



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

---

Maestría en Marketing Estratégico

“Estudio sobre el grado de beneficios del modelo outdoor como herramienta de capacitación no formal frente a la capacitación tradicional aplicado a empresas de sectores industriales diversas.”

Miguel Angel Gayol  
Licenciado en Administración de Empresas

Lic. Hugo Sarri  
Director de Tesis

## I. Agradecimiento

Gracias a la vida, que todos los días me da una nueva oportunidad, a mis padres que siempre han sido un ejemplo continuo y han inculcado en mí la educación, el ser una persona de bien, gracias a mi mujer que me apoya incondicionalmente en todas las decisiones que tomo y fomenta que sea siempre una mejor persona, alguien que desde su lugar pueda ayudar a quien lo necesite.

Gracias a quienes laboralmente han influenciado en mí buscando el progreso continuo en mi posición, gracias a Rubén quien ha depositado un gran voto de confianza en mí al darme esta gran posibilidad de progreso profesional y personal, gracias a todos mis profesores de la carrera de grado que me han aportado valiosas y cuantiosas herramientas y han aportado con su experiencia de vida.

En definitiva, gracias a todos aquellos con quienes tuve la oportunidad de cruzarme a lo largo de esta vida que han aportado con el apoyo y voluntad.

Un gran abrazo para todos ellos.

## **II. Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico, a mi mujer, a mis padres, quienes me han apoyado para poder llegar a esta instancia de mis estudios ya que siempre han estado presentes para apoyarme incondicionalmente en todo lo que he necesitado.

También se la dedico a mi beba Chloe que nació en las instancias finales de chequeo de esta tesis, quien últimamente ha sido mi mayor motivación para continuar en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella y para poder brindarle a ella y a mí mujer un presente y un proyecto de vida.

### III. Resumen

Título:

Estudio sobre el grado de beneficios del modelo outdoor como herramienta de capacitación no formal frente a la capacitación tradicional aplicando a empresas de sectores industriales distintos

Autor:

Miguel Angel Gayol

Director:

Lic. Hugo Sarri

Fecha:

Septiembre 2015

Tema:

Actividades Outdoor de capacitación.

## 1. Índice general

I.	Agradecimiento .....	2
II.	Dedicatoria .....	3
III.	Resumen.....	4
1.	Índice general.....	5
2.	Índice de tablas .....	6
3.	Introducción .....	7
4.	Objetivos .....	11
5.	Marco conceptual o teórico .....	12
A.	Actividades outdoor .....	12
B.	El outdoor y su impacto en el liderazgo .....	15
C.	Las empresas y los recursos humanos .....	25
D.	Aprendizaje experiencial .....	32
H.	Aprendizaje y capacitación.....	37
I.	Cultura organizacional.....	52
J.	Gestión del conocimiento .....	55
K.	El estrés .....	71
L.	El trabajo en equipo .....	80
M.	La motivación .....	86
N.	Mito y verdad sobre el outdoor como capacitación .....	89
6.	Método / procedimiento.....	95
7.	Análisis de resultados.....	97
8.	Conclusiones.....	99
9.	Referencias.....	101
10.	Anexo A .....	103
11.	Anexo B, Cuestionarios y respuestas testigo.....	135
12.	Dictamen Maria Laura Cabezon .....	147

## 2. Índice de tablas

Table 1. Cuestionario a instructores .....	135
Table 2. Cuestionario a Gerentes.....	141
Table 3. Cuestionario aspectos a relevar enviado por mail a empresas .....	145

### 3. Introducción

Es fundamental tener en la empresa personal identificado con la filosofía organizacional y con la estrategia que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia.

Gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas. Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos.

Emplear una gestión de personal adecuada servirá a que su empresa (aunque sea pequeña) trascienda en su mercado. Sabemos que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

Se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

En la actualidad la cultura como valor empresarial está tomando un rol muy importante dentro de la conciencia de los empresarios. Las empresas invierten constantemente en muchos de sus departamentos, generalmente el departamento de los recursos humanos es aquel que cuenta con menores recursos y con un menor grado de inversión, ya que es el departamento al que las empresas le restan equívocamente su debida importancia.

Pocas empresas le dan el valor que amerita la capacitación como herramienta de cambio, y pocas empresas se atreven a romper con los paradigmas y aplicar la capacitación vivencial o Outdoor-training como recursos.

Sabemos que la capacitación influye directamente sobre los pilares de la cultura empresarial, brindando las herramientas necesarias para cumplir con la misión, visión y estrategia empresarial.

“Outdoor-training”, son aquellas actividades desarrolladas en ambientes naturales, al aire libre, o que parte de la capacitación tenga foco en ella, los modelos Indoor-training” son aquellas actividades de capacitación tradicional, desarrolladas en ambientes habituales, como por ejemplo aulas y salones.

Los modelos Outdoor, promueven la experimentación hacia la resolución de problemas, “empuja” al conocimiento del grupo y a la confianza, los participantes experimentan emociones reales, sin poder esconderlas o disimularlas, los aspectos físicos de la actividad provocan el compromiso

activo en el aprendizaje y como consecuencia de hacer las actividades en un contexto diferente, las personas rompen con mayor facilidad con antiguos modelos de forma de pensar, una escena al aire libre elimina muchos de los conflictos existentes en la oficina y ofrece una mayor flexibilidad que un aula.

La confianza en los participantes se incrementa por trabajar en un entorno desconocido y por colaborar con los compañeros para el cumplimiento de objetivos, encontrando el desarrollo de verdaderos modelos de liderazgo. Se desarrolla la autoconfianza y afloran para trabajar las fortalezas y debilidades de cada integrante, al mismo tiempo se sienten muy capaces de actuar en situaciones bajo presión y de tomar la responsabilidad de sus acciones.

Por otro lado los programas "Indoor", el ambiente es menos atractivo, se utilizan situaciones simuladas en lugar de reales, y resulta mucho más complicado cambiar los modelos de conducta de los participantes si hay mucha similitud en el ambiente con respecto al lugar de trabajo.

Sintetizando, la problemática planteada en esta tesis, se focaliza en resaltar el grado de importancia e impacto de las actividades Outdoor en el desarrollo de competencias de las personas, competencias del equipo y/o competencias de la organización, el plus que agrega en la evocación de recuerdo y asimilación experiencia vs concepto, como una forma innovadora de capacitación en tiempos modernos, orientado a experiencias más enriquecedoras y efectivas. demostrar que para determinadas temáticas de capacitación, (trabajo en equipo y liderazgo), las formas no ortodoxas tienen supremacía por sobre las clásicas puertas dentro, donde podemos encontrarnos con los mejores indicadores de performance.

Lejos de sus oficinas y personal con cuestiones y necesidades que los quitan de foco, encontrándose en plena naturaleza, cada sujeto comienza a descubrirse cómo reacciona a nuevas situaciones y descubre por supuesto esto mismo en sus compañeros, habilidades, capacidades y competencias desconocidas por ellos.

Tomando los resguardos pertinentes, recreando entornos y situaciones en ambientes naturales, es muy interesante y de suma utilidad enfrentar a grupos de personas a situaciones límites, repito (sin riesgos), existen grupos a los que no les agrada en lo mínimo y otros que no tendrán problemas, enfrentarlos a un juego de simulación en ambientes naturales, todo bien pensado y resguardando detalles, con la única intención de observar comportamientos, rescatar la mejor esencia de cada participante, fomentar el desarrollo del liderazgo y la beta creativa, que muchas veces se encuentran en estado de latencia aun sin expresarse.

Imaginen transitando por un cerro, recorriendo lugares donde nunca antes hemos estado, y nuestra subsistencia depende de cada pequeña decisión que tomemos frente a cada nueva situación, refugiarnos, alimentarnos, etc, depende de la capacitación que tuvimos en instancias previas

Hace falta voluntad y autorregulación para lograr preparación y fuerte entrenamiento, es muy difícil alcanzar y lograr estos hábitos, es necesario contar con un objetivo que actúe como disparador y factor estimulante.

En la actualidad todo es mucho más sencillo, enfrentarnos a diversas situaciones y resolverlas, requiere de mucho menos esfuerzo. Imaginemos entonces el orgullo de poder resolver cualquier situación, cualquier meta que nos propongamos como impactaría en nuestro ser y en la autoestima, en nuestro crecimiento personal en nuestro ser interior, lo es de forma inigualable.

Crear una marca y un producto, su estrategia y canales de venta y el éxito de este emprendimiento, este sentimiento no es muy diferente al de poder abordar la otra orilla del cauce de un río, llegar a lo más alto de un cerro, preparar un refugio, y todo esto con la colaboración de otras personas, que tal vez no tengan que ver con la gerencia que desarrollo la marca del producto exitoso y si existen en la empresa.

Las premisas básicas que unen estos conceptos son la experiencia, aprendizaje, voluntad, autorregulación, trabajo en equipo.

El Outdoor Training es un medio que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

Es llevada a cabo por personal (facilitadores) con un alto contenido docente, que basan el aprendizaje a través de la experiencia en un clima distendido, donde se llevan a cabo actividades que combinan la competitividad, el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación, es decir aspectos relevantes para la gestión del capital social.

Hay que ser disciplinado y contar con una gran fortaleza para permanecer de pie aun cuando los resultados no sean los que pretendemos.

Los logros propios, el esquema de recompensa salarial, lograr resultados, nos hace grandes como personas, todo es el resultado de del esfuerzo, también es muy importante en este esquema el rol de los pares y el reconocimiento de los mimos.

Desarrollar una idea y abordar un proyecto es merito de todo un grupo de trabajo, trabajo en equipo, cuando en una actividad puertas afuera, una actividad de campo, se logra construir un refugio, también es un logro de un grupo de personas, un verdadero equipo.

En los medios naturales nos enfrentamos a diversas situaciones, muchas de ellas generan incertidumbre, y sin que nadie nos garantice el éxito, debemos tomar decisiones atadas a consecuencias que serán marca de éxito o fracaso, una marca de aprendizaje. Situaciones límites, el riesgo, posibles consecuencias, nos llevan a tomar decisiones, velar por nuestra integridad y por la del grupo de personas del mismo grupo, muchas veces estas decisiones deben de tomarse en forma rápida y sin mucho tiempo para analizar alternativas, estas decisiones se toman expresando la forma inconsciente.

En el mundo empresarial, muchas veces debemos tener el ejercicio de tomar la mejor decisión en forma rápida, donde prácticamente no contamos con el suficiente tiempo como para analizar consecuencias.

## **4. Objetivos**

### **Objetivo general**

Estudiar y caracterizar el conocimiento público sobre los beneficios de las actividades outdoor, destacando la importancia como herramienta de capacitación fuera del ámbito laboral, como una alternativa para obtener mejores resultados en los niveles mandos medios y de dirección.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar y comprender el correcto significado de la modalidad outdoor como actividad de formación.
2. Analizar y establecer fortalezas y debilidades de los sistemas tradicionales y outdoor como recursos de formación.
3. Generar un espacio para caracterizar la modalidad Outdoor como herramienta para reducir el estrés laboral, mejorar la motivación trabajo en equipo y demás competencias.
4. Reconocer el valor de estas actividades como jornadas de integración entre los diversos integrantes de la empresa.

## **5. Marco conceptual o teórico**

### **A. Actividades outdoor**

#### **Recorrido por la actividad**

Aquellas empresas que marcan tendencia, que se diferencian competitivamente de otras, detectan, analizan y comprenden aquellos pequeños cambios incrementales, tanto en el sector competitivo como así también con una mirada y visión introspectiva de cara a su cultura, su organización, haciendo foco en su personal que es el capital más grande que poseen.

Comprender cuáles son los factores que motivan al personal, desarrollar las competencias, la creatividad, comprender también cuáles de ellos son de aspiración del personal, forjarán el éxito de toda empresa, en un contexto de mucha exigencia y cambio constante.

Estudios demuestran que el aprendizaje experiencial es mucho más efectivo que el aprendizaje tradicional, mientras que el aprendizaje visual es quien le sigue al vivencial en cuanto a respuesta, vale decir entonces que las capacitaciones no tradicionales como los modelos Outdoor, prevalecen por sobre los esquemas convencionales de capacitación en salones, así mismo también está demostrado que el tiempo máximo de atención en una capacitación disminuye a partir de los 45 minutos, llegando a un mínimo en 2 horas aproximadamente, mientras que una actividad vivencial supera ampliamente estos márgenes.

#### **El outdoor training, su origen**

Es una técnica que hace poco tiempo se comenzó a utilizar en los países europeos, como Italia y España, la región anglosajona, le saca ventaja en cuanto a la utilización de este método.

Tras la segunda guerra mundial, Norte América e Inglaterra, países que podríamos decir son los conquistadores de esta escuela, y volcaban las técnicas y conceptos de la guerra para el diseño de la estrategia, promoviendo el relacionamiento de los integrantes de una empresa con el propósito de superar la producción y productividad.

Se hace extensivo a los mandos medios y gerenciales ya que en cuanto a relaciones entre personas cuenta con muy buenos resultados, entre otros se utiliza para tratar temáticas de equipos interdisciplinarios y el conflicto en las organizaciones y como resolverlo.

#### **La esencia del Outdoor Training**

A través de juegos y experiencias al aire libre, montañas, ríos, campos, por medio de la formación en base al conocimiento sujeto a la experiencia, conocimiento abordado por el experiencial, la capacitación Outdoor, es el modelo que aborda estos factores, de forma tal que las actividades realizadas cuenten con una lógica secuencial en cuanto a la prestación de las actividades, que ofrezcan como resultado el poder extraer conclusiones finales que ayuden al abordaje de reflexión grupal como individual en lo personal como así también en lo laboral.

Los facilitadores que se encargan de coordinar estas actividades, la gran mayoría son docentes, donde orientan al juego en una ecuación de aprendizaje vs experiencia, abordado en un

clima fuera de lo formal, donde se abordan temas que integran la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros temas.

### **Beneficios propios de la actividad**

Goleman Daniel (2003) sostiene que hay una relación directa entre habilidades e inteligencia emocional, podemos mencionar:

- ✓ trabaja sobre la confianza,
- ✓ el espíritu de equipo,
- ✓ eleva los niveles de liderazgo, delegar y derivar.
- ✓ Genera mayor grado de compromiso.
- ✓ Estimula la comunicación
- ✓ Logra la conjunción de equipos.
- ✓ Trabaja sobre el estrés y como conllevarlo.
- ✓ Trabaja el tiempo de respuesta frente a una situación clave.
- ✓ Desarrolla la confianza en el grupo

El grado de penetración de este tipo de experiencias es muy elevado, y con resultados positivos en todo el equipo de trabajo.

### **Detrás del juego**

EL programa cuenta con otra intención que cruza las fronteras de un simple juego de día de campo, tiene que ver con afiliarse con la empresa en cuanto a una cuestión cultural, de enfoque hacia la estrategia y el compromiso tanto para con el equipo como para con la empresa.

Toda actividad se plantea en función a objetivos que tienen que ver con una situación de conflicto, generalmente detectada por medio de una encuesta de clima como así también como sugerencia de un plan de acción de un instructor luego de una capacitación, y que es lo que se busca en estas actividades, se busca que haya una integración y relación entre fortalezas y debilidades del grupo en cuanto a comportamiento y vincularlas con la gestión laboral, y poder trabajar sobre ello, en la habitualidad de las conductas.

Se estable un plan que contenga objetivos claros, mensurables y realizables en un plazo de tiempo, que se apliquen por supuesto a la empresa y que sean cuestiones de mejora.

Permite poner en orden todos los elementos de la fase de planeación. Involucra juntar todos los materiales que se necesitarán; coordinar con los compañeros de actividad, asegurándose de que todos entiendan el plan para finalmente revisar el sitio determinando si la actividad seleccionada es la más apropiada.

### **Instancias en el end to end de la actividad**

Basado en el aprendizaje por medio de la acción real de la experiencia, podemos mencionar algunas etapas a saber.

- Expertice: se genera por medio del hacer, a través del juego, descubrir, equivocarse, acertar, metodología en pequeños o grandes grupos.
- Compartir: compartir la situación vivencial de cada sujeto, como? Por entrevistas, por comentarios abiertos, etc.
- Interpretar: Analizar el comportamiento, su interpretación, tanto grupal como individual, Ver que es lo que sucedió, y si el objetivo se ajusto a la acción en sí.
- Ampliar: Informar al grupo el porqué de cada actividad, para que no quede en una simple capacitación tradicional y tenga sentido.
- Aplicar: el instructor actuará de nexo entre las vivencias y la relación en el día a día laboral

## B. El outdoor y su impacto en el liderazgo

A medida que cambian y evolucionan las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo, actualmente las personas buscan nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).

Como mencionamos hemos transitado por un liderazgo de conquista donde toda amenaza era la conquista,, liderazgo comercial a comienzos de la edad industrial, organizacional donde primaba la capacidad de organizarse, liderazgo en la innovación donde los productos quedaban vetustos con rapidez, liderazgo en la información donde toda empresa no puede subsistir sin manejar información, El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

El liderazgo en la nueva edad, Los líderes necesitan tener conocimiento sobre cómo se utilizan las nuevas vanguardias tecnológicas, necesitarán saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficientemente todo tipo de información. A pesar de las novedades tecnológicas, su dedicación debe continuar enfocada en las personas. Los líderes dirigen cosas o proyectos, solo dirigen personas.

Con la finalidad de lograr motivar a las personas, los líderes Tendrán que ser capaces de cubrir las necesidades de las personas con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Deberán desarrollar su capacidad en el escucha para interpretar aquello que la gente desea, finalmente deberán desarrollar su capacidad de proyectar, a corto como a largo plazo, para continuar siendo competentes.

Hay muchas definiciones de liderazgo, entendiendo por el mismo como el proceso de conducir grupos de entidades cualquiera fuesen ellas, sus miembros y la capacidad el modo de influir en el desempeño de ellas. Hay cuatro focos muy importantes:

- Incluye y relaciona a los integrantes del grupo; estos como tal, le otorgan el poder de liderazgo a quienes los dirigen. Un líder existe no solamente por sus cualidades como tal, sino también porque cuenta con un grupo de personas para poder ejercer su voluntad como tal.
- Poder piramidal, Cada integrante de una empresa, cuenta con poder para realizar sus tareas, el poder crece en forma proporcional al señority que ocupa en el organigrama de la empresa, tal es así que el director cuenta con el suficiente poder para bajar directrices a toda la empresa, como así también un empleado jr cuenta con poder para redactar a su gusto y conocimiento un informe completo de sus tarea.
- Las diversas maneras de aplicar poder, EL poder requiere de una gran responsabilidad, se puede utilizar el poder para influenciar en un subordinado y que cometa un plagio, otros para que sus empleados a cargo relegaran su vida familiar por los propios intereses de la empresa, en su beneficio.

