empresas es esperable que la utilización del juego, y en concreto los Scape Rooms, sea una alternativa muy potente que será adoptada por las grandes empresas. No obstante, su aplicación solo será viable si las compañías ajustan sus expectativas de innovación a los recursos que tienen. Además, se espera que el uso de Scape Rooms con estos fines sea efectivo; siempre y cuando se realice una correcta aplicación de la herramienta al proceso, sin incurrir en malas prácticas y realizando un estudio lo más exhaustivo y cuidadoso posible de las competencias que la empresa busca y valora en un candidato. Un ejemplo de malas prácticas sería contratar a menos evaluadores o hacer un mal uso del tiempo (escasez o exceso de tiempo, alrededor de los sesenta minutos). El estudio de las competencias es fundamental por lo que si se realiza de forma errónea, esta herramienta no sería eficaz al no evaluar las habilidades que se buscan; y el proceso por tanto, sería improductivo.

La investigación realizada muestra cómo los procesos de selección se encuentran en un momento de cambio, tanto por las competencias que se evalúan como por los métodos empleados (Vázquez, 2017). Hoy en día se invierten gran cantidad de recursos en la modernización de los departamentos, así como la digitalización de las áreas de la organización. Se ha observado que el aspecto más valorado por los empleados es que la empresa de la que forman parte sea pionera en su sector, ya sea por innovación o exclusividad del servicio; aspecto que hace unos años generaba un alto nivel de incertidumbre, inseguridad y malestar en los trabajadores (Serenó, 2016).

El Scape Room es un ejemplo de la necesidad de innovación y de cómo las empresas invierten gran cantidad de recursos tanto económicos, humanos como materiales en la modernización de los procesos de selección. No obstante, no son muchas las organizaciones que han empleado este tipo de instrumento, aunque se espera que a lo largo de este año gran parte de las multinacionales españolas realicen este tipo de selección; ya que parece presentar grandes beneficios (Rizzo, 2018).

### 3.2. Explorar si los perfiles de jugadores pudieran ser utilizados en la selección de los candidatos

Es esperable que los perfiles de jugadores sean un punto de referencia a la hora de elaborar los perfiles competenciales de los candidatos. Por ejemplo, en el caso de que se evalúe la competencia de liderazgos; podemos ver que los perfiles de Bartle: “triunfadores”, “exploradores”; “sociabilizadores” y “asesinos” (Bartle, 1996); pueden ser relacionados con los estilos de liderazgo: participativo, orientado a los logros, apoyo y directivo (Davis y Newstrom, 1999).

Teniendo en cuenta cuatro estilos de liderazgo y las competencias que se evalúan; observamos que las competencias buscadas en cada uno de los perfiles de jugadores y los cuatro tipos de líderes son prácticamente las mismas. Por tanto, se concluye que los perfiles de jugadores pudieran ser utilizados en la elaboración de perfiles de candidatos. En este caso se ha realizado la comparación en base al modelo de Bartle, pero pueden y deben tenerse en cuenta otras clasificaciones como la de Mrczewski.

A continuación, en la Tabla 1, se muestra la estrecha relación entre las características que cumplen los perfiles de jugadores de Bartle y los rasgos propios de cada estilo de liderazgo.

Tabla 1

*Relación entre perfiles de jugadores y estilos de liderazgo*

<b>Estilo de liderazgo</b>	<b>Perfil de jugador</b>	<b>Competencia</b>
Participativo	Explorador	Inquietud y creatividad
Orientado al logro	Triunfador	Planificación y organización
Apoyo	Sociabilizador	Trabajo en equipo y flexibilidad
Directivo	Asesino	Resistencia, control y decisión

En el Anexo A se explican brevemente los tipos cuatro tipos de liderazgo de Davis y Newstrom (P.31).

De tal forma, se aconseja elegir una competencia y, una vez definidas claramente las competencias que caracterizan a cada jugador, determinar si pudiera existir alguna relación entre la/s competencia/s que se están evaluando y las características definitorias de cada perfil de jugador. De tal forma, en el caso de que las competencias buscadas sean las mismas o por lo menos similares, los perfiles de jugadores podrían ser utilizados en selección.

### **3.3. Elaboración de Scape Rooms. Trabajo en equipo.**

Es importante mencionar que las dinámicas de juego que serán expuestas a continuación han sido diseñadas ante la posibilidad de poder ser integradas como pruebas dentro de un Scape Room o como un Scape Room íntegro. No obstante, teniendo en cuenta que dependiendo del proceso se evaluarán distintas competencias, el objetivo principal no es tanto que sea eficaz sino que pueda servir como guía y fuente de inspiración a las organizaciones que pudieran estar interesadas en utilizar este método.

La competencia seleccionada ha sido el trabajo en equipo, un tipo de competencia blanda ("soft skills"), la cual figura entre las más buscadas por los empleadores en el último año (Infojobs, 2018). Se ha buscado que esta dinámica pudiera ser adoptada por alguna entidad sin la necesidad de hacer gasto en recursos específicos para poner la dinámica en marcha: se ha buscado economizar el gasto y utilizar elementos que pudieran tener las empresas, y en caso de no tenerlos que su coste fuera el menor posible.