- El último es la integración de los tres primeros en uno, busca que los empleados pueden decidir con astucia y libertad, esto se debe a la situación de brindarle al empleado información, y esto tiene que ver con un estilo de liderazgo integro y moral, con valores. Donde la decisión que tome el empleado es una elección integra.

Covey Stephen (2005), escribe sobre la filosofía mediterránea de la influencia y el liderazgo y especifica el modo en el que influye esta filosofía en el liderazgo que tiene que ver con una cuestión de ser creíble e integro en primer instancia ante los ojos de los demás, lograr empatía, que como mencionáramos en el comienzo tiene que ver con comprender a cada integrante del grupo y entender cuáles son sus necesidades para poder llegar a buen abordaje personal, por último, poder influenciar positivamente con un estilo de sello personal para lograr una posición de empoderamiento frente al resto.

Lograr una posición de liderazgo ante un grupo de personas es un trabajo incremental, la confianza se obtiene con el ejemplo, siempre se dice que el líder es el primero en estar y el último en retirarse, el líder debe marcar el camino correcto, es por eso que tiene que tener un alto desarrollo de la percepción, no solamente comprender los cambios del mercado, sino también comprender el estado del grupo día a día, el líder debe de tener un conocimiento amplio para transmitir seguridad a su grupo.

Con el paso del tiempo, el líder irá afianzando su rol como tal ante el grupo, los integrantes del mismo necesitan saber que su líder es integro, que predica con el ejemplo, que tiene un amplio abordaje de conocimientos y que ante cada pregunta e inquietud de su grupo, tendrá una respuesta ante cada necesidad. Logrando llegar a cada persona donde desarrolle sensibilidad ante cada uno de su grupo, comprendiendo el significado de un gesto o una palabra, siendo empático.

Alcanzando estos estadios el poder logrará ejercer liderazgo con autoridad, su grupo de gente podrá seguir con la planificación y cumplimiento de objetivos. Para muchos autores, el líder efectivo, es aquel que es sensible a las emociones de los otros, lo que interpretó como llevar el marketing adentro de la organización.

Aquello que define a un líder es su capacidad de inspirar energía pasión y entusiasmo a su gente, no se trata de ser el más genio del mundo, sino de aquel que puede sacar lo mejor de los demás.

Hay una brecha entre la eficacia y eficiencia y esta radica en la optimización de tiempos y recursos para el logro de un objetivo, hay gente que emplea mucho tiempo en el cómo organizarán sus tareas para conquistar una meta determinada.

La administración del tiempo es un área que cada líder debe de abordar con inteligencia, debe de haber una relación entre tiempo y tareas, debe de comprender cuales son las tareas urgentes y cuáles son las importantes, el saber delegar juega un rol crucial.

Conocer la misión y visión de la empresa, le permite a un líder, no solamente le darle continuidad al desarrollo de la empresa, sino también le permitirá administrar correctamente los

tiempos en cada acción en la compañía, estableciendo estrategias, delegando para que cada objetivo planteado y planificado sea cumplido en tiempo y forma en forma eficiente.

Aquello que forja a un líder es su capacidad de carisma, y es por ello que su grupo lo elige y lo sigue y que es sumamente diferente al poder autoritario que emblema el rol de gerente por sí solo. Existieron líderes de todos los estilos, pero hay un punto en común a ellos, todos persiguen el cumplimiento de un objetivo, los líderes buscan que sus equipos logren concretar los objetivos planteados, requiriendo el cumplimiento de exigentes estándares de desenvolvimiento.

Otro punto que los congrega es canalizar la energía en aquellas situaciones que derivarán luego en grandes desafíos.

Existen distinciones en cuanto al estilo del liderazgo se refiere, por ejemplo existe una variación cultural y geográfica, en Europa se es más humanista que la administración Norte Americana o japonesa, estos últimos tienen un punto de trabajo orientado a equipo, mientras los europeos se orientan a la individualidad.

Los tiempos en la administración son mucho más rápidos en Norte América que en los países anteriormente mencionados

### **El poder y sus diversas clases**

Es la influencia que ejerce uno o más individuos para dar limitaciones a otros individuos, este poder no se ve limitado a un medio, sino que cada persona a través de sus medios puede ejercer su poder, se puede ejercer poder influenciando en el pensamiento, valores y credos de personas y o grupos de personas.

- Poder coercitivo: Se basa en el miedo, uno tiene poder por sobre los demás ya que si las personas no lo obedecen, estas serán castigadas con agresiones físicas, sanciones, etc.
- Poder de recompensa: Por medio de incentivos, las personas cumplen con lo que se les ha pedido porque a cambio recibirán algo que desean. En el caso de una empresa por ejemplo, la recompensa recibida son: Un aumento de sueldo, una buena evaluación de desempeño, etc.
- Poder legítimo: Se basa en la autoridad que la persona tiene, o sea que dependiendo de la jerarquía que ocupe, tiene de forma obligada este poder, tal y como sería una madre en una casa o un gerente en una empresa.
- Poder de experto: Este poder es quizá el más importante de todos, ya que se recibe por medio de la experiencia y el esfuerzo, es el poder que recibe una persona por el hecho de haber cometido muchos logros de valor, o por haber hecho grandes aportes al área en el que se desarrolla.
- Poder referente: Surge debido a la admiración. Es el poder que recibe una persona debido a lo importante que resulta ser su persona para con los demás, es considerado un modelo a seguir o un ejemplo de persona.

### **Características de un líder eficiente**

Toda persona que dirija a otras personas, lleva consigo la responsabilidad de ser un líder, como mencionara anteriormente, la autoridad por sí misma dentro de lo formal nunca es suficiente en sí misma para conseguir e involucrar con entusiasmo a quienes tengamos la responsabilidad de dirigir, para que ello suceda, debemos conseguir una plena colaboración del personal, una entrega íntegra y con convicción de los colaboradores, un real compromiso interior.

El liderazgo excelente es una condición necesaria para lograr un management de excelencia, un equipo bien conducido, funciona muy alineadamente, porque cada integrante del equipo tiene un abordaje personal en cada una de las metas, esto es bien conocido como “tener puesta la camiseta”.

Es sumamente importante ganar la confianza y el respeto de los empleados, sin ello, todos trabajarán para cumplir con la mínima de los objetivos acordados.

Se establecen algunas pautas que todo líder debe contar para que sus empleados o colaboradores cumplan con sus metas en forma eficiente, abordando la confianza y el respeto.

En primera, todo líder gana su respeto demostrando sus conocimientos y habilidades, aquellas requeridas para su mandato.

Aquellos colaboradores a su mando deben comprender que no solamente cuenta con la autoridad que su posición le otorga, sino que también cuenta con conocimientos y experiencia que respaldan y dan soporte tanto a la autoridad como así también al lugar que ocupa en la organización, cabe aclarar que lo único que debe demostrar que sabe hacer muy bien su tarea, y que sabrá liderar correctamente para que sus colaboradores puedan hacer muy bien la suya, contando con todo aquello que se requiera para hacerlo en forma eficiente.

Así mismo su estilo de liderazgo consciente debe contar con estos aspectos:

- Responsabilidad, posicionándose como gran protagonista.
- Integridad, integrando la conducta con los valores.
- Humildad, todas las perspectivas son igual de válidas.
- Negociación constructiva, brindando la mejor alternativa ante cada problemática.
- Coordinación eficiente, para cumplir de la mejor manera los objetivos.

Todo líder busca que sus colaboradores dentro del lugar que ocupan en el organigrama, pongan en práctica estas competencias, y que el equipo completo es el responsable de toda tarea que cumpla, el líder muestra el camino y buscando los medios para concretarlo, y el equipo realizando de la mejor manera todas estas tareas, también el equipo da señales que el líder deberá interpretar para que este equipo continúe realizando de la mejor manera sus tareas.

Todo líder debe contar con pasión para poder contagiarlo a sus colaboradores y así de esta manera conseguir que ellos sean realmente productivos, debe contar con una clara visión de la empresa y orientar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos, disciplina y conciencia,

guiando a los colaboradores a focalizar sus energías sin desaprovechar recursos, con una clara equidad entre lo que se pide y se hace, sobre todo dando el ejemplo.

Sostiene Lowney Chris (2003), que toda persona con el poder de liderazgo deben fundamentarse en el conocimiento propio, la pasión, la innovación. Es importante lograr diferenciar y distinguir las características y condiciones, conocimientos y competencias de aquellos colaboradores que reportan al líder, comprender cuáles son sus fortalezas, cuales son aquellos disparadores clave que actúan sobre ellas (fortalezas), y cuál es el estilo de aprendizaje, La clave del éxito de los líderes se centra en potenciar las competencias, desarrollarlas y no enfocarse en intentar cambiar el estilo del colaborador.

Buckingham Marcus (2005), sostiene que los líderes equipan a sus colaboradores para que sean ganadores, los instruyen como líderes focalizándolos en el auto conocimiento, comprendan cuáles son sus fortalezas para potenciarlas y cuáles son sus debilidades para minimizarlas o aislarlas, trabajar mucho sobre los valores y buscar siempre una constante innovación, para poder tener un alto grado de adaptabilidad en un mundo globalizado que cambia permanentemente, ya en cambios incrementales.

Hay una muy interesante analogía entre el juego de Damas y el juego de ajedrez vs los ejecutivos y los directivos, la relación es que los ejecutivos juegan damas y los directivos juegan ajedrez y esta diferencia tiene que ver con conocer y valorar las individualidades y capacidades de los colaboradores.

En un juego de damas, como todos sabemos, las piezas son uniformes entre sí, todas cuentan con un mismo movimiento, entre ellas son intercambiables, muy por el contrario en el juego de ajedrez, cada pieza tiene movimientos independientes, y no se puede jugar mucho menos ganar si desconocemos como se mueve cada una de ellas, no se puede pensar en ganar si no hay una estrategia en cuanto a cual pieza mover, en qué momento hacerlo y cómo hacerlo.

Entonces, decimos que cada ficha es distinta al resto, es diferente, al igual que las estrategias, hay una distinta para cada ficha. La tarea de un directivo, es convertir el talento de cada colaborador en desempeño.

Un punto muy importante para abordar sobre el liderazgo es la toma de decisiones ante un escenario de incertidumbre y como arriesgar.

La tolerancia a la ambigüedad se encuentra relacionada con el hecho de asumir riesgos, la tolerancia frente a la ambigüedad es la capacidad para funcionar cuando las cosas no son siempre tan claras y simples, la misma, a su vez se encuentra relacionada a la tolerancia a la complejidad, y aquí es donde el rol del líder juega un papel crucial, en donde frente a la toma de decisiones interviene como intervenir frente a escenarios de incertidumbre ante situaciones riesgosas.

Muchos mandos medios a la hora de tener que tomar decisiones tienen dificultades ya que no cuentan con toda la información necesaria y esto impacta directamente en la línea, de mínima demorando procesos, y de máxima en tomar decisiones equivocadas.

Nanus Burt (2002), comprende que uno de los investigadores de mayor renombre en materia de liderazgo, enumera las claves de los futuros líderes.

- Convertirse en líder es concretarse una persona integrada, con solida base en el carácter en permanente evolución.
- Toda organización podrá sostenerse y ser competitiva en tiempo y esto depende en primera instancia de la creación, de la innovación desarrollada por los líderes, desarrollando capital intelectual.
- Para lograr una meta, hace falta determinación, y significado.
- Lleva su tiempo lograr la conquista de la confianza, pero tan solo un instante tarda en perderla, la confianza es la base donde se para todo líder y a partir de ahí construye.
- El optimismo es el principal factor de adhesión de todo líder.
- Aquellos líderes predispuestos a la acción, logran el éxito pensado, traducen acción en concretar hechos.

Para sintetizar el concepto de liderazgo, todo líder debe ser transparente, debe mostrarse con humildad tal cual es, sin manipular. Siempre debe tener en claro el camino a tomar interpretando la mejor estrategia a aplicar.

El objetivo de todo modelo Outdoor, es promover equipos de trabajo independientes y que estos puedan desarrollarse y potencializar su performance, generando y aportando nuevas ideas, proyectos innovadores. Todo líder tiene un papel fundamental, que allana el camino al grupo, pero también es muy importante que sepa dejar a su equipo trabajar en forma independiente, entendiendo que cuentan con la madurez suficiente para conquistar los objetivos pautados, también fomentar que el equipo trabaje en el desarrollo de nuevas ideas. Un buen líder consigue potenciar a su equipo de forma tal que este logre superar su performance y al mismo líder.

### **El liderazgo y el estrés**

La capacidad de manejar las emociones y mantener la calma bajo presión tiene un enlace directo al rendimiento. Se han realizado investigaciones con más de un millón de personas, y se ha encontrado que el 90% de los de mejor desempeño son expertos en el manejo de sus emociones en momentos de estrés con el fin de mantener la calma y el control.

Una investigación sorprendente, revela que explorar el estrés puede causar estragos en la salud física y mental, como un estudio realizado en Yale, que encontró que el estrés prolongado provoca la degeneración en el área del cerebro responsable de uno mismo, el control. Lo complicado de la tensión y la ansiedad que viene con él, es que es una emoción que sea absolutamente necesaria. Nuestros cerebros están diseñados de tal manera que es difícil tomar medidas hasta que sintamos al menos algún nivel de este estado emocional. De hecho, los picos de rendimiento en virtud de la elevada activación que viene con niveles moderados de estrés, mientras que el estrés no se prolonga es inofensivo.

Éstos son algunos de los principios que se basan en el encaje entre la performance y el estrés en cuanto a la obtención del punto óptimo de rendimiento de la performance. Según estudios de la Universidad de California, Berkeley, revela un lado positivo a la experiencia de

niveles moderados de estrés. Pero también refuerza lo importante que es mantener el estrés bajo control. Se ha determinado que la aparición de estrés atrae el cerebro en crecimiento de nuevas células responsables de la mejora de la memoria. Sin embargo, este efecto sólo se observa cuando el estrés es intermitente.

Tan pronto como el estrés se prolonga más allá de algunos momentos en un estado prolongado, que suprime la capacidad del cerebro para desarrollar nuevas células. Los acontecimientos estresantes intermitentes son probablemente lo que mantiene el cerebro más alerta, y que se desempeñan mejor cuando está alerta. Para los animales, el estrés intermitente es el grueso de lo que experimentan, en forma de amenazas físicas en su entorno inmediato. Hace mucho tiempo, este fue también el caso de los seres humanos.

A medida que el cerebro humano evolucionó y aumentó en complejidad, hemos desarrollado la capacidad de preocuparse y perseverar en los acontecimientos, lo que crea experiencias frecuentes de estrés prolongado

Además de aumentar el riesgo de enfermedades del corazón, la depresión y la obesidad, el estrés disminuye el rendimiento cognitivo. Afortunadamente, sin embargo, a menos que un león te persigue, la mayor parte de su estrés es subjetivo y bajo su control. Entre los mejores resultados han bien afinado estrategias que se emplean en circunstancias estresantes de afrontamiento. Esto baja sus niveles de estrés, independientemente de lo que está pasando en su entorno, asegurando que el estrés que experimentan es intermitente y no prolongado.

Mientras que he encontrado numerosas estrategias eficaces que las personas exitosas emplean cuando se enfrentan con el estrés, lo que sigue son algunas de las mejores. Algunas de estas estrategias puede parecer obvio, pero el verdadero reto radica en reconocer cuando se necesita usarlos y tener los medios para hacerlo realidad, a pesar de su estrés.

Apreciar aquello con lo que se cuenta tomarse el tiempo para contemplar por lo que estás agradecido, no es sólo la manera "correcta" de hacer. También mejora su estado de ánimo, ya que reduce la hormona del estrés cortisol en un 23%. En las investigaciones realizadas en la Universidad de California, Davis encontró que las personas que trabajaban diariamente para cultivar una actitud de gratitud experimentaron un mejor estado de ánimo, la energía y el bienestar físico. Es probable que los niveles más bajos de cortisol jugaran un papel importante en esto.

Evitan Preguntar "¿Qué pasa si?", "¿Qué pasa si? las declaraciones echan leña al fuego de la tensión y la preocupación. Las cosas pueden ir en un millón de direcciones diferentes, y cuanto más tiempo pasas preocuparse acerca de las posibilidades, menos tiempo pasará en centrarse en la adopción de medidas que lleven a la calma y mantenga el estrés bajo control. Gente tranquila saben que preguntar "¿y si? sólo les llevará a un lugar que no quieren o necesitan-para ir.



Mantener una actitud positiva, los pensamientos positivos ayudan a hacer intermitente estrés, centrándose la atención de su cerebro en algo que es completamente libre de estrés. Tienes que darle a tu cerebro un poco de ayuda seleccionando conscientemente algo positivo en

que pensar. Cualquier pensamiento positivo hará volver a centrar su atención. Cuando las cosas van bien, y su estado de ánimo es bueno, esto es relativamente fácil. Cuando las cosas van mal, y su mente se inunda con pensamientos negativos, esto puede ser un desafío. En estos momentos, piense en su día e identificar una cosa positiva que ha pasado, no importa cuán pequeño. Si usted no puede pensar en algo desde el día actual, reflexionar sobre el día anterior o incluso la semana anterior. O quizás usted está mirando adelante a un emocionante evento que usted puede enfocar su atención en. El punto aquí es que usted debe tener algo positivo que usted está listo para cambiar su atención a cuando sus pensamientos se vuelven negativos.

Desconectarse; dada la importancia de mantener el estrés intermitente, es fácil ver cómo tomarse el tiempo regular de fuera de la red puede ayudar a mantener su estrés bajo control. Cuando usted se hace disponible para el trabajo 24 x 7, se expone a un bombardeo constante de los factores de estrés. Forzarse offline e incluso apagar el teléfono le da a su cuerpo un descanso de una fuente constante de estrés. Los estudios han demostrado que algo tan simple como una ruptura de correo electrónico pueden reducir los niveles de estrés.

La tecnología permite la comunicación constante y la expectativa de que usted debe estar disponible 24 x 7. Es extremadamente difícil para disfrutar de un momento libre de estrés fuera del trabajo cuando un correo electrónico que va a cambiar su línea de pensamiento y hacerle pensar sobre el trabajo puede caer en su teléfono en cualquier momento. Si separar a sí mismo de la comunicación relacionada con el trabajo en las noches de entre semana es un desafío demasiado grande, entonces ¿qué tal el fin de semana? Comenzar escogiendo bloques de tiempo en que se corta el cordón umbilical y se desconecta.

Es sorprendente lo refrescante que estas rupturas son y cómo reducir el estrés al poner una recarga mental en su horario semanal. A medida que crecen más cómodos con él, y como sus compañeros de trabajo comienzan a aceptar el tiempo que pasa fuera de línea, ampliar gradualmente la cantidad de tiempo que pasa lejos de la tecnología.

Limitar el consumo de cafeína Beber cafeína provoca la liberación de adrenalina. La adrenalina es la fuente de la respuesta de "lucha o huida", un mecanismo de supervivencia que le obliga a ponerse de pie y luchar o correr por las colinas cuando se enfrentan a una amenaza. El mecanismo de lucha o huida deja de lado el pensamiento racional en favor de una respuesta más rápida. Esto es muy bueno cuando un oso te persigue, pero no tan grande cuando usted está respondiendo a un correo electrónico conciso. Cuando la cafeína pone su cerebro y el cuerpo en este estado máximo de estrés, las emociones invaden su comportamiento. El estrés que la cafeína crea está lejos de ser intermitente, ya que su larga vida media se asegura de que se toman su tiempo de trabajo a su manera de salir de su cuerpo.

Un sistema de apoyo es tentador, sin embargo, totalmente ineficaz, intentar hacer frente a todo por sí mismo. Para estar tranquilo y productivo, es necesario reconocer sus debilidades y pedir ayuda cuando la necesite. Esto significa aprovechar su sistema de apoyo cuando una situación es lo suficientemente difícil para que usted se sienta abrumado. Todo el mundo tiene a alguien en el trabajo y / o el trabajo fuera que está en el equipo, Identificar a estos individuos en su vida y hacer un esfuerzo para buscar su comprensión y ayuda cuando la necesite. Algo tan

sencillo como hablar acerca de sus preocupaciones proporcionarán una salida para la ansiedad y el estrés, y le proporcionamos una nueva perspectiva sobre la situación. La mayoría de las veces, la gente puede ver una solución que no se puede porque no se encuentran involucrados emocionalmente en la situación. Pedir ayuda mitigará el estrés y fortalecer sus relaciones con las personas de confiar en.

La respiración. La práctica de estar en el momento con su respiración comenzará a entrenar a su cerebro para centrarse exclusivamente en la tarea en cuestión. El objetivo es lograr centrar y tomar conciencia en la respiración, evitando de esta forma que la mente divague. Piense en cómo se siente al inhalar y exhalar. Esto suena simple, pero es difícil hacerlo por más de un minuto o dos. No pasa nada si se desvía a otro pensamiento; esto es seguro que sucederá al principio, y sólo tiene que traer su atención de nuevo a su respiración

### **Como un líder forma un equipo y viceversa**

Ser líder de un equipo de trabajo, requiere ser capaz de gestionar con eficacia la organización, el tiempo que un líder emplea en la gestión del día a día, es el tiempo dedicado a las responsabilidades reales de un líder, que se refieren a establecer una visión, un curso, ser inspirador, en la representación de la organización con el mundo exterior y otras funciones de alto nivel.

Si se es un líder donde gestiona los esfuerzos por sí mismo en el día a día, puede que el equipo que puso en juego no sea el adecuado, o no le haya proporcionado suficiente orientación, o sea sobre protector y no o deje que su equipo haga su trabajo. La única justificación es sentirse estresado por no haber puesto tras detectar una debilidad o problema en el equipo y no poner mucho esfuerzo en evitar esa situación.

Estos son algunos principios que se basan en asegurar el correcto funcionamiento de un equipo sin interferencia del líder:

Poner a las personas adecuadas en el lugar. No hace falta decir que desea talento, probados, gente dedicada en sus primeros puestos. Pero igualmente es importante que las personas en el equipo representen una variedad útil de habilidades y perspectivas, y pueden establecer una buena química de trabajo. Incluso si todo el mundo en el equipo es genial y muy experimentado, tendrá un desastre en mano si están en la garganta del otro, o haciendo caso omiso de los otros, o todos compartiendo las mismas debilidades o puntos ciegos.

Gestionar por objetivo, no directiva. Asegúrese de que todo el mundo se dirige hacia las metas correctas, por supuesto, pero llegar allí se debe en gran medida de ellos.

Hay que demostrar confianza, pero depende del estadio o situación no hay que dejar de controlar o supervisar, un equipo estará resentido si el líder está constantemente cuestionando sus decisiones, exigiendo pruebas de progreso, y cuestionando los más pequeños contratiempos. Tener fe en los equipos y los líderes, será un elemento de recompensa al final. Pero la confianza no es una excusa para ser sorprendidos. Rendición de cuentas, y estar recibiendo informes ocasionales con suficiente información específica para mostrar los avances y levantar banderas rojas cuando sea apropiado es fundamental.

Evolucionar junto con el equipo. Los líderes no sólo forman equipos, también deben estar abiertos a ser formado por ellos. Incluso ser mentor de cada persona de un equipo, ellos tendrán en su cabeza nuevas alternativas que no podían haber anticipado. Eso puede ser algo muy bueno, pero sólo si el líder tiene la flexibilidad para adaptarse a los nuevos enfoques, estilos y oportunidades que ofrece su equipo. No importa cuán buena sean las estrategias, podrían ser mejor, liberando al equipo para ayudar al líder a mejorar será una victoria para la organización.

En las jornadas outdoor, se fomenta el cruce de información y conocimiento, que enriquece a ambas partes del equipo, con el objetivo de trabajar en equipo, hemos mencionado cuán importante es la comunicación, la confianza y saber delegar para abordar metas con éxito.

## **C. Las empresas y los recursos humanos**

### **Gestión de los recursos humanos**

Pensar estratégicamente, con clara posición de liderazgo, sin perder la visión, haciendo foco en la calidad, la motivación, gestión del conocimiento, innovación, valores culturales y organizaciones, diferenciarse, optimizando todo proceso de la organización, innovando, son elementos que ya son un deber para poder establecerse y lograr el desarrollo permanente.

Nuestra sociedad en la actualidad, se caracteriza por sus indicadores en crecimiento en cuanto a diversidad y complejidad, exigiendo ser más competentes, con mayores habilidades, con personal mucho más eficiente que eficaces.

El factor de éxito, contar con gente competente, talentos con las mejores competencias, mantener una constante en términos de motivación y formación, donde puedan involucrarse en la organización, participando activamente; esto es vital para trabajar en cuestiones de clima organizacional como en cuanto a la construcción de la cultura, trabajando para dejar a un costado la resistencia al cambio, contribuyendo a la concreción de una buena performance en términos de resultados lineales. Uno de los mayores retos, es lograr conquistar a los mejores talentos y que ellos, una vez dentro de la empresa, elijan cada mañana pertenecer a la organización, con la misma intensidad del primer día sin que sea algo monótono, conquistando la pasión por su trabajo. En definitiva, cada persona no es una cuestión de un área en particular, es una cuestión "del negocio" y se convierte en uno de los factores críticos de éxito de cualquier organización, independientemente del segmento que abarque.

Al margen de la posición que ocupe cada miembro dentro de la empresa, sabemos que cada uno de ellos conforma el capital más valioso, y ninguna empresa podría existir sin ellos. Sin importar el tamaño de la empresa, para poder potenciar el potencial de cada uno de ellos es vital destinar el componente tiempo y dinero en ellos.

En parte por cuestiones que tienen que ver con aspectos legales ya que si se encuentran certificados bajo normas ISO deben desarrollar un plan anual de capacitación, también es importante para que el personal logre desarrollar su potencial con el mayor grado de performance.

La globalización, hace que los mercados tengan un nivel de convergencia y exigencia mucho más elevado, generando competencia por el share del mercado, esto requiere que toda empresa que desee ser exitosa se actualice y renueve permanentemente.

Es muy importante mantenerse capacitado y actualizado ya que la rueda del mercado sigue girando y la competencia avanza a pasos agigantados y este avance requiere que quienes pretendan pertenecer en un mercado competente no salgan de la rueda de la actualización.

Las nuevas tecnologías han beneficiado en forma directa a los grandes empresarios en cuanto a una disminución del personal en planta permanente, consecuentemente logrando una disminución en salarios, e indirectamente una mayor productividad, también ha aumentado la demanda de personal altamente calificado. Enfrentar estos cambios que generan problemas y

nuevas oportunidades, la gerencia de desarrollo y capacitación, diseña nuevos sistemas de capacitación, @learning, que permiten una prestación de actualizarse a distancia, habilitando que el usuario programe su jornada en virtud al tiempo disponible y sus horarios, en la jornada de trabajo.

En la actualidad, gracias a la globalización, la información se encuentra al alcance de todos, sin importar la posición que se ocupe dentro de la organización.

Poniendo en la balanza los beneficios de los empleados en Argentina con otros países, los empleados gozan de mayores beneficios, los empresarios muchas veces en virtud de los altos costes que esto ocasiona restan importancia al presupuesto destinado a la capacitación, cuando en realidad, el resultante es que el personal no logre desarrollar sus competencias en su totalidad en detrimento de obtener mejores logros en las distintas áreas de la empresa, empleados menos motivados y menos eficientes.

Cuando la empresa invierte en un empleado en capacitación, independientemente de los planes anuales de formación, el empleado se siente valorado y reconocido, siente que la empresa lo cuenta dentro de sus planes y piensa en el, es una forma de motivación.

Cuando las empresas piensan que un incremento monetario es una motivación, es un error en la que todas las empresas caen, el salario es una retribución ante una prestación de servicios o tareas.

Depende la óptica en la que se mire, podría considerarse como apenas parte de un esquema motivacional, encontramos sin dudas otros factores motivacionales que ofrecen mejores resultados. Claramente cada persona trabaja para recibir una justa remuneración en relación a su prestación de actividades en su jornada laboral, con la finalidad de afrontar sus obligaciones, su familia, sus proyectos.

En la mayoría de los casos encontramos en común el maltrato, falta de reconocimiento y motivación, cada ser humano es un mix de mente, alma y cuerpo, donde necesita para tener un mejor rendimiento en el trabajo no solamente una variable monetaria, sino también jornadas de intercambios con compañeros, reconocimiento, motivación y desafíos.

Hay que tener en cuenta que no todos los empleados tienen las mismas ambiciones, sujeto a cada instancia de sus vidas, estas perspectivas varían según su estadio, en términos generales hoy los millennials (primer generación criada en la era internet), buscan equilibrar el trabajo con su vida persona, como así también el desarrollo personal y el trabajo, comenta Paula Molinari (2001).

Es muy importante, quienes cuenten con personal a su cargo, el grado de influencia y relacionamiento para con sus empleados, siempre se espera que esta sea de forma positiva, lamentablemente hay posiciones gerenciales que son ocupadas por personas con faltas de competencias necesarias para influenciar en forma positiva. El rol del líder, en participación con el departamento de recursos humanos, es la de potenciar en el personal a su cargo, las fortalezas,

desarrollando las habilidades y competencias que la posición ocupada por cada empleado requiere, facilitando todos los medios posibles que así sean requeridos, por otro lado, detectar las debilidades y llevarlas a la mínima expresión.

Druker Peter (1998), comenta que los empleados por el simple hecho de obedecer directivas, todo saldría bien, imaginando que las empresas actúen en sus vidas, vale decir, mientras que el empleado cumpla con sus tareas y la empresa pague el sueldo y la obra social, el resto se encuentra todo garantizado.

Los directivos y gerentes son responsables de que situaciones de estas características se reviertan, buscando la forma de generar que los empleados se involucren en con los proyectos e innovaciones, dejando de lado el propio beneficio.

Las empresas deberán invertir en tecnología, capacitación y la innovación deberá ser una constante, para estar presentes en el futuro y no quedar parados detrás de la ola como una empresa incompetente. A diario podemos comprobar que la única variable que se mantiene constante frente a un mundo que migra vertiginosamente es el cambio, hay que estar atentos a los pequeños cambios a las pequeñas señales que se perciben en el entorno, el cambio es tan fuerte, que muchas veces los conceptos o tecnología aplicada que terminamos de aprender o vivir, quedan en el pasado ya que algo nuevo lo reemplaza.

Hay variables que no pueden ser copiadas en su totalidad, aquellas que salen de la mente humana, como la creatividad, la innovación, tampoco pueden sustraerse. Sí pueden ser nutridas con estos pequeños cambios incrementales.

### **Los recursos humanos como ventaja competitiva**

Toda organización, debe identificar sus aspectos positivos, en especial cual es su ventaja competitiva que lo diferencia del resto, haciéndolo único para con sus clientes y ante sus competidores.

Desarrollemos el concepto de pensamiento alternativo, y actuemos de forma tal, con convicción en que la empresa pueda tomar diferencia en forma competitiva por el accionar del departamento de recursos humanos, su aporte es fundamental en esta nueva coyuntura económica.

Desarrollando un producto o servicio, las empresas pueden ser competitivas, como así también desarrollando a los integrantes de la empresa, como?, sencillo, con formación y capacitación, manteniendo altos estándares de motivación, haciendo foco en formar líderes que se destaquen por su pro actividad, de esta forma una organización logra su mayor ventaja competitiva, marcará esto un diferencial en el resto.

En términos generales, el aporte y contribución de las personas dentro de una organización sin importar su ubicación estratégica en el organigrama son subestimados-

Es posible aumentar los niveles de productividad en las empresas, desarrollando las fortalezas de los integrantes, detectando cuáles son esas competencias, elevando los niveles de creatividad, La gestión del conocimiento, sin necesidad de modificar la inversión / capital, apunta a promover, incentivar y motivar al personal, a obtener la mejor versión de cada integrante o colaborador.

Para tener una continuidad en una estrategia competitiva, es sumamente importante compararse y medirse contra otras empresas y organizaciones, remitiéndonos en este punto a la administración de los RH, es vital realizar un benchmarking sobre estrategia, estilos y programas de liderazgo.

Hay que apuntar a ser el mejor capital humano que desarrolle las mejores acciones dentro de una empresa, por supuesto sin perder el estilo y la identidad cultural de la misma, pero para que ello pueda llevarse a cabo, es necesario analizar los gaps existentes en cuanto a la aplicación de políticas de una empresa, analizar hacia cual camino la conduce, cuales son los resultados producto de estas políticas, siempre que se pueda la intención es mejorar las políticas y reducir el margen entre punto y punto, haciendo foco en mejorar el expertise potencial de cada integrante de la compañía.

### **Clima laboral**

Cuando hablamos de recursos humanos en las empresas, tenemos que tener presente el clima en la empresa, que se obtiene por medio de indicadores una vez realizada la encuesta de clima organizacional de realización con frecuencia anual.

El objetivo de esta encuesta es medir los factores internos, es sumamente importante comprender cuan útil es esta herramienta, ya que las posiciones más allá de ser bien remuneradas, si quienes conforman la organización no se sienten cómodos, integrados, respetados, tomados en cuenta, tarde o temprano buscaran desvincularse y buscar nuevas alternativas laborales.

Es muy importante, llevar un control de estos indicadores constantemente, hay algunas cuestiones en que su incidencia pueden influir en forma negativa, sobre como el empleado percibe el ambiente de trabajo, ya que en función al termómetro del ambiente, actitudinalmente puede influenciar en forma negativa, afectando el logro de objetivos, cumplimiento de tareas, las relaciones interpersonales.

Un buen clima organizacional pone foco en los objetivos generales, mientras que un mal clima destruye el ambiente de trabajo, generando zonas de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir las cuestiones de clima, lo normal es aplicar escalas de evaluación.

Algunos de los aspectos que se evalúan habitualmente son:

- Independencia.  
La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas

variaciones, es una tarea limitada, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

- Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etc. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan socio gramas que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen en equipo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etc. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa? Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

- Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo? Se trabaja mediante procesos productivos? Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? Se promueven los equipos por proyectos? Hay o no hay modelos de gestión implantados?

- Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para

los mejores? Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- Remuneraciones.  
El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

### **Otros factores**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Las personas pasar muchas horas de su vida en su trabajo, por lo tanto lo que viva en el es vital para su desarrollo personal y laboral y para la performance de la organización a la que pertenece.

Un diagnóstico de Clima Interno, permite determinar en nivel de satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, los niveles de estrés grupales, los cuales pueden ser más o menos críticos. Es una forma de investigación de acuerdo a una metodología preestablecida para conocer, en forma sistemática, la opinión del personal y medir su grado de acuerdo.

Puede definirse como una fotografía de los sentimientos, percepción, pensamiento de los empleados de una organización, respecto de una serie de temas y la evaluación que hacen de los

mismos, para poder medir su satisfacción, comodidad o bienestar, la medición de estos factores son complicados de medir, ya que muchos creen que sus apellidos quedarán marcados al indicar algún aspecto negativo, descreyendo del anonimato de este tipo de encuestas.

En líneas generales, la satisfacción de un empleado, dentro de un ambiente amigable y cordial, donde es considerado por su supervisor inmediato, se evidencia en una mejor productividad y si a ello le sumamos motivación y capacitación los resultados serán superlativos.

Cada estilo de gestión crea un clima de equipo interno. El uso de las habilidades de administración de energía le permitirá a ese equipo para sentirse valorados y motivados para generar ideas, buscar soluciones, tomar riesgos y emplear a la responsabilidad personal por los resultados.

La importancia de la gestión de los demás se resume en tres formas.

- Sus acciones observables y comportamientos son fundamentales en cómo otros te perciben como un gerente.
- Sus acciones deben ser congruentes con sus palabras y sus valores fundamentales internos para construir relaciones de confianza que motivan, involucrar y empoderar a sus empleados.
- Su comunicación debe ser coherente, objetiva y proactiva para que otros se sientan valorados por sus contribuciones.

Recorriendo los últimos años al corriente, la administración de conocimiento, ha tomado un lugar fundamental dentro de las organizaciones, el desarrollo de la empresa dentro del mercado de competidores se sustenta también en esta tan importante variable.

## **D. Aprendizaje experiencial**

### **Recorrido por la actividad**

La historia de la educación parte hace siglos y se cita en cada teoría un nuevo autor, pues el aprendizaje experiencial no es la excepción a esta dinámica, a comienzos del siglo veinte la educación comenzó a ser reformada y entre los nuevos filósofos se encuentra a John Dewey el padre de la educación experiencial moderna, el cual encontramos algunos aspectos interesantes sobre las bases del aprendizaje experiencial:

Los individuos necesitan ser involucrados en lo que están aprendiendo.

- a. El aprendizaje a través de experiencias dentro y fuera del aula, y no solamente a través de instructores, es vital.
- b. El aprendizaje debe ser relevante para los involucrados.
- c. Quienes aprenden deben actuar y vivir para el presente, así como para el futuro.
- d. El aprendizaje debe facilitar a quienes aprenden, su preparación para vivir en un mundo cambiante y en evolución.

El método del aprendizaje experiencial es el recurso pedagógico y transformacional, que dentro de un marco conceptual y operativo conveniente, desarrolla la capacidad de un individuo para aprender de su propia experiencia.

Integra una didáctica con técnicas y estrategias de enseñanza que permiten llevar a la práctica de manera instrumental, los principios filosóficos del aprendizaje experiencial.

El aprendizaje es el proceso mediante el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de experiencias. El conocimiento resulta de la combinación de tomar experiencias y transformarlas. El aprendizaje, se puede concebir como un ciclo de cuatro etapas el cual está dividido en dos aspectos:

- 1.- La forma de conocer (experiencia concreta o conceptualización abstracta) y
- 2.- La forma en que se entiende o transforma el conocimiento (observación reflexiva o experimentación activa).