#### *3.3.1. Trabajo en equipo.*

Un equipo es una unidad que se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad; que puede convocarse, orientarse y desintegrarse con facilidad; y que está compuesta por un número de individuos entre los cuales es común que haya un líder. (Reich, 1897).

Lo que incentiva el trabajo en grupo es el alcance de una meta, el denominado *output*. El resultado dependerá de la composición, la distribución entre los miembros del equipo y la retirada o entrada de nuevos miembros en el grupo; ya que cuando los integrantes pasan más tiempo juntos adquieren un conocimiento común que promueve la coordinación. (Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008). Este sentimiento de identidad no niega la necesidad de diversidad de conocimientos, ideas y

opiniones; y tampoco intenta eludir el conflicto (Rico, Molleman, Sánchez-Manzanares y Van der Vegt, 2007), sino que cada uno de los miembros del grupo realiza algún tipo de aportación (Clare, Elumir y Wiemker, 2015).

Así bien, resulta interesante el empleo de un juego de equipo, como es el Escape Room, para evaluar cómo se integra y relaciona cada persona dentro de un grupo. (Richards y De Vries, 2011). En este tipo de dinámica se podrá evaluar: la capacidad del candidato para pedir y prestarse a la ayuda; pensamientos sobre el ayudar y el ser ayudado y nivel de auto-corrección; cómo el individuo es capaz de gestionar las situaciones de estrés; y el conocimiento de los roles y las tareas desempeñadas por cada miembro del grupo (Day, Gronn y Salas, 2004).

Algunas de las claves que motivan el trabajo en grupo son: en qué medida el individuo es seguro/inseguro y cómo influye en la relación; el grado de ingenuidad; percepción del logro; habilidades comunicativas propias; capacidad creativa; grado de compromiso y responsabilidad con el grupo y la tarea; en qué medida el individuo es generoso y comprensivo con los otros; así como es el temperamento de cada persona (Maxwell, 2002).

Para la evaluación del trabajo en equipo se presenta una alternativa de juego, la cual es esperable que se identifique con alguno de los aspectos más importantes comentados anteriormente.

El Scape Room diseñado para evaluar el trabajo en grupo recibe el nombre de “*Abrir la caja fuerte*”. El objetivo es abrir una caja fuerte bloqueada, para lo que se necesita introducir un código compuesto por un compendio de dígitos; el cual es totalmente desconocido. A cada individuo se le asigna un iPad y tienen que contestar a cinco preguntas sobre la organización. Por ejemplo, en el caso de que fuera Inditex la empresa que realiza el proceso podrían hacer preguntas del estilo “¿Cuántas cadenas forman parte del grupo Inditex?”; “¿Cuál es la cadena que más tiendas tiene?”. Las preguntas son distintas, por lo que cada candidato tiene sus preguntas asignadas aleatoriamente cuando se les dio el dispositivo. Por tanto, no se repite ninguna pregunta. No obstante, habrá unas preguntas más fáciles que otras y en las instrucciones dadas se les hará especial hincapié en que pueden ayudarse tantas veces como quieran y que la cooperación es lo que ayuda a resolver algunas de las preguntas.

Una vez resueltas estas tres preguntas, los candidatos irán entrando uno por uno en la sala continua. Cuando los candidatos estén aislados del resto, se les facilitará un documento que contiene datos muy específicos sobre la empresa. Por ejemplo, en el caso de Inditex, se puede aportar un documento donde se hable de “cuántos metros y muebles tiene la tienda Zara de Nuevos Ministerios”; “número exacto de beneficios del último año”; “número de camisetas diseñadas por *Pull and Bear* en la última colección”; y así. Estos datos pueden ser reales o inventados, dependiendo de si la entidad prefiere no dar este tipo de información. Una vez leído el documento, el cual es distinto en cada participante, le saldrá a cada candidato tres preguntas cuya respuesta desconoce, ya la respuesta se encuentra en la información del artículo de otro participante. Una vez llegados a este punto, a cada individuo se le dan dos posibilidades:

- a. Poder pedir ayuda para resolver las preguntas y por tanto, participar con el grupo. De tal forma, los jugadores tienen que buscar al miembro del grupo que pueda tener conocimiento de la respuesta a las preguntas. Es importante resolver las preguntas correctamente ya que si esto sucede, a cada candidato le saldrá en su iPad la posición que ocupa el dígito, anteriormente asignado, en la clave que para abre la caja fuerte; y por tanto concluir la tarea.
- b. Decidir no buscar ayuda y no resolver las preguntas y a cambio, recibir una recompensa o ventaja personal. Aunque el objetivo es abrir la caja fuerte, se le dice a cada candidato que si decide no buscar ayuda y no resolver las preguntas; se le dará otra alternativa más fácil y rápida para obtener el número: se le plantearán tres preguntas en base a los artículos que ha leído. Si acierta esas tres preguntas, obtendrá un dígito y podrá desbloqueará la opción de tener una entrevista personal donde podrá mostrar más detenidamente su recorrido y sus competencias profesionales y personales. Sin embargo, si finalmente decide no participar en el proceso de abrir la caja; en el caso de que sus compañeros decidieran resolver el enigma, no podrían resolver el enigma porque carecen de su información.