Las experiencias concretas e inmediatas son la base para la observación y la reflexión. Estas observaciones son asimiladas en una teoría de la cual nuevas implicaciones se pueden deducir para tomar acción. Estas implicaciones o hipótesis sirven posteriormente como guías para actuar y crear nuevas experiencias.

Nuevos conocimientos, habilidades y actitudes son alcanzados a través de la confrontación de cuatro formas de aprendizaje experiencial. Los aprendices, si son efectivos, necesitan cuatro tipos de habilidades diferentes:

- Habilidades de experiencias concretas,
- Observación reflexiva,
- Conceptualización abstracta,
- Experimentación activa,

Las personas se deben involucrar de una forma completa, abierta y sin prejuicios en nuevas experiencias. Deben ser capaces de reflexionar y observar sus experiencias desde varias perspectivas, de crear conceptos que integren sus observaciones de forma lógica en teorías y de usar esas teorías para tomar decisiones y resolver problemas.

Las suposiciones de la Teoría de Aprendizaje Experiencial es que las ideas/conocimientos no son elementos fijos e inmutables de pensamiento, sino que son formados y re-formados a través de la experiencia.

Seis principales características del aprendizaje experiencial:

- El aprendizaje se concibe mejor como un proceso y no en términos de los resultados.
- El aprendizaje es un proceso continuo que se fundamenta en la experiencia.
- El aprendizaje requiere de la resolución de conflictos entre modos dialécticos opuestos de adaptación (el aprendizaje, por su propia naturaleza, está lleno de tensión).
- El aprendizaje es un proceso holístico de adaptación al mundo.
- El aprendizaje involucra transacciones entre la persona y su entorno.
- El aprendizaje es el proceso de crear conocimiento, lo que resulta en una transacción entre el conocimiento social y el personal.

Este método experiencia implicar entre otras cosas, el saber:

- 1) estructurar una experiencia en función de los objetivos que se pretendan y del perfil del grupo con el que se trabajará
- 2) elegir las técnicas de acción y los dispositivos más efectivos para cada caso
- 3) diseñar convenientemente las secuencias entre las actividades
- 4) acompañar desde el rol facilitador (instructor outdoor) en aprendizaje experiencial
- 5) responder a los desafíos que propone cada una de las fases del ciclo del aprendizaje experiencial desde lo aptitudinal y desde lo actitudinal.

Los procesos del Aprendizaje experiencial, consideran la experiencia subjetiva del participante de vital importancia en el proceso de aprendizaje. En este sentido se basan en los principios del aprendizaje experiencial que surgen fundamentalmente de los postulados filosóficos de Dewey John (1920's-1950's), quien afirma que las personas aprenden experimentalmente y que algunas experiencias pueden ser educativas y otras no. Existe una continuidad entre las distintas experiencias y un hilo conductor que las conecta entre sí.

También proponen una serie interactiva de fases que favorecen el proceso de aprendizaje. Dependiendo del modelo, es posible considerar ciclos de una fase (experiencia únicamente) hasta ciclos de seis fases.

Recordemos que un modelo es simplemente un recurso operativo con limitaciones; un mapa nunca será el territorio, pero al menos ofrece una muy buena orientación para transitarlo.

Es responsabilidad del facilitador el estructurar una serie de experiencias para que puedan generar una influencia positiva en la vida futura del individuo. En otras palabras, las “buenas experiencias” generadas por el facilitador / Instructor, abren posibilidades, despiertan la motivación, el deseo de superación y la búsqueda de nuevos desafíos. Como por ejemplo liderar un equipo en una competencia de Paint ball para llevarlos a la concreción del objetivo, para luego replicarlo en la conducción de un equipo para capturar nuevos clientes aumentando el market share. Por otra parte las “malas experiencias” provocan todo lo contrario, cerrando la posibilidad de acceder a experiencias positivas en el futuro. Esto puede comprenderse por ejemplo a través de las experiencias de sometimiento, ordenes, que tienden a conducir al individuo a cerrarse y alejarse de los demás, construyendo una personalidad caracterizada por la desconfianza y el temor.

En este modelo se presume que la experiencia es suficiente para el aprendizaje. En muchos casos y para determinados objetivos esto es verdad. Como decía Confucio en el año 450 AC: Dime y olvidaré; Muéstrame y tal vez recuerde; Involúcrame y entenderé.

Según un estudio realizado por la National Training Laboratories, (1977) ; Una persona aprende el 10% de lo que ve, el 20% de lo que oye, el 50% de lo que ve y oye simultáneamente y el 80% de lo que vivencia o descubre por sí misma, por lo consiguiente se deduce que es efectivo que una persona cambie debido a experiencias vividas por lo tanto solo en la medida en que el aprendizaje se basa en experiencias reales en el desarrollo y el refuerzo de habilidades se puede lograr un verdadero cambio de actitud siendo los participantes de estas experiencias los que descubren por si mismos los conceptos y criterios que se quiere reforzar, logrando un aumento en el nivel de recordación.

## **Modelo de fases**

Existen varios modelos planteados en este sistema, pero haremos mención a los modelos primarios de 3 fases y los más complejos que aquellos utilizados por las consultoras especializadas,

Modelo de 3 fases;

Experiencia-Reflexión-Planificación / Experiencia-Observación-Evaluación

El más simple es el que la experiencia es seguida de una instancia de reflexión y luego una de planificación que permita elaborar un plan de acción para una futura experiencia.

El segundo modelo de 3 etapas se basa directamente en la teoría de la experiencia de Dewey (1938/1997), e involucra la experiencia, seguida de la observación de las condiciones de contorno y la adquisición del conocimiento a partir de dicha observación y el juicio de valor que permite comprender el significado de la misma.

Modelo de 6 fases

Experiencia, Inducir, Generalizar, Deducir, Aplicar y Evaluar

Este modelo se conoce como el “Paradigma del aprendizaje experiencial y la evaluación”.

### **Beneficios de la educación experiencial**

Las principales ventajas pueden sintetizarse de esta forma:

- La educación experiencial permite un espacio de crecimiento personal a partir del conocimiento de sí mismo, ya que se encuentra inmerso en los procesos de la toma de conciencia desde la reflexión constante.
- Es un método que permite una interacción permanente entre la acción y la reflexión, lo cual favorece la posibilidad de generar cambios positivos de un punto de vista tanto individual como colectivo.
- Mejora la estructura cognitiva del participante.
- Ayuda a modificar las actitudes, valores, percepciones y patrones de conducta de los participantes.
- Permite ampliar las posibilidades de construir conocimientos valorando la sabiduría propia y la de los demás.
- Ayuda a que las personas estén en un mismo nivel, que haya equidad.
- El contexto de grupo permite un enriquecimiento acelerado del aprendizaje.
- Permite aprender a partir de la experiencia vivida y la reflexión, más que de la teoría o acumulación de información, lo cual hace que el aprendizaje sea más sencillo.
- Se trabaja simultáneamente, lo personal, interpersonal y el trabajo en equipo.
- A nivel personal, facilita el incremento de liderazgo, el compromiso, la toma de decisiones y riesgos y la adquisición de una mayor confianza y autoestima.
- A nivel interpersonal, facilita el proceso de integración para que pueda haber un mejoramiento en el trabajo en equipo, creando un ambiente de grupo sano y productivo.

El aprendizaje experiencial, sin embargo, no es ni mucho menos aleatorio. Al contrario, todo tiene que estar muy bien planificado, lo cual implica mucho trabajo previo y un gran preparación. También precisa de la investigación de las posibles transiciones en el aprendizaje con relación a la materia o asunto formativo y supone conocer las teorías y los modelos explicativos con perspectiva crítica y susceptible de evaluar, completar y mejorar.

Todo esto forma parte de la metodología experiencial orientada a promover la reflexión crítica de los alumnos sobre su propio aprendizaje, y de los educadores o profesores sobre lo que están enseñando.

### **Procesos del aprendizaje experiencial**

Este transcurso debe llevarse a cabo de las siguientes maneras:

- E. Concientización: mediante vivencias y acciones las personas van adquiriendo una conciencia cognitiva, afectivas y conductuales en relación al tema que ellos elijan.
- F. Conceptualización: por razón de un careo teórico y de casos las personas logran evaluar su realidad y ensayan un modelo adecuado de acciones compartiendo conceptos para comprender mejor las vivencias.

- G. Contextualización: las personas aplicaran y contextualizaran el tema de estudio llevándolo así a su realidad, con el fin de crear planes de estrategias y autoevaluación buscando así que cada persona se contacte a su vez consigo misma con su realidad y participación y logro de realidades.

Es importante; que para el aprendizaje Experiencial sea significativo, las actividades a realizar deben ser disfrutadas y divertidas, con el fin de catalizar y incrementar la motivación y participación de todas las personas además de ser lúdico incierto y alternativo una situación desconocida o un lugar poco habitual provee una extraña similitud con el cambiante ambiente al cual las personas estas acostumbradas a enfrentarse a diario.

El aprendizaje Experiencial conlleva además aprendizaje Significativo ya que además de aprender de maneras lúdicas, creativas poco inusuales las personas logran asimilar, transformar y adquirir los nuevos conocimientos, podemos aplicar este aprendizaje a diversos sectores como educativos, comunitarios y salud, Lo importante es partir de la importancia de desarrollar una adecuada contextualización a la realidad de los participantes, su sector y su necesidad sentida, así como, lograr un balance e integración de las experiencias y vivencias, con los conceptos y principios necesarios para el logro del objetivo de aprendizaje.

Dewey Jhon (1997) sostiene que los facilitadores tienen la gran responsabilidad de utilizar el aprendizaje experiencial como lo que verdaderamente es: activo y generador de cambios en las personas y en su entorno y no sólo va al interior del cuerpo y del alma del que aprende, sino que utiliza y transforma los ambientes físicos y sociales.

Esta teoría se encuentra sólidamente sustentada y desarrollada; y no simplemente es una herramienta de moda que podemos incluir en nuestros talleres, para hacerlos más ágiles y divertidos, al realizar simulaciones fuera de un salón de clase. Es igualmente válido cuando se da en el bosque, realizando outdoor, que cuando se da en un aula o en el pabellón de un hospital, si se consideran sus fundamentos básicos.

## H. Aprendizaje y capacitación

### Problemas en del aprendizaje

Muchos son los factores que entran en juego a la hora de planificar un programa de capacitación, por un lado se encuentra el esquema clásico de formación en el que entran en juego el esquema de instruir por medio de videos y conferencias en aulas, presentaciones en ppt, resolución de un caso en equipo, intercambiando diversos puntos de vista.

La cuestión de fondo, radica en que mayormente estos esquemas históricos de instrucción no logran cumplir con los objetivos planteados, como así también no se obtienen los resultados deseados.

Estadísticamente, podemos afirmar que:

- La desconcentración se hace presente luego de los 45 minutos, marcándose profundamente ya a la hora y media.
- El material que se entrega en forma adjunta, la mayoría de las veces no se analiza, no se lee, solamente en aquellas ocasiones donde el examen se encuentre de por medio.
- Muchas veces es tomado como un tiempo de descanso.
- Muchas veces también los cursos luego del primer descanso contarán con un porcentaje de personas ausentes que se retiran con cualquier tipo de pretexto.

De esta forma el curso contará con el personal que seguramente requería, pero con algunas ausencias, con lo que garantiza el fracaso del mismo. Muchas veces hemos escuchado las siguientes palabras de Glasser Willams (2008) que dice todas las personas recuerdan el 10% de lo que leen, el 20% de lo que escuchan, el 30% de lo ven, el 70% sobre los temas en discusión, y el 95% sobre situaciones vivenciales.

Desde que llegamos al mundo, estamos en un constante proceso de aprendizaje, lo hacemos al gatear, caminar y correr, al escuchar, repetir y hablar, lo hacemos en la escuela, facultad y el trabajo. En todas estas circunstancias, nos enfrentamos a un esquema de acción, acierto y error, con un aprendizaje, aprendemos siempre a ser autónomos.

Aprenderemos realizando todo tipo de actividades, como mencionaba anteriormente muchas veces contará con aciertos y desaciertos, experimentaremos diversas situaciones que nos darán opciones de elección.

Realmente es todo un desafío que un grupo de personas logre retener el concepto transmitido en su totalidad, sentado en una butaca en un salón, es difícil encontrar la totalidad de la concentración.

Podemos Contar con los mejores instructores, material, clima y ambientación, dinámica en el aprendizaje, esquemas programados de descanso, es decir, el mejor escenario para que la temática tenga el mejor canal de comunicación y recepción, pero la verdad es que netamente cada una de las personas que estuvieron en el curso de formación, podrán medir cuanto han aprendido o han asimilado del curso, cuando realmente se enfrenten ante una situación de conflicto o una situación donde deban de utilizar los conceptos enseñados / aprendidos. Para ello

seguramente ha puesto en práctica varias veces los conceptos enseñados, y seguramente se ha equivocado, como todo proceso de aprendizaje.

Por el contrario, si planteamos un escenario diferente, donde exponemos al alumno o empleado ante escenarios o situaciones reales, que posteriormente deberá abordar soluciones, en la que fluctúen charlas con feedback, gestiones prácticas, reales o simuladores, cada vivencia, quedará grabada de forma tal que cuando en la vida real le sea requerida una respuesta o una acción, esta se presentará en forma automática, ya que el primer estímulo será revivir la experiencia ante el concepto que transmitió el orador en el curso de capacitación.

Esto no quiere decir que este esquema siempre sea la mejor opción de aprendizaje, siempre hay que analizar cada necesidad, cada temática en particular, hay veces que solamente se requiere de una simple oratoria o lectura frente al monitor del ordenador.

Muchas veces los cursos se presentan bajo un esquema de enlatados, donde surge un gap, cuya brecha es muy marcada entre la necesidad real de aplicación y la teoría enseñada, esto frecuentemente genera una frustración en el aprendizaje. El sistema de detección de necesidades de formación muchas veces no es el correcto, por lo general las empresas recolectan vía mail de cada gerencia las temáticas que los gerentes creen se los necesarios y es ahí donde se produce el desvío y se comete el primer error, bajo este lineamiento toda temática que se brinde bajo esta metodología perderá la esencia y será de poco valor para quienes la presencien.

En ocasiones se solicita acortar los tiempos de capacitación, ofreciendo cursos cortos y frecuentemente hay una discrepancia entre el objetivo del curso y el resultado que se obtiene, ya que luego de cualquier puesta necesita de una situación de práctica o resolución ante una problemática. Esto, en cursos de corta duración no se logra obtener.

Toda situación de aprendizaje se produce con una verdadera transformación, el imaginario social tiene como concepto que la capacitación es meramente externa, es tomada simplemente como una herramienta, en la que convergen los factores, instructor, tiempo, espacio, oyentes.

Un proceso de aprendizaje va de menor a mayor, existe una construcción del conocimiento, hay un paso a paso, en la que iremos unificando experiencias, conocimientos, prácticas, error, y nuevas correcciones, y reformulaciones.

El significado de educar, tiene que ver proporcionar herramientas necesarias para el crecimiento intelectual, para convertirnos en los mejores en las tareas que desempeñemos, tiene que ver con buscar la mejor versión de uno mismo. Así pues nos convertiremos en los mejores líderes, en los mejores negociadores, seremos los mejores en aplicar técnicas para resolver situaciones conflictivas, el aprendizaje tiene que ver con un acto de habitualidad muy relacionado con el ser de cada individuo.

Aprendemos desde nuestro natalicio, desde lo informal a lo formal, en el comienzo forma parte de la misma esencia, ya de mas grandes, a medida que concluimos nuestras carreras de grado, el aprendizaje tiene que ver con cuestiones de cumplir puntualmente una necesidad, con

otorgar permiso a la otra parte para instruir y permitir ser instruido. Debe de existir un verdadero interés en el aprendizaje, permitir que la otra parte contribuya no solamente desde su conocimiento sino también desde su experiencia, de esta forma, poder integrar y conectar conocimientos para que continúe en un desarrollo posterior. Quien se encuentre a cargo de la gerencia de recursos humanos, debe de contar con el poder de analizar y detectar cuales son las necesidades de capacitación de las áreas, luego de presenciar el comité de devolución de evaluación de desempeño, y ver de qué forma estos módulos dirigidos a las áreas destinadas, se pueden convertir en oportunidades de desarrollo y mejor muy cerca de la gerencia de calidad.

Hablamos de organizaciones que aprenden, colaboradores que se interrelacionan, que son instruidos, hablamos de cultura, hablamos de lenguaje en común, que se integra con todo lo anterior.

Para poder ser una empresa competente y que esto se sostenga en el tiempo, debemos de ser receptivos y adaptarnos a los cambios del entorno y a lo que ello represente, generalmente relacionado con nuevas tecnologías y capacitaciones de índoles diversas. Le damos vida a la empresa con nuestras acciones, y por medio de ellas definimos la cultura empresarial.

Generalmente cuando hablamos de capacitación, la misma se encuentra vinculada con gastos, con costos, hablamos de cuanto representa en gastos para el departamento financiero, realmente hay escenarios mucho más caros, entre ellos: no capacitar, capacitar mal, resignarse, todo esto conduce a quedar fuera de escena frente a esquemas donde el ser competitivos es una obligación, ya que de lo contrario, la competencia comienza a tomar porción del mercado de nuestro negocio.

### **Nuevas formas de aprendizaje: Training Outdoor**

Hay nuevos esquemas de capacitación, que surgen de alguna forma ante los problemas de los formatos tradicionales de instrucción, que incentiva por supuesto al liderazgo, el arte de motivar, poder potenciar el trabajo en equipo, aportar en el clima laboral de la empresa, entre otras áreas.

Estamos hablando entonces de este nuevo esquema que se sustenta en actividades en ambientes naturales, escapando al clásico ambiente cerrado de sala de conferencia y capacitación con el que cuentan las empresas, esto permite un full integrity entre todos los miembros de la empresa o áreas destinadas para capacitar. Bajo este contexto todos aquellos quienes participen de esta nueva experiencia tendrán la suerte de poder expresarse y relacionarse con soltura y libertad, con un alto grado de espontaneidad.

El aprendizaje tiene su base en la práctica, donde puedan vivir diversas problemáticas, diversos esquemas, que pasarán a formar parte de su experiencia, de su ser, podrán actuar entonces en consecuencia de algo ya experimentado con mayor fluidez, y seguramente contará con mayor presencia en el recuerdo que las palabras de un speaker.

Es sumamente necesario hacer un refresh de puntos básicos, que hacen que los colaboradores y directivos actúen en un ambiente laboral, para poder realizar un minucioso análisis de este esquema de capacitación, llamado actividad outdoor.

Para trabajar sobre las fortalezas y como potenciarlas, debilidades y como mejorarlas, hay que trabajar sobre situaciones de vivencia de diversos matices y experiencias, distintas a las que se viven en el día a día laboral, donde se utilizan distintos recursos ante situaciones desconocidas, fuera de lo habitual, esto aporta nuevas herramientas que sirven para afrontar problemáticas cotidianas con mayor facilidad.

Todo aquel que ha practicado el montañismo, y estuvo ante situaciones límites y de riesgo, al finalizar la escalada, se vive y se siente una indescriptible sensación, fluye la adrenalina, luego de ello, no pareciese existir obstáculo alguno, la sensación de libertad es total, se siente un poder de seguridad indescriptible, que es suficiente para poder enfrentar cualquiera de los temores más profundos o el mayor de los conflictos.

Es posible recrear escenarios donde los colaboradores se enfrenten y se encuentren a sí mismos, sin exponerlos a situaciones peligrosas, con la intención de que reconozcan sus fortalezas, sus limitaciones, y como superarlas, y que de alguna forma se pueda aplicar ante situaciones de la vida cotidiana.

En cualquier actividad outdoor se pone a prueba el tesón, la voluntad, la colaboración, el análisis de cuál es la mejor alternativa ante situaciones de riesgo, de igual forma en la que se viven situaciones similares en lagos, montañas, sin las comodidades y prestaciones de la vida cotidiana.

Al enfrentarse con la naturaleza, cada persona logra encontrarse, reconocer y superar sus miedos y barreras, tomando conciencia del poder de su fortaleza que muchas veces con el mismo giro del día laboral desconocemos y que se encuentran ocultas dentro de cada ser, ante situaciones extremas se logra sacar fuerzas o realizar acciones que en estado latente de conciencia desconoceríamos de su existencia. Cuando hablamos de fuerza o fortaleza, no solamente hacemos mención del aspecto físico, sino también del espiritual, del poder de entablar una tarea en conjunto, poder guiar un grupo de personas, o permitirse ser guiado por otra persona en rol de liderazgo.

Nos preguntamos que es aquello que ante situaciones extremas potencia a cada persona. Será el instinto puro de supervivir, donde todo depende de su instinto, de su actuación, de sus decisiones, en escenarios de medios limitados.

Covey Stephen (2005), en su libro sostiene que cada persona se rige por la inteligencia de su cuerpo, la razón de su mente, el estado de su espíritu y la fuerza del corazón. Es una obligación en cada líder, el arte de motivar a sus colaboradores para que sean conscientes de sus estados de inteligencia, para poder potenciar el resultado productivo, el expertice. Estos estados están presentes en cada persona, solo hay que lograr que cada colaborador logre encontrarse con ellos y pueda exteriorizarlos, aplicándolos tanto en la vida laboral como personal.

Hablamos entonces de autoconocimiento, de concientizarse, permitiendo potenciarse y potenciar también a otras personas. El desafío forma al triunfador, y no cabe desafío sin riesgo al fracaso, pues el éxito y el fracaso son un tejido de la misma textura.

Quienes reconocen sus inteligencias emocionales, reconocen como repercuten en sí mismos y en el contacto con el otro, en el desarrollo del trabajo y sus resultados. Cada persona tiene conocimiento sobre sí mismo, algunas en mayor y menor grado, pero quienes toman conocimiento sobre sus fortalezas, toman decisiones inteligentes, establecen metas, y tienen convicción al establecer objetivos a largo plazo, alineados con su estilo, códigos de valores y principios, que lo identifica y lo hace diferente sobre el otro. Las personas que tienen autocontrol sobre su sentir y accionar, pueden generar un clima de equilibrio.

En el mes de diciembre, cuando se ponen en marcha los comités de evaluación de desempeño, se establecen cuales serán las aquellas temáticas para cada uno de los evaluados, luego de las evaluaciones, se da devolución a cada colaborador por separado, muchas veces se encuentran colaboradores que cuentan un nivel elevado de motivación, y que le solicitan a sus responsables un mayor nivel de exigencia, con un buen mix de exigencia y autoconocimiento se podrán superar objetivos cada vez más elevados.

Una de las fortalezas de las capacitaciones Outdoor, hablamos de un sistema amigable, es un esquema que transmite a partir de la experiencia y que es más complicado desde la oratoria o lectura. Por medio de vivencias, compartir actividades, exponerse a situaciones que no se han vivido anteriormente, se pauta un sistema comunicacional completamente distinto al esquema tradicional dentro de una sala.

Experimentar circunstancias adversas, escenarios desconocidos, transmitirá información desde otro lugar y con un caudal más elevado de percepción y recepción de información, vivir estas nuevas situaciones, pueden aportar mucho más que un esquema bajo un manual e incentivos.

También es todo un desafío integrar el work balance, un estilo de aprendizaje en la naturaleza, un esquema que perdurará en el tiempo, ya que el hombre es parte de ella, el origen de la humanidad es la naturaleza.

Toda actividad bien organizada y cuidada en los detalles, brinda resultados positivos, logra cumplir objetivos pautados integrando las cuatro áreas de la inteligencia emocional.

### **Enfrentar el riesgo**

Siempre entramos en el mismo error de pretender que las cosas cambien solas. La crisis es lo mejor que le puede pasar tanto a una persona como a una organización, porque la crisis trae oportunidad de mejora, progresos. La creatividad nace de luego de pasar por momentos de angustia, como siempre dicen, después de la lluvia sale el sol, con un nuevo día. En momentos de crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Superar situaciones de crisis, es superarse a sí mismo, con lo que todo ello conlleva y representa.

Enfrentar una situación de riesgo es una muy buena oportunidad para obtener un conocimiento hacia el interior de la persona, para ver de qué madera esta hecho cada uno, de plenitud, de poder disfrutar y entender de cada situación que toque vivir, de desarrollarse y encontrar la fortaleza interior.

Desarrollar actividades outdoor, enfrentarse a situaciones al aire libre, deportes, etc, ofrecen la oportunidad de demostrar y resaltar las fortalezas, las competencias, demostrar la habilidad, que en situaciones del día a día en el trabajo no son visibles en el trabajo, en la empresa.

Salir del ámbito laboral, y relacionarse con personas, permite potenciar tanto al colaborador como las tareas que realiza, al abrirse a nuevas visiones, al estar en ambientes desestructurados, sin la presión del día a día.

En la actualidad, por parte de los directivos, no hay una toma de conciencia sobre los beneficios que trae aparejado el bienestar tanto de la mente como del cuerpo en el empleado. Empresas internacionales de gran envergadura son las únicas que aplican o planifican este tipo de actividad, pero orientado a los mandos medios y directivos.

Se puede corroborar, que la actividad física coopera con el correcto funcionamiento del cuerpo y sus órganos, y hace que las personas se encuentren en plenitud en cualquier lugar, familiar, social, laboral, y ver cómo contribuye a disminuir el estrés en el trabajo.

Día a día las empresas organizan actividades de aventura, como así también lo hacen los grupos de amigos, es una situación en constante crecimiento y extensión, este tipo de actividades, hace a un lado la rutina, los coloca en situación de competir, permite que se puedan medir unos con otros y así mismos también, nuevamente aparece la mano invisible, donde como consecuencia se traslada al día de trabajo.

### **El juego y la aventura**

Por que jugamos? definimos juego como una serie de transacciones complementarias que progresan hacia un resultado predecible, bien definido, Jugamos un juego para satisfacer alguna motivación oculta, donde siempre hay que pagar un precio. La mayor parte del tiempo la gente no es consciente de que está practicando juegos, sino que esto constituye una parte normal de la interacción social. Los juegos se parecen al póquer, cuando ocultamos nuestras verdaderas motivaciones como parte de una estrategia para lograr algo, como por ejemplo ganar dinero.

En el trabajo de la vida cotidiana el precio puede ser obtener algo; la gente habla de estar en el juego inmobiliario, o en el de los seguros o la bolsa de valores, un reconocimiento inconsciente de que su trabajo implica una serie de maniobras para obtener un beneficio, este implica alguna satisfacción emocional o un aumento del control.

Berne Eric (1964), sostiene que al jugar un juego con alguien adoptamos un aspecto de los tipos del yo, en lugar de permanecer neutral, autentico o íntimo, para obtener lo que queremos, podemos sentir la necesidad de actuar como un padre autoritario, como un niño creativo o adoptar el aura racional como el de un sabio de un adulto.

La metodología outdoor, como modelo de capacitación, se sustenta en juego como base para convertirse en un motor que desarrolla nuevas experiencias.

Como se trabaja en generar nuevas experiencias?, simulando situaciones reales, generadas por medio del juego, donde se establecen roles, se pautan consignas para desarrollar en el mientras tanto del juego, también se pautan reglas, se generan enfrentamientos entre bandos.

El modelo outdoor, que se basa en simulaciones de situaciones reales activas, y los logros fundamentalmente se generan con el enfrentar y resolver situaciones, esta experiencia es la que se internaliza en cada persona, para todo esto hubo previamente un algo grado de involucramiento de las 4 inteligencias emocionales, que una y otra vez trabaja sobre mejorar la mejor versión de cada colaborador, se activan los campos creativos, y la formulación de ideas para ir pasando postas. Se generan situaciones que no sería resultados en el día a día en el trabajo.

A partir de estas nuevas actividades, cada uno de los integrantes se descubre a sí mismos, de sus fortalezas y sus capacidades sobre las cuales no eran conscientes de su potencialidad, estos descubrimientos pueden ser aplicados a las tareas en el trabajo, pasando de un estado de eficacia a uno de eficiencia.

Todo juego tiene un objetivo, en muchos casos es ganar, otros alcanzar una meta, otros descubrir y esto no difiere de una situación laboral, donde se trabaja para cumplir con objetivos, cada acción que llevamos a cabo, tiene un fin, el de desarrollar una actividad determinada para cumplir con un objetivo.

Todo proceso de aprendizaje consta de de tres instancias básicas:

- Instinto; Conducta innata e inconsciente que se transmite genéticamente entre los seres vivos de la misma especie y que les hace responder de una misma forma ante determinados estímulos, se produce de forma inmediata. Estas respuestas son de suma utilidad ante situaciones inesperadas que requiere de una respuesta en cuestión de segundos.
- Aprender; Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio. Hay dos formas de aprender, la primera tiene que ver con el ir corrigiendo a medida que ocurren los hechos, por medio de practicar y corregir, y la segunda, tiene que ver con un estilo de enseñanza por medio de una capacitación, en la que se indica que hacer y cómo hacerlo. Este estilo permite la interacción entre equipos, es un proceso que es más largo en el tiempo, requiere de mayor disciplina, y sobre todo estar muy alertas a las fuentes de información.
- Comprender; se refiere a entender, justificar o contener algo. La comprensión, es la aptitud o astucia para alcanzar un entendimiento de las cosas. La comprensión es, por otra parte, la tolerancia frente a determinada situación. Las personas comprensivas, de este modo, logran justificar o entender como naturales las acciones o las emociones de otras.

Cuando un grupo se encuentre expuesto antes situaciones desconocidas, deberán poner en marcha estos tres puntos para tomar conocimiento sobre donde están, que necesitan hacer y cómo.

La naturaleza es un ambiente completamente diferente, al interactuar en ella, el grupo pasará a formar parte de ella, y tendrá que comenzar a pensar en términos de complejidad y dinamismo, ya que así es la naturaleza. La intención es estimular un estilo de pensamiento diferente, un estilo sistémico, que es vital en el mundo empresarial, El grupo vivirá como sus acciones impactan directamente sobre el grupo y el ambiente, cuales son estas repercusiones.

Tomando en cuenta ambos escenarios, tanto el de la naturaleza, como el ámbito empresarial, las personas se enfrentan permanentemente ante diversas situaciones, en las que muchas veces son riesgosas, inciertas, situaciones desconocidas o con diferentes matices, las competencias requeridas para poder hacer frente a esta coyuntura de acción y aprendizaje son similares, y no difieren mucho entre ambos escenarios.

Se pueden utilizar simuladores de situaciones para que los colaboradores dentro de una organización, tomen decisiones como parte de un proceso de aprendizaje, pero no se pueden generar estas situaciones en tiempo real ya que se pone en riesgo la integridad de la organización, por el contrario, insertar un grupo de personas en un bosque, una montaña, es insertarlos en un ambiente donde la dinámica es moneda corriente, donde el grupo perciba este escenario como incierto, de riesgo, sin que así lo sea ya que estará supervisado por un grupo de expertos, donde la diferencia radica en que el equipo crea que frente a cada acción hay riesgo, mientras que los supervisores saben que el riesgo en cada acción que tome este equipo ya fue contemplado previamente, los logros que se pueden alcanzar al utilizar actividades outdoor son superlativas.

Una decisión desacertada en una organización tendrá como consecuencia una disminución en las ganancias, hablamos simplemente de dinero, en cambio, la vida se pone en riesgo en escenarios desconocidos en ambientes abiertos como montañas, bosques, ríos etc,

Al exponer a un grupo a situaciones riesgosas en la naturaleza o simplemente a juegos, por el solo hecho de poder vivirlas, de estar presentes, puede tomar esta experiencia y aplicarla en su vida, tanto laboral como personal, por ejemplo que hacer ante el peligro. Tomando como ejemplo el peligro, desarrollando juegos y actividades donde se aborden pautas para atenuar el peligro en sí, y estas son el ser responsable, analizar si corresponde enfrentar y actuar o dejar pasar, evaluar las propias competencias y las de los integrantes del equipo ante situaciones que ameriten una pronta puesta en marcha, donde el factor estrés se hace presente y no hay tiempo para pensar y requiere de actuar en forma inmediata.

Aquí no hay tiempo para pensar o meditar, la decisión que se tome en ese momento será decisiva, será de acierto o equivocación, que conducirá al éxito o al camino opuesto, quien tenga la decisión de acierto en menor tiempo, será quien salga beneficiado.

Fuera del ámbito laboral, en cualquier ámbito al aire libre, se pueden encontrar amenazas, diversas oportunidades, donde se pondrán en juego el conjunto de fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo.

Dejar un grupo en un bosque, perdidos, donde se orienten por la posición del sol y deban de llegar y cumplir una meta cuya consigna sea la de preparar un refugio, fuego para calentarse, conseguir comida y agua, pueden ser considerados como la misión de la empresa, por lo cual hay que preparar sin mucho tiempo para pensar, cual es la mejor alternativa, dividir tareas, y ponerlas en acción.

Este tipo de vivencias, estas experiencias pasan a estar presente en el esquema mental, es un momento que se ha experimentado, que se vivió y sobre el que se tuvo un aprendizaje.

En este tipo de actividades, la motivación debe ser constante, quien tenga la responsabilidad de cumplir con la responsabilidad de líder, deberá de tener el termómetro de las emociones, ya que estas en forma descontroladas pueden jugar en contra y derivar en problemas importantes, con consecuencias individuales y grupales.

Una clave al éxito es la predisposición a amoldarse a diversas situaciones, ser plásticos, tomar presente las experiencias vividas de quienes puedan aportar para encontrar el mejor camino y la mejor respuesta frente al obstáculo que se les presente, saber actuar de improviso.

El aprendizaje por medio de la reproducción de situaciones y escenarios, donde se hacen presentes diversos obstáculos, hechos similares a la vida cotidiana, imitando la realidad, situaciones que pudieran ocurrir, son promotores de nuevos propósitos, nuevos planes, que buscan estimular el esquema mental para que puedan reaccionar mucho más rápido ante problemas de similares características.

### **Tomar decisiones frente al peligro**

Este es otro instrumento, para resolver conflictos, es validad para enfrentar situaciones con diversas alternativas para elegir, donde para llegar a la decisión por una de ellas hay que analizar con criterio la mejor alternativa frente a todas.

Ante el conflicto, se puede analizar en profundidad recorriendo pautas del camino, o se puede avanzar sin analizar absolutamente nada enfrentado y afrontando los riesgos, actuando puramente por instinto. Otra alternativa es no actuar y dejarse sorprender, esperar.

El outdoor training, presenta esquemas donde cada obstáculo que se sortea, requiere de tomar una decisión, por el simple hecho de que cada colaborador desarrolle su capacidad de análisis, de presentar alternativas, tomar decisiones, de hacer frente al riesgo, a enfrentarse ante el miedo y que surja un aprendizaje total.

La intención de este tipo de actividades es el hecho de aprender a tomar una pausa y analizar variables y tomar decisiones, el hecho de haber vivido experiencias hacen reflotar el estímulo, acción reacción, estímulo respuesta. Tomar decisiones inteligentes en, en el menor tiempo posible optimizando los recursos, sin poner en riesgo la misión, y a sus colaboradores.

Al concientizarse al respecto, quienes hayan participado en estas actividades, podrán elegir la mejor alternativa acortando los tiempos. El esquema outdoor, facilita la interacción entre los integrantes de la organización, promoviendo el desarrollo del intelecto desde otro lugar,

desarrollarse profesionalmente, son promotores y generadores de nuevos esquemas de pensamiento, potencia el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa, la colaboración y solidaridad son factores que también se estimulan y potencian.

### **La Capacitación**

Es sumamente importante a la hora de elegir quien esté a cargo del dictado de los cursos de formación, ya que se pone en juego factores radicales dentro de la empresa, medir el tipo de relacionamiento del formador, su expertice, etc, ya que influirá radicalmente en el core de la compañía.

Los responsables de las empresas, cuando contratan personal, pretenden que los nuevos colaboradores, comiencen su gestión aplicando todo su expertice en la posición que le haya tocado ocupar, para que este colaborador pueda desarrollar todo su potencial, requerirá de nuevas oportunidades, para no quedarse estanco en esa posición.

Frente a los cambios en un entorno globalizado, la fórmula de éxito, es la planificación en forma consciente de un programa de formación, donde a partir del cual, los miembros de la organización puedan desarrollarse y poder aportar valor para lograr una diferencia competitiva.

La capacitación, se ha convertido en el eje vertebral de la implementación estratégica, por mas, como mencionáramos anteriormente, los cambios incrementales culturales, organizacionales y tecnológicos, hacen que los empleados mantengan actualizadas sus 3C: conocimientos, competencias y capacidades, para que puedan enfrentarse a las nueva requisiciones del mercado.

Las tendencias hacia el Empowerment, la administración de la calidad total, el trabajo en equipo y los negocios internacionales, requieren que tanto los gerentes como los empleados desarrollen las habilidades que necesitan para manejar tareas nuevas y más demandantes.

Para poder ser quien lidere el mercado o la porción que le toque según el rubro de la empresa, debe de estar siempre latente en sus directivos, bucear sobre nuevas alternativas de desarrollo, ahora bien, nada de esto tiene sentido, si quienes deben de recibir la capacitación y la información, no se encuentran receptivos para canalizarla o no muestran predisposición para aprender, es por este motivo que quien se encuentre a cargo de un grupo para capacitar debe de encontrar la mejor forma para conseguir la atención y despertar interés de los integrantes del grupo a quien va dirigido el curso.