Al individuo se le pide que antes de pasar a la siguiente fase, en la sala aislada y sin la presencia de otros candidatos, exponga brevemente tres argumentos de por qué ha tomado esa decisión, tanto si es individualista como colectivista; lo que será de gran interés para el observador.

Una vez que el individuo ha tomado su decisión y expuestos sus argumentos, el candidato pasará a la tercera sala. Aquellos que decidan no participar con el grupo pasarán a la sala A y resolverán ahí las preguntas; y los que decidan participar con el grupo accederán a la sala B, donde se encuentra la caja fuerte. De tal forma, con esta organización del espacio lo que se pretende es que los individuos no se pongan contacto ni lleguen a un consenso; por lo que conocerán las decisiones del resto una vez que ellos ya han elegido.

Los candidatos de la sala B deben permanecer en silencio hasta que se les ordene, sufriendo una grave penalización si comienzan a contrastar información antes de que se les permita. Una vez que se les permite contrastar la información, se inicia la cuenta atrás del tiempo. Si hay individuos que no pueden contestar a sus preguntas, una vez conocidos de sus limitaciones debido a que el candidato que tiene la información ha tomado la otra opción, tendrán acceso a un teléfono y podrán solicitar que se les mande a su dispositivo el artículo correspondiente y que contiene la información para resolver las preguntas. Por tanto, finalmente sí que se podrá abrir la caja independientemente de la decisión que se hubiera tomado; lo cual desconocen los candidatos hasta este momento. Se utiliza el engaño en la fase 2 para ver qué decisión toma el individuo: intereses del grupo antes que los individuales, o al revés.

Las recompensas utilizadas se han establecido en base al Dilema del Prisionero (Flood y Dresher, 1950); donde se ha concluido que la recompensa individual ha de ser más atractiva que la grupal; lo que supone una gran tentación para el candidato y permitirá dividir al grupo entre perfiles con una orientación más del tipo individualista o colectivista. Así pues, se les está dando a los individuos la posibilidad de relacionarse con el resto de candidatos o recibir una recompensa personal si deciden no hacerlo.

A continuación se presenta un modelo de plantilla que recoge algunas de las competencias propias del trabajo en equipo que podrían ser evaluadas si se utiliza este tipo de Scape Room. No obstante, debe tenerse en cuenta que es una plantilla orientativa y que deberá ajustarse y ser completada según convenga.

Tabla 2

*Plantilla de Evaluación: “Abrir la caja fuerte”*

**Fase 1.** Resolución de las cinco preguntas.

Conocimiento de la empresa

Competencia	Aciertos	Fallos	Ayuda recibida	Ayuda a otros	Observaciones
Conocimientos de la empresa					

\*\*En base a qué nociones tiene el candidato sobre la compañía. Para rellenar este apartado nos puede ayudar hacernos preguntas tales como: ¿Necesita mucha ayuda? ¿Conoce la respuesta de las preguntas? ¿Se ha informado sobre lo que hacemos?

Tabla 3

*Manejo del dispositivo electrónico (Ipad)*

Competencia	Conoce el dispositivo	Presenta dificultades	Observaciones	Valoración
Manejo del dispositivo electrónico				

\*\*Se pretende evaluar en grado el individuo se desenvuelve con los dispositivos utilizados (Ipads, reproductores, ordenadores...)

Tabla 4

*Otras competencias*

---

Competencia	Si/No	Momento	Observaciones
Información compartida			
Habilidades comunicativas			
Grado de implicación			
Seguridad en sí mismo			
Se adapta con facilidad			
“Don de gentes”			
Impacto			

---

**Fase 2. Elección.**

\*\*En base a cómo el sujeto toma la decisión evaluaremos algunas de las siguientes competencias.

\*\*El observador evaluará el grado del 1 al 10, tomando como referencia su propio criterio según lo que perciba en base a la actitud y actuación del candidato.

Tabla 5

*Competencias de la toma de decisiones*

Competencia	Si/No	Grado	Observaciones
Intereses propios frente a los comunes			
Asunción de riesgos			
Análisis de problemas			
Motivación personal			
Control situacional			
Compromiso personal			
Sensibilidad			
Interpersonal			
Decision			
Flexibilidad			
Integridad			
Resistencia			
Independencia			
Capacidad crítica			
Priorizar objetivos			
Coherencia del discurso			

**Fase 4. Decisión final: Argumentos**

Individualista		Colectivista	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

### Fase 3. Resolución del problema

En este caso solo serán evaluados aquellos sujetos que hayan tomado como decisión final participar en el objetivo común: abrir la caja fuerte.

Tabla 6

#### *Competencias del trabajo en equipo*

Competencia	Si/No	Momento	Observación
Adaptabilidad			
Creatividad			
Comprensión (Del texto)			
Comunicación verbal			
Delegación			
Confianza			
Tolerancia al estrés			
iniciativa			
Meticulosidad			
Liderazgo			
Tenacidad			
Planificación y trabajo en equipo			
Energía			
Trabajo en equipo			

Finalmente, a pesar de que este Escape Room ha sido diseñado con el fin de evaluar en qué medida en sujeto es capaz de trabajar en equipo; se están atendiendo a otras competencias como son el liderazgo y evaluando habilidades como la comprensión y la comunicación; así como valores personales como la integridad y la seguridad en sí mismo.

### **3.4. Otras aplicaciones**

En los Anexos B y C del presente trabajo se proponen otras dos alternativas que muestran cómo el diseño adecuado un Scape Room puede permitir detectar competencias laborales tan valoradas como son el liderazgo y la capacidad de persuadir de un candidato (p. 31-38).

### **3.5. Ventajas e inconvenientes**

En primer lugar, los Scape Rooms resultan ser una alternativa económica, novedosa y hasta el momento, exclusiva. Esta dinámica grupal, permite justipreciar tanto las habilidades y competencias propias del candidato y de cómo cada individuo establece una relación con el resto del grupo. Asimismo, resulta ser una alternativa muy atractiva para las empresas debido a que se estima que el proceso de selección, entre aplicación y evaluación, no dura más de dos horas; y ha de tenerse en cuenta que se está evaluando a un grupo de diez a doce personas; mientras que, las entrevistas individuales, requieren en torno a una hora por candidato entre aplicación y evaluación (Alles, 2005). Por lo tanto, este tipo de herramienta permite economizar recursos tan valorados en las empresas como son el tiempo y la eficacia.

Aun sabiendo que los Scape Room son una alternativa que será muy potente en selección, es esperable que presenten algún tipo de deficiencia. La principal es que, actualmente, las empresas no tienen la información ni la capacidad para crear ellas mismas estas dinámicas, por lo que deben contratar a otras empresas especializadas que posean la capacidad, el tiempo, los recursos y la información necesaria para realizar un estudio exhaustivo de las competencias; elaborando así una dinámica de juego que sea eficaz. Esto supone un gran gasto para las compañías, por lo que hasta el día de hoy es una inversión limitada a las empresas más potentes del sector; lo cual no implica que este aspecto no cambie con la presencia de mayor información, motivación e interés por parte de las empresas en crear sus propias dinámicas de juego ante la necesidad de innovar y diferenciarse de la competencia. Asimismo, como hasta el momento no se sabe el número de observadores que se necesitan en cada dinámica para la evaluar las competencias del Scape Room. En el caso de que el número de observadores fuera muy elevado; los costes aumentarían, lo cual sería una limitación económica importante para muchas entidades.

#### 4. Discusión

En la presente revisión se ha reflexionado sobre los aspectos más importantes que debe tener una compañía a la hora de utilizar este tipo de herramienta en sus procesos de selección. No obstante, ante la ausencia de marco teórico, se han señalado algunos de los elementos que se consideran que tienen que tenerse en cuenta si se desea diseñar un Scape Room que evalúe una competencia específica; lo cual se ha visto ejemplificado mediante el diseño de varias dinámicas de juego. Por último, se han determinado algunas de las ventajas y posibles limitaciones que supone su utilización en el ámbito de la selección de personal; entre las cuales cabe mencionar la falta de marco teórico, la limitación de recursos económicos y humanos, así como la ausencia de experiencia en la utilización de este tipo de herramienta, entre otras.

No obstante, la presente investigación ha sido realizada con el objetivo de profundizar en cómo el juego, tan presente en nuestra vida cotidiana, ha llegado a ámbitos tan dispares como es el organizacional; en el cual su presencia en otro momento habría sido totalmente inesperada. El objetivo principal de la utilización de los Scape Rooms puede responder ante las necesidades de innovación y creatividad, tan valoradas en la sociedad actual. Así pues, la utilización de esta nueva herramienta no es un hecho fortuito; si no que puede ser un intento de adaptación por parte de las empresas a un ritmo de funcionamiento cuyos cambios son cada vez más rápidos e intensos. Este cambio de ritmo puede deberse a: la importancia de diferenciarse del resto, el avance la tecnología, el aumento de la demanda de trabajo y descenso de oferta, el incremento de la rigurosidad de los procesos, además de, la necesidad de tener que reducir aspectos tales como la deseabilidad social, entre otros.

Por todo ello, resultaría trascendental elaborar una guía o manual que recoja aspectos relevantes, a la vez de contrastados, que puedan resultar interesantes en la elaboración de un Scape Room. Se podrían incluir cuestiones como: cuáles son los beneficios e inconvenientes de la aplicación de este tipo de herramienta en selección; qué elementos pueden ser perjudiciales y por tanto, contaminar el proceso; qué herramientas debe utilizar el evaluador; qué número de evaluadores se necesita, qué tipo de pruebas y número de candidatos es conveniente; así como qué otro tipo de recursos (económicos, materiales y humanos) se requieren para que el Scape Room sea efectivo.