Se ha creado una falsa imagen sobre la forma y poder de asimilación en capacitaciones en personas mayores / adultas, esta falsa imagen tiene que ver con que la edad trae asociado falta de plasticidad, falta de capacidad de aprendizaje, tiempos más largos en el aprendizaje, mayor falta de interés y ganas.

Muy por el contrario, es sorprendente como consecuencia de factores económicos y sociales, esta generación marginada, no solamente puede aportar experiencia ante situaciones de estrés y conflicto, sino también que son personas mucho más responsables, entusiastas y

agradecidos por recibir formación a cargo de la empresa, porque los hace sentir parte de ella, porque sienten que pueden aportar.

Cada empresa es un mundo aparte, con culturas diferentes, con diversas dotaciones que van de uno hacia otro polo, y al encontrarnos con empresas de dotaciones numerosas, es complicado poder personalizar las necesidades de capacitación del personal con las temáticas en general, y dependerá de un esfuerzo adicional por parte de cada gerencia lograr gestionar ese nivel de personalización, detectando quienes se involucran en mayor y menor forma, para poder potenciar aquellos grupos que se involucran y aporta, como así también aquellos que necesitan de un mayor poder motivacional.

Para lograr una mejor interacción entre estos tipos de grupos, y puedan nutrirse tanto con conocimiento y aporte de experiencias, y que los conocimientos fluyan, se puede acceder por medio de diversas actividades.

El ser creativo, generar ideas, es consecuencia no solamente de la lectura y del aprendizaje formal y tradicional, también surge por medio de poder transitar nuevas vivencias que generan experiencias personales con distintos formatos, donde es requisito poner en práctica el bloque completo de conocimientos formales y no formales.

Aquí la experiencia juega un rol preponderante, ya que es el protagonista y deja en evidencia lo que “debiera ser” sobre lo que pasa en “el ahora”, Todos sabemos que con la acción de la luz solar por medio de una lupa, se potencia el rayo que se concentra en un punto de luz que se desencadena en un foco de fuego, pero el ángulo, el tiempo, y demás factores, son pautas que poder vivirlas, causará un efecto muy distinto en el aprendizaje y la experiencia que el transmitido por medio solamente de la lectura.

Llevar a la practica una acción, o resolver un conflicto, son acciones que verdaderamente dan resultado positivo, dejan en evidencia que sirve y que no, y se aprende sobre la vivencia, donde muchos factores quedan en juego.

Se pueden emular situaciones donde cada colaborador pueda poner en práctica todo su expertice, todo su ser, estas situaciones pueden recrear diversos escenarios que requieran de la aplicación de diversas estrategias y competencias, de forma tal que estos escenarios al simular una situación de riesgo, pueda confrontar conocimiento y experiencia contra los requisitos para poder sortear los retos de estos simuladores de escenas.

El conocimiento tiene su fundamento sujeto a las reglas de lo empírico, por medio de la acción y corrección en base al error, también actúa por acumulación de vivencias y experiencias, donde los valores, la forma de la lógica y las creencias juegan y ocupan un rol fundamental.

La conjunción entre el conocimiento y situaciones de vivencia y experiencia permiten actuar ante situaciones de estrés, presión o escenarios complicados, de manera mucho más ágil y dinámica en contracara a una ecuación sujeto únicamente al conocimiento puro. Todas las organizaciones en la actualidad requieren de moverse con rapidez para poder posicionarse en un

mercado que requiere de innovación permanente cuya demanda es servicio y valor agregado en todos los productos tanto sean tangibles o intangibles.

El concepto de conocimiento organizacional, surge y puede ser posible de la iniciativa e interacción entre los colaboradores, donde la innovación es producto de la puesta en práctica de todo conocimiento adquirido, requerido para dar soluciones ante nuevas problemáticas y requerimiento producto del mismo giro del negocio y propio del tecnológico.

Una función de prima importancia de todo líder es lograr incentivar y promover acciones de aprendizaje que fomente el crecimiento y maduración de sus integrantes de equipo, como así también lograr transmitir y compartir estos conocimientos con otros integrantes dentro de la compañía, de esta forma lograr la permanencia y continuidad en un mercado hostil y extremadamente demandante, donde logran permanecer quienes se encuentren preparados permanentemente así como lo son y requieren los cambios incrementales en el día a día.

Así como es de importancia el cross selling para una empresa, lo es también el cross knollige, ideas que provienen de otros sectores pueden ser de utilidad en otras áreas, fomentando el crecimiento de la empresa como organización en sí misma.

Este cruce de conocimientos puede darse también de una manera informal, en momentos de descanso, en áreas de esparcimiento, donde se de de forma espontanea donde hay interacción de colaboradores de diversas áreas que comparten una experiencia, y de esta forma se promulga el intercambio.

Para fomentar estos espacios de intercambio, tanto de ideas como de conocimientos entre áreas cabe la posibilidad de propiciar espacios propicios para este intercambio, estableciendo una frecuencia, se debe valorar la intención de participación por ello es importante reconocer a quienes participan en estos espacios, y premiar aportes valorables para la empresa.

Es importante que este espacio de intercambio, dejar las jerarquías de lado, colocar a todos dentro de una misma línea de intercambio, desestructurando el acto en si, donde se puedan escuchar ideas de todas las áreas rangos y jerarquías.

No existen ideas malas, hay que trabajar sobre todas ellas sin descartar ninguna, algunas requieren un proceso de pulido mayor que otras, pero hay que rescatar la esencia del mismo.

La brecha de error se irá licuando medida que el personal va adquiriendo conocimientos y nuevas experiencias. Esto no quita que el líder con mayor grado de experiencia no pueda equivocarse y hacer una propuesta que no genere valor agregado, pero del intercambio en todos los niveles, surgirán los mejores conceptos de ideas.

En toda transferencia de conocimiento, aparte de la importancia de mantener un idioma en común, es imprescindible que todos se encuentren identificados y compartan la misma cultura empresarial, respetándola y trabajando para su promoción.

Para que ocurra el proceso de transferencia, deben de haber dos instancias: transmitir y absorber, y para al efectividad de este proceso, en todo persona debe de comprobarse un cambio en su forma de ser o actuar, o como motor generador de nuevas ideas.

Algunos de los obstáculos que se pueden presentar cuando hablamos de la etapa de transformación, tienen que ver con el poco tiempo, el parecer sensible y obstinado, el miedo, el riesgo, etc.

Para que el proceso de transferencia se produzca de la mejor manera y en forma efectiva o procurando que así lo sea, hay diversas modalidades que se pueden aplicar, para que suceda de una forma amigable y naturalmente posible, donde el propósito es que todos comprendan, y se sientan parte del proceso, que se verdaderamente se involucren, es importante que surja un entendimiento global, donde comprendan que un cruce de conocimiento puede vencer la barrera de la limitación.

En el proceso de aprendizaje, el conocimiento se puede estacionar o se puede potenciar, fomentado por el intercambio, el dialogo, la confrontación, en la etapa de transformación organizacional, el intercambio que se produce, pasa a convertirse en un conocimiento de la organización, o organizacional. Hay una forma de aprendizaje que surge fácilmente tan solo con el boca a boca, a través de una simple lectura, son procesos sencillos, a los que se los denomina explícitos, también hay una forma de conocimiento que tiene que ver con un proceso más profundo, con la interpretación, la sensibilidad, la experiencia. Ambos procesos tanto el conocimiento tácito y explícito, deben surgir para que se produzca un verdadero conocimiento organizacional.

En proceso de implementación de este estilo de conocimiento, toda empresa debiera convertirse en una entidad de evolución permanente, flexible, con resultados en la calidad de sus procesos, una empresa que acompañe el crecimiento de las competencias de sus colaboradores, que fomente el desarrollo de los mismos.

### **Pensamiento lateral**

De Bono Edward (1970), sostiene que cuando comenzó a escribir en los años sesenta, no había ningún modo práctico estandarizado de lograr nuevas instituciones, a unos pocos se les consideraba como creativos, Edward promovió el concepto de pensamiento lateral como la primera herramienta para despertar la intuición que podía emplearse para resolver problemas.

El concepto de pensamiento lateral surgió del estudio que hizo De Bono acerca de cómo funciona la mente. Descubrió que la mejor manera de entender el cerebro no es comparándolo con un ordenador, se trata de un entorno especial que permite que la información se organice en patrones. La mente busca constantemente patrones, piensa en términos de lo que ya sabe.

Teniendo en cuenta estos hechos, observó que una nueva idea normalmente ha de luchar con las antiguas para establecerse. Buscó modos en los que las ideas nuevas pudieran producirse a través de la comprensión espontanea más que a través del conflicto.

El pensamiento lateral es un proceso que nos permite reestructurar nuestros patrones, abrir nuestra mente y evitar pensar de maneras establecidas mediante clichés. Se trata fundamentalmente de creatividad, pero sin ninguna mística. Simplemente es una manera de tratar la información que produce resultados más creativos. El humor según Edward, consiste en la súbita reestructuración de patrones existentes, si podemos introducir el elemento inesperado, no necesitamos estar esclavizados por estos patrones.

El pensamiento lateral difiere del pensamiento vertical, Nuestra cultura, en general, pero en particular nuestro sistema educativo, insiste en el uso de la lógica, mediante la cual una afirmación correcta lleva a la siguiente, y finalmente a la solución correcta. Este tipo de pensamiento vertical es bueno la mayoría del tiempo, pero cuando estamos especialmente ante una situación difícil puede que no nos ayude a dar el salto hacia adelante que necesitamos, por veces tenemos que salir de los encasillamientos habituales. El pensamiento vertical está habituado a cavar el mismo hoyo cada vez más profundamente. El pensamiento lateral suele cavar un hoyo en distintos lugares.

El pensamiento lateral no anula el pensamiento vertical, sino que lo complementa, pudiendo emplearse cuando hemos agotado las posibilidades de los patrones habituales de pensamiento.

### **Cómo aprenden las organizaciones**

Hay tres tipos o formas de aprendizaje; aprendizaje primario, secundario y los llamados alternativos.

En primera instancia, tiene que ver con todo tipo de conversación en contacto con todos los integrantes del organigrama, tiene que ver con una instancia desde lo informal en mayor grado, de esta forma se incorporarán conceptos en todos los colaboradores en forma diaria. El sistema secundario de aprendizaje, tiene que ver con cuestiones más formales, tales como conferencias, jornadas de charlas, que pueden ser tanto grupales como individuales, en universidades, centro de formación, con un programa de duración es mayor al de la instancia primaria.

Finalmente el sistema alternativo, se relaciona con esquemas fuera de lo convencional, en un esquema puramente vivencial, donde son utilizados los esquemas de capacitación outdoor independientemente del esquema que utilizemos para generar un proceso de aprendizaje, siempre debe de realizarse con objetivos claramente establecidos, tanto objetivos individuales como grupales, y un mecanismo de control sobre el alcance de los mismos, estableciendo un mecanismo de corrección frente al desvío. Gore Ernesto (2004), sostiene en sus escritos la importancia que adquiere el conocimiento dentro de los grupos.

En el imaginario social, la creencia sobre el aprendizaje, se planteaba en un escenario todo sucede en el interior de la mente de una persona, y todo su alrededor tiene que ver con el contexto.

Cada persona es un ser en sociedad, se relaciona constantemente con otras personas, se apoya en gente de su entorno y aprende con las herramientas que el entorno le ofrece.

Gore Ernesto (2004), detalla la gestión de aprendizaje en cuatro etapas; buscar fuentes de información, integración grupal, asimilación, aplicación de conocimientos.

- a. Recabar todo tipo de información concerniente al tema de interés sujeto a la necesidad del grupo.
- b. Cada integrante del grupo, realiza su aporte y se procesa toda las fuentes de información, de forma tal de armar una amplia base de información útil.
- c. En esta etapa, se realiza se almacena toda la información que es de utilidad, de tal forma de poder ser utilizada en el momento de ser requerida.
- d. Ante cada necesidad de información y capacitación, se remite a toda la fuente de información almacenada, aquí hay una conexión entre el conocimiento y la acción, E. Gore, define acciones como que y como aprender, cuando y con qué recursos o ante cuales circunstancias aplicarlo y que resultados se obtendrán.

El estilo de formación en grupo, es en mayor grado productivo comparado con la formación individual, el porqué? Radica en el nivel de aporte, observaciones, criticas que se generan en un grupo, que de la una riqueza que en forma individual no podría concretarse. Tiene que ver también con el grado de compromiso de los miembros del grupo, este proceso de interacción debe ser supervisado y orientado por profesionales, para lograr eficiencia en el alcance de los objetivos planteados a la hora de preparar un curso de formación ante requerimientos y necesidades vigentes

## I. Cultura organizacional

Todas las compañías desarrollan una cultura, conformada por valores compartidos, normas y convicciones dentro de una organización. La cultura afecta y decide los procesos de toma de decisión, de promoción, de solución de problemas y de comunicaciones dentro de la empresa. Una parte central de la cultura organizacional es la concepción y el lenguaje común que se desarrollan internamente. Existe una fuerte conexión entre una sólida cultura empresarial y el éxito de esa compañía.

Una cultura se caracteriza por una clara formulación de la visión de la empresa y de la idea del negocio. Los valores esenciales deben ser identificables y compartidos por los empleados. Las normas y procedimientos deben basarse en los valores y la misión de la compañía y, a su vez, corporizarlos y potenciarlos.

Como bien sostiene Kofman Fredy (2008), la cultura bien podría definirse como la manera de hacer las cosas en un lugar determinado, la misma se desarrolla a partir de los mensajes recibidos por cada uno de los miembros del grupo acerca de la conducta que se espera de ellos, y comprende los objetivos, las creencias, las rutinas, las necesidades y los valores compartidos.

Todos los grupos, las corporaciones y los clubes deportivos, las escuelas y las familias, poseen su propia cultura. Tal vez uno de los aspectos a considerar sea tratar de comprender, previo al ingreso a una organización, si ésta es la cultura en la que queremos trabajar.

Schein Edgard (1999), sostiene que uno de los mayores exponentes en temas de cultura organizacional, considera que existe cultura en diferentes niveles y que debemos comprender y manejar los niveles más profundos para poder realmente abordarla. La representa como un iceberg, donde el nivel más superficial, el que se observa, son los artefactos; un segundo nivel son los valores expuestos y el más profundo es el de las creencias. Veamos en detalle cada uno de ellos:

Los artefactos son lo más tangible de observar dentro de una organización: lo que se ve, lo que se escucha y lo que se siente. Son los aspectos estructurales y los procesos más visibles. Son todos los objetos, símbolos y elementos que están desplegados.

Los valores expuestos son el conjunto de estrategias, objetivos y su correspondiente filosofía; las justificaciones exhibidas. Son aquellos aspectos que la organización aprecia. Por lo general se encuentran en los documentos organizacionales o panfletos que describen los valores, principios, ética y visión.

Finalmente, el nivel de mayor profundidad está dado por las creencias, que son las percepciones, pensamientos y más íntimos sentimientos. Se puede pensar en la historia de la compañía e imaginar en qué soñaron sus fundadores, en qué creían. Son las representaciones que se tienen acerca de la naturaleza humana y de la realidad. Son la clave para entender y, potencialmente, cambiar la cultura de una organización.

No debemos dejar de considerar que las corporaciones también desarrollan cambios sustanciales en su cultura, a partir del pensamiento y la forma de actuar de los líderes de la organización. En ese sentido, hay un aspecto que he observado recurrentemente: el perfil y el estilo del número uno marca el perfil y el modo de la cultura de una organización, y la dirección de la misma. Un cambio en el liderazgo máximo impulsa el cambio en la cultura de la empresa. Ello ocurre a nivel general y a nivel particular de un sector. Los líderes deben tener conciencia del impacto que tienen sus ideas, pensamientos, actos, formas de vestir, mensajes, palabras, silencios, acciones, gestos y actitudes en el resto de las personas que conforman un grupo de trabajo.

Los líderes deben tener conciencia del impacto que tienen sus ideas, pensamientos, actos, formas de vestir, mensajes, palabras, silencios, acciones, gestos y actitudes en el resto de las personas que conforman un grupo de trabajo.

El incremento de la actividad gremial y los frecuentes conflictos de los años posteriores, más las modificaciones en la legislación social, impulsaron a que el abogado se posicionara como el perfil ideal. Posteriormente, cuando se visualizó la necesidad de mejorar las relaciones con la gente, fue el momento en el que los psicólogos aparecieron como las personas con la mejor formación. Sin embargo, el psicólogo enfocaba el tema a nivel individual y hacía falta alguien que percibiera a la gente en su conjunto, lo cual generó la aparición de los sociólogos.

Relaciones industriales, recursos humanos o administración de personal fueron carreras que se crearon posteriormente y cuyos egresados comenzaron a liderar el área. Oficina de personal, administración de personal, recursos humanos, capital humano, talento y, más actualmente, gente, son algunos de los nombres que la función recibió y sigue teniendo hoy en día.

Quienes trabajan en esta función provienen de cada una de las carreras mencionadas precedentemente: psicólogos, sociólogos, licenciados en RRHH, relaciones industriales, relaciones internacionales, ciencias políticas, administración, comunicación, ingenieros industriales y también los contadores, entre muchas otras. Creo que todo aquél que tiene una auténtica convicción de pensar en la gente y aprender permanentemente, escuchando y actuando, pensando a las personas como parte central del proceso de negocios, puede desarrollarse perfectamente en este rol.

El perfil ideal, desde mi punto de vista, más allá de la carrera que se haya estudiado, de los profesionales de "gente", es el mix de valores, pasión por lo humano, sensibilidad, pragmatismo, vocación de servicio, visión holística del negocio y capacidad de aprendizaje permanente, considero que es una de las profesiones más nobles, maravillosas y desafiantes a la que uno pueda aspirar. De hecho, me considero un privilegiado por poder trabajar en esta área central de las organizaciones, que tanto puede hacer por volver más digna y feliz la vida de las personas.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos

### **Empresas en transformación**

El pensamiento estratégico, la visión de liderazgo, el enfoque sobre la calidad, la gestión del conocimiento, la motivación, los valores organizacionales, la innovación, la diferenciación y la optimización de los procesos son elementos que ya no constituyen diversas recetas de gestión, sino requisitos para sostenerse y evolucionar. La sociedad contemporánea, caracterizada por sus niveles crecientes de complejidad, exige una serie de habilidades y competencias diferentes porque ya no basta con tener personal eficaz y obediente.

La clave es contar con los mejores talentos, con gente competente, motivada, comprometida, con deseo de cambio y con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura empresarial, evitar toda resistencia al cambio y desde ya contribuir al logro de los mejores talentos y que éstos, una vez que se incorporan decidan cada día seguir trabajando y no se quede solo por una cuestión de costumbre.

Definitivamente, la gente no es un tema de un área en especial, es un tema del negocio y es uno de los factores críticos de éxito de cualquier empresa, independientemente del rubro en el que se desempeñen.

## J. Gestión del conocimiento

### Knowledge management

La gestión del conocimiento, es una herramienta, mayoritariamente una intranet, que facilita a toda organización, compartir datos e información, por medio de enorme bases de datos que los almacenan.