Resulta importante mencionar que la plantilla de competencias elaborada, aunque es esperable que sirva de ayuda a los evaluadores, será cuestionada hasta el momento en el que sea aplicada y demuestre realmente su utilidad. De tal forma, se incita a los futuros investigadores a diseñar y profundizar en base a qué herramientas y recursos deben ser utilizados en el proceso de evaluación de un Scape Room; teniendo en cuenta que dicha herramienta no ha sido aplicada, ni por tanto cuestionada, por ningún experto hasta el momento.

No obstante, los Scape Rooms han sido utilizados en otros campos, además del organizacional, donde el último fin no es el entretenimiento. Este tipo de dinámicas se ha utilizado en las aulas como recurso didáctico (Enfedaque, 2018). Tras varios años de investigación, los juegos de escape se están convirtiendo en un recurso con el que se alcanzan la mayoría de los objetivos establecidos en los centros de enseñanza; como por ejemplo, el aprendizaje de competencias técnicas y personales. Por tanto, siguiendo como ejemplo la aplicación y la trayectoria de los Scape Rooms en el ámbito educativo; en un futuro se espera obtener resultados similares en el ámbito organizacional en lo que acontece a los procesos de selección y el juego.

Desde esta propuesta, resulta interesante promover aquellos proyectos que traten de determinar los posibles principios, beneficios y limitaciones que pueden surgir de la utilización de los Scape Rooms en los procesos de selección. Asimismo, resulta interesante ya que se trata de un tema actual y el cual es esperable que alcance cada vez mayor importancia. Por tanto, sería interesante llevar a cabo un estudio empírico en el que se compare la eficacia de este tipo de herramienta frente a otras como son las dinámicas de grupo o las entrevistas individuales; lo cual no ha podido ser realizado en el presente estudio debido, principalmente, a la falta tiempo y la falta de accesibilidad a una muestra real que cumpliera todas las condiciones (un conjunto de candidatos que fueran a un proceso de selección real donde se evaluaran un conjunto de competencias). Así pues, resultaría interesante ver si realmente las dinámicas de juego que han sido propuestas, pudieran resultar ser efectivas y medir realmente las competencias establecidas, además de demostrar la utilidad y eficacia de la utilización de esta técnica en la evaluación de competencias.

## 5. Bibliografía

- Kruger, A.C., Horn Ratner, H., Tomasello, M., (1993). Cultural Learning. *Behavioral and brain sciences*, 16, 495-552.
- Davis, K., & Newstrom, J., (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F., México: MCGraw Hill.
- Robbins, P., (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F, México: Pearson.
- Rodríguez Trujillo, N. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do serviço Publico*, 51 (3), 99-100.
- Navarro Adelantado, V (2002). *El afán de jugar: teoría y práctica de los juegos motores*. Barcelona, España: INDE.
- Gee, J. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy?* New York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Alles, M., (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Poundstone, W. (2006). *El dilema del prisionero: John von Neumann, la teoría de juegos y la bomba* (2nd. ed.). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bisquerra, R., Núria, A., & Escoda, P. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82.
- Burrowbridge, A., Glinert, E., Holding, Howell, K, L., Kelly, H., Swain, C., Roper, M., (2007). *Communication of the ACM*, 50 (7), 46-49.
- Gee, J. P. (2008). Learning and games. *The MIT Press*, 21–40.

- Aleson-Carbonell M., Guillén-Nieto, V., (2011). Serious games and learning effectiveness: The case of It's a Deal! *Elsevier*, 58, 435-448.
- Atalaya, M. (2011). Nuevos Enfoques En Selección De Personal. *Revista de Investigación En Psicología*, 4(2), 133–144.
- Aronson, E., (2011). *El animal social*. New York: Worth/Freeman.
- Beza, O. (2011) *Gamification. How games can level up our everyday life?* Universidad de Amsterdam, Holanda.
- McGonigal, J. (2011). *Why games make us better and how they can change the world*. Londres, Reino Unido: Penguin.
- Guillén-Nieto, V., & Aleson-Carbonell, M. (2012). Serious games and learning effectiveness: The case of It's a Deal! *Computers & Education*, 58(1), 435–448.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464.
- Kapp, K.M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, Estados Unidos: Pfeiffer.
- Pérez, O. (2012). El valor del juego. ¿Ludificación en la narrativa contemporánea? *Revista Telos*, 93, 23-33.
- Sánchez Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid, España: Business Marketing School (ESIC).
- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M., & Sommers S. R. (2015). *Social psychology* (9th ed). New York, Estados Unidos: Prentice Hall.
- Nicholson, S. (2015). *Peeking behind the locked door: A survey of scape room facilities*. Canada, Estados Unidos: Brantford Games.

- Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). Escape Room Games: Can you transform an unpleasant situation into a pleasant one?
- Blanes, I., Borreguero Iglesias, C., Fernández, C., Robles, S. (2016). Escape Room en las aulas: actividades de juegos de escape para facilitar la motivación y el aprendizaje de las ciencias de la computación. *Revista CIDUI*, 3, 2-7.
- Andueza, J., & Lavega, P. (2017). Incidencia De Los Juegos Cooperativos En Las Relaciones Interpersonales. Incidência Dos Jogos Cooperativos Nas Relações Interpessoais. Influence Of Cooperative Games On Interpersonal Relations. *Revista da Escola de Educação Física* 23(1), 213-228.
- Blackett, P., Cradock, N., Edwards, P., y Flood, S., (2017). Adpatitive and interactive climate futures: systematic review of serious games for engagement and decision-making. *Environ*, 13, 2-20.
- Chou, Y. (2017) Actionable Gamification: beyond points, badges and leaderboards. Octalysis Media. *Revista Rio* 18, 137-144.
- Kolar, T. (2017). Conceptualising tourist experiences with new attractions: The Case Of Escape rooms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(5), 1322–1339.
- Chou, Y.K., (2017). Los ocho principios de la gamificación; jugar para competir mejor. Yu Kai Chou - YouTube. Retrieved October 13, 2018, from <https://www.youtube.com/watch?v=1bK8qG3nIgl>.
- Sorace, S., Quercia, E., Mattina, E., Patrikakis, C. Z., Bacon, L., Loukas, G., & Mackinnon, L. (2018). Serious Games: An Attractive Approach to Improve Awareness.
- Villar Lama, A. (2018). Millenial leisure and tourism: the rise of escape rooms. *Cuadernos de Turismo*, 41, 743-746.

## 6. Anexos

### **Anexo A. Estilos de liderazgo (Davis y Newstrom, 1999)**

- a. Participativo: se incita a los seguidores a que aporten ideas en el proceso de toma de decisiones.
- b. Orientado a los logros: el líder es la fuente de seguridad para cumplir objetivos y alcanzar metas.
- c. Apoyo: se interesa por el bienestar de los trabajadores y generar un buen ambiente de trabajo.
- d. Directivo: desarrollo de programas de trabajo eficaces para alcanzar un desempeño exitoso.

### **Anexo B. Scape Room para la competencia de liderazgo.**

El liderazgo es un proceso establecido entre varias personas donde el líder afecta y se ve afectado por sus seguidores. De tal forma, el líder ejerce una potente influencia sobre el resto de personas que configuran el contexto y que comparten una serie de objetivos o metas comunes; por lo que todo liderazgo depende de la situación (Benatuil, Castro, Lupano y Nader, 2007).

La capacidad de liderar se resume en la posesión de una habilidad técnica, conocimiento y capacidad de desempeño; habilidad humana, capacidad para trabajar de forma eficaz en equipo; y por último, la habilidad de conceptualización, que se resume en la capacidad de integrar los distintos modelos e ideas adquiridos a lo largo de su formación (Davis y Newstrom, 2002).

Es sabido que no todas las personas pueden ejercer el liderazgo. Hay multitud de modelos que atienden a diferentes aspectos y que pretenden determinar qué competencias son las más adecuadas para que una persona ejerza dicha actividad. Según el Modelo Full Range Leadership (FRL) el liderazgo está dividido en ocho dimensiones (Bass y Avolio, 1991):

\* Administración pasiva o “Hands-off Leadership”: tendencia al Laissez-Faire, ya que solo interviene cuando se requiere de su intervención o se plantean dificultades.

\* Administración activa o “Management by Exception”: el líder tiene constancia de los problemas y se encarga de organizar todos los sistemas de los que dispone, siendo su desempeño en la tarea moderado. Encarga de organizar.

\* Reconocimiento contingente o “Contingent Reward”: se encarga de establecer unos objetivos claros para alcanzar un desempeño esperado. Se encarga de recompensar a los trabajadores.

\* Consideración individual o “Caring”: capacidad empática, lo que supone dar oportunidades al resto y preocuparse por ellos. Escucha activa y habilidades comunicativas.

\* Estímulo intelectual o “Thinking”: empoderar al otro para el desarrollo de sus habilidades, por ejemplo en la resolución de problemas.

\* Motivación e inspiración o “Charming”: motivar al otro al alcance de un desempeño superior.

\* Carisma o “Influencing”: son considerados como personas íntegras, morales y en las que se deposita gran confianza.

De tal forma, aquella persona que cumpla todos estos criterios podría ser el líder que una organización está buscando; ya que no todos los líderes cumplen las mismas características. Entre las clasificaciones más sencillas y utilizadas, se diferencian cuatro estilos de liderazgo (Davis y Newstrom, 1999):

a. Participativo: se incita a los seguidores a que aporten ideas en el proceso de toma de decisiones.

b. Orientado a los logros: el líder es la fuente de seguridad para cumplir objetivos y alcanzar metas.

c. Apoyo: se interesa por el bienestar de los trabajadores y generar un buen ambiente de trabajo.

d. Directivo: desarrollo de programas de trabajo eficaces para alcanzar un desempeño exitoso.

Otros de los rasgos que más se repiten un perfil de líder son el deseo de dirigir, seguridad en uno mismo, conocimientos de administración de grupos y honestidad e integridad. Además resulta interesante determinar si la organización busca un tipo de liderazgo positivo, donde se promueva la satisfacción y motivación de los subordinados para alcanzar un máximo desempeño; o bien, un liderazgo negativo que focalice toda su actividad en el alcance de elevados niveles de desempeño, lo cual conlleva elevados costes humanos (Davis y Newstrom, 1999). Así pues, resulta de gran importancia llevar a cabo un buen proceso de selección del liderazgo ya que se puede evitar la presencia de líderes irritables, dominantes o fríos; y promover un liderazgo optimista y entusiasta que genere mayor bienestar y desempeño (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

No obstante, existen otras clasificaciones de los tipos de liderazgo; aunque resulta interesante nombrar cómo gracias a los perfiles de jugadores, como el Modelo de Bartle (1996) o el de Mrczewski (2013), un líder puede ser detectado en un proceso de selección mediante la observación de su actitud y conducta ante el juego.

A continuación, teniendo en cuenta estos aspectos, se exponen dos dinámicas a través de las cuales se espera evaluar si un candidato es capaz de liderar un equipo o departamento.

El Scape Room diseñado recibe el nombre de “En busca del líder”. El objetivo es identificar al líder entre un grupo de personas. No obstante, en este caso resulta importante determinar qué tipo de líder se está buscando; ya que no será lo mismo buscar un líder participativo que un líder directivo y autocrático.

Los participantes entran en una sala y se les explica que tienen que resolver el ejercicio que se les plantea, como por ejemplo podría ser determinar qué tres valores o competencias se buscan en la empresa. Hay tantas pruebas como individuos, pero lo característico es que las tareas no han sido asignadas; siendo una de ellas la tarea de liderar el grupo. Por tanto, si se quiere resolver el

problema, es necesario empezar nombrando a una persona que sea capaz de organizar al grupo y distribuir las tareas. Para ello, cada individuo dispondrá de un minuto para exponer sus razones por las que cree que sería conveniente que se le asignara la tarea de liderar, o bien porque prefiere no ser elegido por el grupo para realizar esa tarea. Estos argumentos serán tenidos en cuenta, más allá de que finalmente un individuo no sea elegido como líder del grupo.

El portaestandarte elegido asignará a cada individuo la tarea que debe realizar. La forma en la que el líder organiza al grupo será un aspecto relevante de qué tipo de jugador y qué estilo de liderazgo ejerce.

Las tareas, debido a que pueden presentar algún tipo de dificultad para la persona a la que se le ha asignado, pueden ser realizadas con la ayuda de otros miembros del grupo. De tal forma, se crea un ambiente de trabajo en equipo en el cual, ante cualquier problema, el líder tiene la potestad última de tomar decisiones. Las tareas estarán relacionadas con la actividad de la empresa, por lo que se evaluará a su vez el conocimiento de cada candidato sobre la organización. A cada individuo se le asignará la tarea y se le dará un dispositivo electrónico; por tanto, para resolver cada prueba se podrán evaluar otro tipo de competencias específicas como es el manejo de programas informáticos o dispositivos electrónicos.

Cuando cada uno ha completado exitosamente su tarea, se ponen en común los resultados y el líder transmite el resultado a la dirección, los evaluadores. Se observa la capacidad del líder de escuchar al grupo; de tener en cuenta sus aportaciones; y hasta qué punto antepone los intereses del grupo frente a los intereses propios.

En la siguiente tabla se presentan algunas de las competencias de liderazgo que podrían ser evaluadas si se utiliza este tipo de Scape Room. No obstante, debe tenerse en cuenta que es una plantilla orientativa y que deberá ajustarse y ser completada según convenga.

Tabla 7

*Evaluación del liderazgo. Competencias.*

Competencia	Si/No	Momento	Observaciones
Habilidades comunicativas	X	Se presenta a ser líder	Tono de voz
Fortalezas y pasiones			
Responsabilidad y compromiso			
Capacidad organizativa	X	Asignación de tareas	
Motivación	X	Ejecución de la tarea	
Metas alcanzables			
Flexibilidad a los cambios			
Valores éticos			
Trabajo en equipo			
Empatía			
Autonomía			
Nivel de actividad e implicación			

**Anexo C: Scape Room para la competencia de persuasión**

La persuasión se define como la actividad de “inducir, mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo” (Real Academia Española, 2018). La persuasión no implica manipulación; sino más bien el lograr que las personas lleven a cabo un acto por propio convencimiento. No hay que confundir persuasión con obediencia (Blumenfeld, 2009).

La persuasión puede llevarse a cabo en un proceso de interacción o bien, a través de mensajes transmitidos en los medios de comunicación (Roiz, 1996).

La persuasión debe llevarse a cabo en un momento preciso, ya que puede que en otro momento no se tenga la oportunidad de persuadir a la persona (Docstoc, 2013). Todo acto de persuadir depende tanto de la situación como del contexto (Sánchez, 2018).