Su utilización es frecuente en grandes firmas, donde se convierte en el Key del negocio, con la finalidad de compartir situaciones tanto positivas como negativas, actualizándose en forma permanente con temáticas concernientes a la actividad core de la organización, utilizándose cuando sean necesarias.

Bonani Gian (2002), nos introduce a la gestión del conocimiento y sostiene que para afrontar la evolución rápida e intensa de la nueva realidad emocional la nueva disciplina del Knowledge Management propone la interrelación de tres niveles:

- Cultura empresarial: crear un proceso y condiciones constantes para el conocimiento, insistiendo sobre el espíritu de equipo a todos los niveles.
- Práctica gerencial: se debe crear un equipo de KM responsable del proceso y cambio proyectados.
- Uso de la tecnología: utilización de bases de datos e intranet como un valor estratégico de comunicación

Sengue Peter (2006), por su parte comenta que aquella ventaja competitiva que cuenta con la perpetuidad es el conocimiento, frente a las situaciones más adversas, el conocimiento es sinónimo de ventaja de competitividad, las organizaciones pueden continuar adelante gracias a el y por supuesto a su gente.

Consecuencia de la globalización, para sobrevivir hay que estar un paso adelantado, con un agudo nivel perceptivo ante los pequeños cambios del entorno, la utilización del Knowledge Management, nos puede aportar soluciones con respuesta en tiempo real, permitiendo posicionarse detrás de la ola para poder tomarla con fuerza.

Hace ya algunos años en los libros de estrategia, se establece que la clave del éxito en todo escenario de medio y largo plazo se encuentra en manos de personas creativas, esto es lo único que no que la competencia no puede replicar ya que se encuentra en el capital humano, es por ello cuán importante resulta para las empresas el rol de retención y motivación.

### Promoción interna

Desconocemos en que área o posición jerárquica cada miembro de la organización puede descollar, es por eso que brindar mismas oportunidades a todos los integrantes es la mejor estrategia.

Hay que promover la gestión de ideas, nuevas propuestas, soluciones integrales, algunas gerencias requerirán de diferentes niveles de capacitación, y hay que recordar que en manos de cualquier persona puede salir la solución al problema de moda.

Walmsley Hilary (1998), sostiene que los empleados en el día a día de trabajo, necesitan reconocer oportunidades, sobre llevar los cambios, resolver problemas, priorizarlos, y tomar decisiones, la eficiencia de los gerentes depende de la habilidad de llevar estas cuestiones, y de poder entender y aplicar para cada nivel de necesidad su formación y aplicación de conocimiento adecuado.

Toda decisión que se tomen impactan directamente en la organización, en todas las gerencias, es por eso que el control juega un rol estratégico en todo aspecto, y en este caso en la gestión del conocimiento de cada empleado y el desarrollo de los mismos, de esta forma las empresas se paran estratégicamente en situación de competencia.

Si comparamos a una persona vs una maquina, la empresa antes de comprar una maquinaria, averigua sobre su calidad, productividad máxima tiempo de depreciación, todos estos son factores que garantizan el éxito de la aplicación de este recurso frente a una necesidad, por el contrario, al contratar a un empleado, solo contamos con los resultados provenientes de un examen psicotécnico que nos habla de posibles actitudes sujetas a competencias, de un CV que nos marca un precedente, y de un examen médico que de alguna forma nos da una foto del estado de salud a la fecha, nada de todo esto garantiza un buen desempeño, ni mucho menos cuanto tiempo se podrá desempeñar dentro de la empresa o si podrá potenciar su expertice ocupando nuevas posiciones, solo contaremos con la buena voluntad entre la parte empleadora y el empleado y un contrato que actúa como un fusible de seguro por 3 meses.

Un incremento de sueldo en el esquema salarial de un empleado, es un shock a corto plazo, ya que de base hay que trabajar otros conceptos, que son los que lograrán impulsar una estabilidad relacionada entre el empleado y su puesto de trabajo, esta continuidad tiene que ver con cuestiones que se remiten al saber motivar, para ello, para poder desarrollar una relación líder empleado, Hilary establece que durante este estadio es un deber el poder crear una atmosfera apropiada y establecer una conexión real con cada persona. Ser respetuoso y confidente con las necesidades de cada persona, ser genuino, es decir no dejar de ser uno mismo y mostrarse realmente interesado frente a cada necesidad, a diferencia de la simpatía, lograr ser empático y involucrarse en la situación, encontrar la igualdad en el trato y posición, saber escuchar y mantener la confidencialidad.

Logrando esto, podremos realmente influir en un concepto 360 sobre cada individuo, de esta forma generaremos una mejora sustancial en cuanto su productividad, ya que estaremos trabajando en términos de desarrollo de pertenencia para con la posición y la empresa. Hay que encontrar la forma de llegar a todo el personal, encontrar el camino para destrabar cualquier tipo de impedimento emocional, de deseo.

### **La mente emocional y la mente racional**

La mente racional, la forma de comprensión de la que solemos ser conscientes, despierta, pensativa, capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento que tiene que ver con lo impulsivo y el poder, por veces ilógico, es la mente emocional.

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular existente entre el sentimiento y la mente. Sentir que algo es cierto, pertenece a un orden de convicción distinto, un tipo de certeza más profundo, que pensarlo con la mente racional.

Hay una cuestión de proporción constante entre el control emocional y el racional que actúa sobre la mente ya que, cuanto más profundo es el sentimiento, más preponderante es la mente emocional, e indirectamente proporcional ineficaz, en consecuencia, la mente racional.

Ésta es una ecuación que se deriva como consecuencia de la ventaja evolutiva que dispuso durante varias ocasiones, de emociones e intuiciones que orientan nuestras respuestas inmediatas frente a las situaciones que ponen en peligro nuestra vida, situaciones en las que tomar unos instantes para pensar en la reacción más propicia podía tener consecuencias que podrían ser muy poco gratas.

Casi siempre, la mente emocional y la mente racional, actúan en estrecha colaboración, mancomunando sus distintas formas de conocimiento para conducirnos de la mejor manera a través del mundo. Generalmente existe una forma equilibrada entre ambas mentes, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da consistencia a las operaciones de la mente racional y esta ajusta y a veces censura las entradas relacionadas con las emociones. Sin embargo, tanto la mente emocional y la mente racional constituyen, dos facultades con cierta cuestión independiente que reflejan el funcionamiento de los diversos circuitos cerebrales aunque interrelacionados. En varias ocasiones, estas dos mentes se encuentran coordinadas porque los sentimientos son fundamentales para el pensamiento y lo mismo ocurre en relación inversa.

### **Respuesta de lucha o huida**

Aumento de la frecuencia cardíaca y de la tensión arterial, la musculatura larga se prepara para responder rápidamente, mentes conscientes. Es precisamente el papel subterráneo desempeñado por la amígdala en la memoria el que explica, por ejemplo, un sorprendente experimento en el que las personas adquirieron una preferencia por figuras geométricas extrañas cuyas imágenes habían visto previamente a tal velocidad que ni siquiera les había permitido ser conscientes de ellas.

Otra investigación ha demostrado que, durante los primeros milisegundos de cualquier percepción, no sólo sabemos inconscientemente de qué se trata sino que también decidimos si nos gusta o nos desagrada. De éste modo, nuestro inconsciente cognitivo no sólo presenta a nuestra conciencia la identidad de lo que vemos sino que también le ofrece nuestra propia opinión al respecto. Nuestras emociones tienen una mente propia, una mente cuyas conclusiones pueden ser completamente distintas a las sostenidas por nuestra mente racional-

### **Aprendizaje y creatividad.**

Cuando nos enfrentamos a algo que ya hemos visto anteriormente, lo comprendemos y le imprimimos un significado que lo caracterice. Esto no requiere de mucho tiempo, energía ni formulas para que suceda ni para analizarlo. Estos patrones de pensamiento, hábitos y rutinas, se acumulan a medida que nos desarrollamos, gracias a ellos podemos hacer nuestras actividades mucho más sencillas y sin mayores inconvenientes.

Para desarrollar el lado creativo debemos generar variaciones a través de la combinación y el mix de conceptos diferentes, que modifiquen esos patrones de pensamiento y nos provean de nuevas variables de recursos permitiéndonos de esta forma la posibilidad de desarrollar la creación.

El ingreso de nuevas aristas que no eran contempladas anteriormente, actúa como motor que enciende la imaginación. Las personas creativas no logran mejores ideas solo porque sean más inteligentes, tengan más educación y experiencia o tengan mayor predisposición genética que se disponga hacia la creatividad. En esencia, su trabajo es combinar distintos factores de manera novedosa. Esta es la herramienta más importante para generar nuevas ideas, para desarrollar el área de la creación, hace falta el mix de dos factores, tiempo y esfuerzo enfocados en la creación.

Cada vez que sentimos, vemos, pensamos, hablamos o decidimos mover el cuerpo, se activa un patrón único de neuronas, una red particular. Todas estas neuronas se comunican entre ellas a través de una señal, haciendo sinapsis. En una forma muy general, por ejemplo, hay distintas neuronas que se activan relacionadas con el hecho de ver o escuchar. En una forma muy general pensar de manera creativa significa que se activa otra red única de neuronas nunca antes encendida, investigando estas estructuras y sus atributos sobre cómo se construyen, podremos empezar a comprender cada vez más sobre el proceso del pensamiento en general.

Aplicar la creatividad en situaciones de supervivencia es una de las herramientas más importante, muchas veces la sociedad considera la creatividad como un talento que no sirve de mucho. La incidencia social es cultivar siempre nuestras habilidades racionales. Si queremos desarrollar la creatividad en su máxima expresión, nuestro historial educativo debería incluir y estimular actividades relacionadas con la creatividad. Cuando adultos, el mundo parece estar lleno de responsabilidades muy importantes y acciones críticas. Sin embargo, confundimos a menudo lo importante con lo grave.

Nuestras acciones suelen ser críticas, pero casi nunca son situaciones que requieran en verdad un juicio de valor veloz y rápido, una emoción reactiva casi instantánea como la de luchar o escapar. Los desafíos a los que enfrentamos en la actualidad requieren un esquema de pensamiento diferente. Hay que cultivar y promover esto. Es necesario un cambio cultural, enfocado hacia otros valores, donde se estimule el juego también para adultos, donde por medio de este, se puedan emular situaciones de impacto en las acciones del día a día.

En la infancia, el instinto nos estimulaba a tomar todo lo que podíamos del entorno, en lugar de ser precavidos. Con el correr del tiempo nuestros mecanismos de defensa comenzaron a participar más en actividades y a enfatizar mucho en la necesidad de ser precavidos y correctos, para evitar todo tipo de dolor físico o emocional.

Esto nos convirtió en personas serias y prácticas. Desde la música hasta los juegos pasaron a convertirse en actividades puramente recreativas.

Hoy la neurociencia comprende que todas estas actividades hacen que los músculos creativos se desarrollen. La generación de nuevas asociaciones o conceptos dentro de nuestra mente ocurre, generalmente cuando encontramos un espacio para relajarnos, cuando se relajan las conexiones neuronales dominantes preexistentes. Acompañando los descubrimientos de la ciencia, todas las grandes tradiciones del mundo también enfatizan desde tiempos remotos el intento de vivir vidas que debiliten un poco estos patrones de pensamiento dominantes.

### **Mapas mentales**

Los mapas mentales son una de las herramientas más sencillas y poderosas para liberar el potencial creativo. Fueron creados por el investigador británico Tony Buzan, curiosamente inspirado en los cuadernos de Leonardo da Vinci. Hoy en día los mapas mentales son parte integral de cursos y métodos para resolver problemas y aprender mejor en muchas instituciones educativas y organizaciones. Se puede usar para objetivos personales, carrera laboral etc, Lo más valioso de su práctica es que al utilizarlo con cierta frecuencia, se entrena la mente para ser un pensador mas balanceado, en cuanto a utilizar ambos hemisferios del cerebro se refiere, como lo era Leonardo da Vinci.

El mapa mental es un método para continuar lo que hace de manera natural el cerebro pero en papel. Es una expresión grafica de los patrones naturales de pensamiento, hay que tener presente que la base de datos más increíble del mundo se encuentra en la cabeza. La creatividad requiere un balance entre la generación de ideas y su organización posterior para ser seleccionadas y elegidas, o no, como creativas e implementables.

Lo que sucede en general es que sufrimos de organización prematura, tendemos a organizar primero a expensas de la producción de ideas. Los mapas mentales liberan de esa tiranía sobre la que se está acostumbrado a actuar. Es una invitación a empezar con rapidez a genera más ideas en menos tiempo. Además permite representar una cantidad enorme de información en un espacio reducido.

Brinda la posibilidad de tener todos los conceptos claves de una temática ordenados de manera tal que estimulen a encontrar relaciones entre ellos, Justamente la habilidad de encontrar conexiones entre ideas lleva a ser más creativo. Es una poderosa herramienta, que utilizándola con eficacia, se puede mejorar la comunicación, resolver problemas, planificar, su beneficio más importante es que conduce a ser un pensador más flexible. El practicar de manera regular mapas mentales, desarrolla la espontaneidad, claridad, profundidad del pensamiento.

### **Inteligencia emocional**

En las últimas décadas, los descubrimientos sobre el terreno de las neurociencias han permitido la aparición de un nuevo vocabulario en el campo de la gestión de personas, con términos tales como neuro liderazgo, bio liderazgo, neuro marketing, o neuro management.

Todos ellos inspiran a innovar y a cambiar la manera en la que los líderes gestionan sus equipos, incorporando a sus competencias tradicionales la capacidad de manejar de forma

eficiente sus propios recursos biológicos, anímicos e intelectuales, para conducir a sus equipos hacia los objetivos planteados.

Jerico Pilar (2008), sostiene que “Innovar o morir” podría ser el lema principal de las empresas. Y los motivos son fáciles de entender: exceso de competencia, crisis mundial, velocidad de cambio... Todo ello obliga a buscar nuevos productos o servicios para satisfacer a clientes cada vez más exigentes. Las organizaciones invierten en innovación pero pocas veces cambian sus modelos de gestionar personas y de acercarse a los clientes. Por dicho motivo, la innovación en la gestión ofrece nuevas oportunidades de negocio no exploradas hasta la fecha.

En una empresa innovadora predomina la colaboración entre áreas frente a la competitividad; se reconoce tanto el logro colectivo como el individual; prevalece la confianza frente el control; el poder se basa en el valor que aporta cada persona y no en la posición que ocupa; se conocen las opiniones de los clientes y se dialoga con ellos; los errores se aprovechan como fuente de aprendizaje; y se apuesta por programas que fomenten la colaboración y el aprendizaje entre los compañeros.

Por todo ello, innovar en la gestión implica un cambio muy profundo y que va más allá de la innovación en productos o servicios.

### **Facilitadores**

Cualquier organización puede innovar en su gestión, independientemente de su tamaño, su sector o su evolución histórica. Pero requiere un cambio de paradigma importante porque significa convertir la innovación en un asunto de todos, independientemente de la posición que se ocupe. Para ello, se han de pulsar distintos facilitadores, que recogemos en el siguiente modelo:

- **Inteligencia colectiva:**

Las multitudes tienen una sabiduría desconocida, como se demuestra en varios ejemplos, son más fiables las predicciones sobre los resultados de los ganadores de los Oscar de Hollywood que se obtienen en una página web donde las personas opinan libremente, que aquellas que publican los expertos en los periódicos. O cómo Google se ha alzado como el mejor buscador en Internet utilizando la inteligencia colectiva. Sin duda, en este campo existe una oportunidad muy desaprovechada por nuestras organizaciones.

Extender la empresa se basa en la idea de que hay más innovación fuera que dentro y, ¿por qué no salir a buscarla? Implica innovar en el modelo de negocio, convertirse en el socio preferido de la innovación abierta y compartir los riesgos y los reconocimientos. Significa crear inteligencia colectiva, es decir, sabiduría de todas las personas que componen la organización.

Ahora bien, para que el resultado final de una multitud opinando sobre algo sea inteligente, han de darse las siguientes características: diversidad, independencia y descentralización... además –lógicamente– de que quienes opinan tengan algún mínimo conocimiento sobre ello. Las redes sociales permiten ya dar el paso. Ahora el desafío está en cambiar el paradigma imperante.

- Manifiesto y valores

Ser una empresa innovadora requiere tener unos valores innovadores. Necesitamos empresas con alma, en las que la visión, la misión y los valores sean una experiencia real y compartida a todos los niveles de la organización.

Los agentes que participan de la organización exigen transparencia. En este sentido, y gracias al aporte de las redes sociales y el 2.0, las empresas no pueden hacerse las desentendidas. Ahora los clientes, los propios trabajadores, e incluso la competencia, pueden opinar, criticar o sugerir directamente, sin necesidad de un filtro. ¿Me siento orgulloso de trabajar y formar parte de esta organización? ¿Los valores de nuestra organización realmente promueven la colaboración, la transparencia o la diversidad? Así sucede en 3M, empresa que tiene en su propia esencia el espíritu de la innovación.

- Campo colaborativo

La innovación no surge de la nada. Se requiere un campo colaborativo para que se produzcan las buenas ideas. Los grandes hallazgos se han producido por la interacción e intercambio de opiniones o reflexiones.

El entorno emocional que se respira en una organización puede ser palanca o barrera para la creación de este entorno colaborativo.

Existen diversas emociones positivas que favorecen la innovación: las relacionadas con la ilusión, la alegría, la paz, la tranquilidad, acompañadas del sentido del humor.

Para ello, una vez más, ha de haber una democracia real de ideas a través de plataformas colaborativas que realicen una selección natural de las mejores, o canales de comunicación con los superiores que abran la posibilidad de proponer y de liderar las oportunidades. Ésta es una de las claves del éxito en Google: cualquiera puede ser creador de una gran idea.

- Políticas innovadoras

¿Los trabajadores tienen tiempo para innovar?

Dependiendo de qué tipo de políticas llevemos a cabo en la gestión de personas, estaremos influyendo en unos comportamientos u otros. La innovación no se reduce a contar con la última tecnología, sino que son necesarias

Una serie de palancas que normalmente tienen que ver con la gestión y las políticas para que sea una realidad y la tecnología acompañe. La innovación no se improvisa; se necesita tiempo para pensar, crear, compartir, preguntar, escuchar, colaborar, probar... En este sentido, cuando el espacio para la innovación es posible, entra en juego el principal motor, la motivación intrínseca, es decir, disfrutar de lo que se hace. Para ello, se necesita una retribución compensada, en donde no existan diferencias tan marcadas entre el primer directivo y el último.

De hecho, en el informe Be-Up de Innovación en Gestión se comprueba que aquellas empresas donde existen menos de diez veces de diferencia salarial se consideran más innovadoras.