Se han considerado cuatro formas de persuadir (Mattson, 2015):

- a. Enfocarse en lo que es importante para la persona. Conocer las necesidades de los colaboradores.
- b. Adoptar el tono adecuado para establecer una relación con el otro en base a sus necesidades.
- c. Ser flexible y adaptarse a la forma en la que se comunica el otro para ser comprendido.
- d. Reforzamiento de la tarea deseada. Empleo de elogios, lo cual provoca una actitud positiva ante un hecho.

De tal forma, no resulta extraño que las empresas valoren la capacidad de persuasión de sus candidatos, ya que se crean nuevas actitudes deseables para la adaptación laboral. Además si el individuo es persuadido será capaz de transformar sus actitudes por otras que se ajusten en mayor medida a la cultura y misión de la organización. (Pinazo y Carrero, 2018)

Se considera que una persona es persuasiva cuando: es capaz de emitir un mensaje claro al receptor; motiva al mantenimiento de la atención y por lo tanto, la escucha activa; es conocedor de qué tipo de información ha de explicitar y cual es preferible obviar; utiliza imágenes y otros elementos con el fin de crear mayor impacto; y entre otras, la capacidad de elegir qué persona se someterá al proceso de persuasión (Pinazo y Carrero, 2018).

De tal forma, ante el interés reciente de las organizaciones por este tipo de competencia, se han elaborado una prueba de la cual se espera que permita determinar si una persona presenta conductas persuasivas.

En este caso, se ha elaborado el Scape Room de “Robo en la empresa”. Este tipo de juego se espera que pueda ser utilizado para identificar si estamos ante un candidato persuasivo.

Los candidatos serán llevados a unas cabinas individuales donde visualizarán, a través de realidad virtual, cómo un individuo roba unos documentos muy importantes para la empresa. No obstante, la escena es muy ambigua ya que carece a penas de detalles. Tras haber visto la escena, se le da a cada candidato un reproductor de voz donde se les comunica qué rol ejercen y qué estaban haciendo en el momento que sucedían los hechos. Por ejemplo, ser el guardia de seguridad, secretario/a, chófer, director/a, limpiador/a son algunas de las posibilidades. Sin embargo, en la grabación se le dice que han sido ellos los que han robado los documentos pero bajo ningún concepto pueden comunicárselo al resto. Por tanto, se ven obligados a elaborar una coartada que no les inculpe de ladrones, para lo que se les permite recurrir a cualquier tipo de estrategia, ya que su objetivo es no ser descubiertos. Lo más importante es que en las instrucciones no se le dice al candidato que el resto del grupo también estará haciendo lo mismo que él, sino que piensa que él es el ladrón y que tiene que protegerse. Es importante que esta primera parte se realice en un habitáculo debidamente insonorizado y donde se evite cualquier situación donde se pueda contrastar información y llegar a un consenso, ya que si esto se llevara a cabo la dinámica no sería efectiva. .

Una vez que cada individuo tiene claro cuál es su rol y su objetivo de no ser descubierto, se reúne el grupo para reconstruir los hechos; por lo que finalmente se tendrá que determinar qué hacía cada individuo en el momento del robo, concluyendo el juego con el nombre del candidato que ejerce el rol de ladrón. Sin embargo, los candidatos tienen un teléfono en la sala que les pone en contacto con el equipo forense encargado de la investigación; por lo que tienen gran cantidad de información sobre el caso. El grupo de candidatos no podrá hacer más de tres preguntas a los forenses; las cuales deben contener una respuesta cerrada, es decir, verdadero o falso. Los “forenses” son los evaluadores, que se encuentran en una habitación aparte y están observando todo lo que sucede en la sala a través de una cámara. Los evaluadores podrán llamar al grupo tantas veces como quieran, y darles datos relevantes sobre el caso; pudiendo resquebrajar coartadas de algunos candidatos.

A través de este juego se valora la capacidad que tiene cada individuo de convencer al resto de su rol, así como la capacidad de resolución, flexibilidad ante los cambios; hasta qué punto puede llegar el candidato y a qué recursos personales y éticos recurre el individuo para convencerse a sí mismo y al resto.

En la siguiente tabla se presentan algunas de las competencias propias de la persuasión, las cuáles podrían ser evaluadas si se utiliza este tipo de Scape Room. No obstante, debe tenerse en cuenta que es una plantilla orientativa y que deberá ajustarse y ser completada según convenga.

Tabla 8

*Evaluación de la persuasión. Competencias.*

Competencia	Si/No	Momento	Observaciones
Captar la atención de los oyentes			
Simplificar ideas complejas	X	Reconstrucción de los hechos	
Evocar emociones			
Reflejar el contenido			
Seleccionar las palabras adecuadas	X	Expone a lo que se dedica. Rol.	Tecnicismos
Empleo de pruebas convincentes	X	Reconstrucción de los hechos.	Argumentos
Fomentar la exploración de ideas			
Disponibilidad a las preguntas	X	Incita a que el grupo le pregunte	Seguridad
Valores éticos			
Ganarse la confianza del otro			
Respeto			