- Activismo innovador

Si los profesionales tuvieran el hábito de innovar, habría mucho terreno ganado. La innovación está viva cuando forma parte del día a día de una organización y las personas la incorporan dentro de sus funciones cotidianas y responsabilidades, convirtiéndose en intraempresarios. Por ello, es fundamental trabajar en el desarrollo de hábitos colaborativos, para que la innovación se impregne en el día a día y la cultura de la empresa.

Para que haya cambio de hábitos se requieren tres elementos: necesidad (percibir los beneficios personales del cambio), conocimiento (tener los recursos personales y materiales para llevarlo a cabo) y frecuencia (repetición, para generar pensamiento y acción sostenible), todo ello puede trasladarse a la innovación en la gestión.

- Liderazgo explorador

Está comprobado, si el líder no cree, el equipo no innova. Por ello es fundamental el equilibrio en los tres ejes del líder: su pensamiento, su emoción y su acción han de ir de la mano, en el mismo sentido. El líder que promueve la innovación tiene distintas cualidades: explora otras posibilidades, lo que significa cuestionar lo establecido; transforma al equipo, creyendo más que ellos mismos en sus posibilidades; y fomenta la emergencia, flexibilizando y adaptándose al entorno cambiante.

Frente al peso del control o de la rigidez, nace una nueva manera de dirigir las empresas: la emergencia, es decir, la capacidad de crear las condiciones para que las soluciones emerjan, donde la incertidumbre se convierte en una fuente de creatividad.

Todo ello requiere de emociones distintas, más relacionadas con la seguridad en uno mismo y el no miedo. En definitiva, innovar es una aventura apasionante y lo más fascinante es que está al alcance de todos. La tecnología ya no es una excusa; ahora cualquier organización y cualquier persona pueden involucrarse en ello.

### **Para que sirven las emociones?**

Todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino movere, que significa moverse, más el prefijo “e”, significando algo así como movimiento hacia y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

Basta con observar a los niños o a los animales para darnos cuenta de que las emociones conducen a la acción; es sólo en el mundo civilizado de los adultos en donde nos encontramos con esa extraña anomalía del reino animal en la que las emociones, los impulsos básicos que nos incitan a actuar, parecen hallarse divorciadas de las reacciones.

La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. La aparición de nuevos métodos para

profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro confirma cada vez con mayor detalle la forma en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta.

El enojo aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas.

En el caso del miedo, la sangre se retira del rostro, lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío, y fluye a la musculatura esquelética larga, como las piernas, por ejemplo favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada.

Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Uno de los principales cambios biológicos producidos por la felicidad consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible. En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático, el opuesto fisiológico de la respuesta de lucha o huida propia del miedo y de la ira.

La pauta de reacción parasimpática, ligada a la respuesta de relajación, engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

El arqueado de las cejas que aparece en los momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual nos proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilitando así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar, en consecuencia, el plan de acción más adecuado.

El gesto que expresa desagrado parece ser universal y transmite el mensaje de que algo resulta literal o metafóricamente repulsivo para el gusto o para el olfato. La expresión facial de disgusto, ladeando el labio superior y frunciendo ligeramente la nariz, sugiere un intento primordial de cerrar las fosas nasales para evitar un olor nauseabundo o para expulsar un alimento tóxico.

La principal función de la tristeza consiste en ayudarnos a asimilar una pérdida irreparable, como la muerte de un ser querido o un gran desengaño. La tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales, especialmente las diversiones y los placeres y, cuanto más se profundiza y se acerca a la depresión, más se enlentece el metabolismo corporal.

Este encierro introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar, cuando la energía retorna, un nuevo comienzo. Esta disminución de la energía debe haber mantenido tristes y apesadumbrados a los primitivos seres humanos en las proximidades de su hábitat, donde más seguros se encontraban.

Estas predisposiciones biológicas a la acción son modeladas posteriormente por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural en que nos ha tocado vivir.

El largo período evolutivo durante el cual fueron moldeándose estas respuestas fue, sin duda, el más crudo que ha experimentado la especie humana desde la aurora de la historia. Fue un tiempo en el que muy pocos niños lograban sobrevivir a la infancia, un tiempo en el que menos adultos todavía llegaban a cumplir los treinta años, un tiempo en el que los depredadores podían atacar en cualquier momento, un tiempo, en suma, en el que la supervivencia o la muerte por inanición dependían del umbral impuesto por la alternancia entre sequías e inundaciones. Con la invención de la agricultura, no obstante, las probabilidades de supervivencia aumentaron radicalmente aun en las sociedades humanas más rudimentarias. En los últimos diez mil años, estos avances se han consolidado y difundido por todo el mundo al mismo tiempo que las brutales presiones que pesaban sobre la especie humana han disminuido considerablemente.

Estas mismas presiones son las que terminaron convirtiendo a nuestras respuestas emocionales en un eficaz instrumento de supervivencia pero, en la medida en que han ido desapareciendo, nuestro repertorio emocional ha ido quedando obsoleto.

### **Lo que los empresarios quieren**

En el mundo laboral las normas han cambiado mucho, tal es así que la seguridad en el trabajo ya no existe. Antes el tipo de trabajo que terminábamos haciendo dependía de nuestros éxitos, en la universidad o de nuestras técnicas. Pero ahora, la capacitación académica o técnica es simplemente el mínimo requerido para lograr entrar en un trabajo. Más allá de eso, lo que nos convierte en una estrella, es la posesión de habilidades como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo, la capacidad de adaptarnos a los cambios y la empatía hacia los otros.

Goleman Daniel (1998), sostiene que muy pocos empresarios dan como razón para contratar a alguien el que sea emocionalmente inteligente, pero a menudo es el factor decisivo. Otros términos que como carácter, personalidad, madurez, habilidades sutiles y un impulso hacia la excelencia pueden emplearse en su lugar.

Las empresas tienen un especial interés en la inteligencia emocional, y el motivo sobre el porqué quieren aumentarla entre sus trabajadores: en las industrias competitivas, el desarrollo de nuevos productos es limitado. Las compañías compiten no sólo por los productos, sino también

por la correcta utilización de su personal. En un entorno empresarial competitivo, lo que hará que una empresa destaque son justamente las habilidades de la inteligencia emocional.

En una investigación realizada a varias empresas, en la cual se les pidió a los empresarios que describieran aquello que constituía la excelencia en sus trabajadores; el 67% eran competencias emocionales. Esto significa, que dos de cada tres eran habilidades conductuales genéricas mas allá del CI o de los requisitos técnicos.

Más concretamente, los empresarios querían en su personal:

- Habilidades en la escucha y en la comunicación.
- Adaptabilidad al cambio y habilidad para superar los contratiempos.
- Confianza de trabajar con otros y manejar con otros y manejar situaciones de desacuerdo.
- Deseo de contribuir o ser un líder.

Todas estas temáticas son las que se tratan habitualmente en las diversas jornadas de las actividades Outdoor, trabajadas por los integrantes de un equipo en cuestión. Las principales competencias, ahora muy utilizadas para seleccionar entre los candidatos o crear equipos, además de las consideraciones convencionales de capacidades académicas y experiencias, se pueden concentrar en estos principales pilares:

- ↪ Autoconocimiento, de nuestros propios sentimientos y la capacidad de emplearlos como guía para una mejor toma de decisiones. El conocimiento de nuestras propias habilidades y nuestras diferencias. La sensación de que podemos abordar la mayor parte de las cosas que nos proponemos.
- ↪ Autorregulación, ser concienzudo y demorar la gratificación con el fin de lograr nuestras metas. La habilidad de recuperarnos de los problemas emocionales y manejar nuestras emociones.
- ↪ Motivación, desarrollar una orientación dirigida a logros o metas, de modo que las frustraciones y reveses sean puestos en perspectiva, y se perfeccionen cualidades como la iniciativa y la perseverancia.
- ↪ Empatía, conciencia de lo que los otros sienten y piensan, y a su vez la habilidad de influir en un amplio número de personas.
- ↪ Habilidades sociales, Manejar bien las relaciones personales íntimas, pero también tener un sentido de las relaciones sociales y políticas, interactuar bien con la gente y habilidad para cooperar produciendo resultados.

La inteligencia emocional, puede aprovechar al máximo las habilidades técnicas que tengamos. La inteligencia emocional no consiste en ser agradable, ni siquiera en expresar nuestros sentimientos, es aprender cómo expresar esos sentimientos de modo apropiado, y en los momentos apropiados y ser capaz de empatizar con los otros y trabajar con ellos.

Más allá del IQ, (coeficiente intelectual), lo que distingue a los líderes del resto son las competencias emocionales y sociales, la capacidad de conservar la calma durante las crisis, ser espontáneos, ser percibidos como personas que se preocupan seriamente por las necesidades de sus colaboradores.

Por el contrario, los ejecutivos que fallan son aquellos que cuentan con un extraordinario CI como conocimientos, con un defecto fatal, como la arrogancia, la falta de disponibilidad, incapacidad para tener en cuenta los cambios, el exceso de confianza en el poder mental de manera exclusiva, etc.

Mientras que nacemos con un cierto nivel de inteligencia innata que no cambia mucho después de la adolescencia, la inteligencia emocional es en gran medida aprendida. Con el tiempo tenemos la oportunidad de mejorar nuestra capacidad de manejar nuestros impulsos y emociones, de motivarnos y de estar más despiertos socialmente. Los términos antiguos para este proceso son el carácter y la madurez, a diferencia de la inteligencia innata, su desarrollo es responsabilidad nuestra.

### **Inteligencia práctica**

En la actualidad, las organizaciones quieren que el camino a recorrer entre la teoría y la práctica sea cada vez más diminuta. En relación con las empresas modernas, y todas las complejidades que éstas nos prestan, surgen miradas innovadoras sobre el concepto de inteligencia práctica.

En primer lugar, la inteligencia es la capacidad de enfrentar la realidad, de funcionar con eficacia en un entorno de algún tipo, salir al paso de los retos y capitalizar sus posibilidades, para conseguir lo que queremos, necesitamos y merecemos.

Según esta definición, los seres humanos pensantes quizá necesitan de disciplina como especie y pronto, ya que la inteligencia práctica la habilidad mental para afrontar los desafíos y oportunidades que nos brinda la vida.

Es el arte y la ciencia del sentido común, tantas veces demandado. La inteligencia práctica remite a las cualidades del software mental, los cuatro hábitos clave del pensamiento y reacción que destacan la capacidad mental son:

La flexibilidad mental, que es el fundamento de nuestra capacidad para percibir y pensar con claridad, resolver problemas, convencer a otros, aprender y crecer como personas, sin rigidez.

El pensamiento afirmativo, es el hábito de percibir, pensar, hablar y comportarse favoreciendo un estado emocional saludable en nosotros y en los demás. Sanidad semántica, se manifiesta en el uso del lenguaje con conciencia de causa y atención para fomentar nuestra flexibilidad mental y nuestro pensamiento afirmativo; en la forma de pensar con más claridad y menos dogmatismo y de convencer a los demás con mucha mayor eficacia que usando los métodos habituales de la discusión y el enfrentamiento verbal.

La valoración adecuada de las ideas, que implica el hábito de otorgar un sí provisional a todas las nuevas ideas en el primer instante de la percepción en lugar de cerrarse a ellas por acto reflejo.

Por su parte las cuatro habilidades que nos ofrecen mecanismos para activar niveles naturales de nuestra inteligencia y sentido común son:

- El pensamiento bivergente, que incluye el pensamiento liberal de escoger entre ambos lados.
- El pensamiento de helicóptero, que incluye al abstracto y al concreto, en términos de pasar del uno al otro y utilizar cada uno de ellos cuando sea necesario.
- El pensamiento intulógico, es la integración del lógico y del intuitivo, en términos de usar libremente cualquiera de los dos patrones e incluso integrarlos, cuando cualquiera de los dos patrones e incluso integrarlos, cuando corresponda, en único proceso.
- El pensamiento viscerracionl, incluye al racional y el cómodo, Es la capacidad para abrazar y respetar la experiencia emocional a la vez que se hace compatible emocional, a medida a la vez que sea compatible.

El valor que nos agrega la inteligencia práctica radica en considerar a un todo los resultados. Desde el primer minuto, el pragmatismo que propone, brinda una luz en el camino, permitiendo visualizar acciones concretas, respetando, la diversidad y tratamiento. Los seres humanos atravesamos mas momentos en los que utilizamos algunas de las habilidades y otros en los que usamos sus opuestos, pero no debemos ser etiquetados de por vida por alguna de ellas.

Del mismo modo cada vez más se demandan resultados concretos, ejecución y no solo la planificación o estrategia.

El poder y querer ensamblar todas estas posibilidades, actuando con libertad responsable, es lo que nos permitiría seguir honrando nuestras propias creencias, sin dejar de lograr los objetivos propuestos.

### **La expresividad y el contagio emocional**

Al comienzo de la guerra del Vietnam, un pelotón norteamericano se hallaba agazapado en un arrozal luchando con el Vietcong cuando, de repente, una fila de seis monjes comenzó a caminar por el sendero elevado que separaba un arrozal de otro.

Completamente serenos y ecuanimes, los monjes se dirigían directamente hacia la línea de fuego. Caminaban perfectamente en línea recta, recuerda uno de los soldados integrantes de aquel pelotón, sin desviarse a la derecha ni a la izquierda. Fue muy extraño pero nadie les disparó un solo tiro y, después de que hubieran atravesado el sendero, la lucha concluyó. Nadie pareció querer seguir combatiendo, al menos no aquel día. Y lo mismo debió de haber ocurrido en el bando contrario porque todos dejaron de disparar, simplemente dejaron de disparar.

El poder del valiente y silencioso desfile de los monjes que apaciguó a los soldados en pleno campo de batalla ilustra uno de los principios fundamentales de la vida social: el hecho de que las

emociones son contagiosas. A decir verdad, este ejemplo constituye un caso extremo, puesto que la mayor parte del contagio emocional tiene lugar de forma mucho más sutil y es parte del intercambio tácito que se da en todo encuentro interpersonal.

En cada relación subyace un intercambio subterráneo de estados de ánimo que nos lleva a percibir algunos encuentros como tóxicos y otros, en cambio, como nutritivos. Este intercambio emocional suele discurrir a un nivel tan sutil e imperceptible que la forma en que un vendedor le dé las gracias puede hacerle sentir ignorado, resentido o auténticamente bienvenido y valorado. Nosotros percibimos los sentimientos de los demás como si se tratase de una especie de virus social.

En cada encuentro que sostenemos emitimos señales emocionales y esas señales afectan a las personas que nos rodean. Cuantos más diestros somos socialmente, más control tenemos sobre las señales que emitimos; a fin de cuentas, las reglas de urbanidad son una forma de asegurarnos de que ninguna emoción desbocada dificultará nuestra relación, una regla social que, cuando afecta a las relaciones íntimas, resulta sofocante. La inteligencia emocional incluye el dominio de este intercambio; popular y encantador son términos con los que solemos referirnos a las personas con quienes nos agrada estar porque sus habilidades emocionales nos hacen sentir bien.

Las personas que son capaces de ayudar a los demás constituyen una mercancía social especialmente valiosa, son las personas a quienes nos dirigimos cuando tenemos una gran necesidad emocional puesto que, lo queramos o no, cada uno de nosotros forma parte del equipo de herramientas de transformación emocional con que cuentan los demás.

Veamos ahora otro claro ejemplo de la sutileza con que las emociones se transmiten de una persona a otra. En un determinado experimento, dos voluntarios, tras rellenar un formulario en el que se describía su estado de ánimo, se sentaban simplemente en parejas, compuestas por una persona muy comunicativa y otra completamente inexpresiva, a esperar que el experimentador regresara a la habitación. Un par de minutos más tarde, el experimentador volvía y les pedía que rellenaran otro formulario. El resultado del experimento en cuestión demostró que el estado de ánimo del individuo más expresivo se transmitía invariablemente al más pasivo.

¿Cómo tiene lugar esta mágica transformación? La respuesta más probable es que el inconsciente reproduzca las emociones que ve desplegadas por otra persona a través de un proceso no consciente de imitación de los movimientos que reproduce su expresión facial, sus gestos, su tono de voz y otros indicadores no verbales de la emoción. Mediante este proceso, el sujeto recrea en sí mismo el estado de ánimo de la otra persona en una especie de versión libre del método Stanislavsky, un método en el que el actor recurre al recuerdo de las posturas, los movimientos y otras expresiones de alguna emoción intensa que haya experimentado en el pasado para evocar la actualización de esos mismos sentimientos.

La imitación cotidiana de los sentimientos suele ser algo muy sutil. Investigadores de la Universidad de Uppsala, han descubierto que, cuando las personas ven un rostro sonriente o un rostro enojado, la musculatura de su propio rostro tiende a experimentar una transformación sutil

en el mismo sentido, una transformación que, si bien no resulta evidente, si que puede manifestarse mediante el uso de sensores electrónicos.

El sentido de la transferencia de estados de ánimo entre dos personas va desde la más expresiva hasta la más pasiva. No obstante, existen personas especialmente proclives al contagio emocional, ya que su sensibilidad innata hace que su sistema nervioso autónomo, un indicador de la actividad emocional, se active con más facilidad. Esta habilidad parece hacerlos tan impresionables que un mero anuncio puede cierto, les convierte en personas muy empáticas porque se ven fácilmente conmovidas por los sentimientos de los demás.

Comprendamos o no la mímica de la expresión facial, basta con ver a alguien expresar una emoción para evocar ese mismo estado de ánimo. Esto es algo que nos sucede de continuo, una especie de danza, una sincronía, una transmisión de emociones. Y es esta sincronización de estados de ánimo la que determina el que usted se sienta bien o mal en una determinada relación, a esto se lo llama, ser con el otro.

El grado de armonía emocional que experimenta una persona en un determinado encuentro se refleja en la forma en que adapta sus movimientos físicos a los de su interlocutor, un indicador de proximidad que suele tener lugar fuera del alcance de la conciencia. Una persona se mueve en el mismo momento en que la otra deja de hablar, ambas cambian de postura simultáneamente o una se acerca al mismo tiempo que la otra retrocede. Esta especie de coreografía puede llegar a ser tan sutil que ambas personas se muevan en sus sillas al mismo ritmo.

La sincronía parece facilitar la emisión y recepción de estados de ánimo, aunque se trate de estados de ánimo negativos. Por ejemplo, en una determinada investigación sobre la sincronía física se estudió en situación de laboratorio la forma en que las mujeres deprimidas discutían con su pareja descubriendo que, cuanto mayor era el grado de sincronía no verbal en las parejas, peor se sentían los compañeros de las mujeres deprimidas al finalizar la discusión, como si hubieran quedado atrapados en el estado de ánimo negativo de su pareja. En resumen, pues, parece que cuanto mayor es el grado de sintonía física existente entre dos personas, mayor es la semejanza entre sus estados de ánimo, sin importar tanto el que éste sea optimista o pesimista.

La sincronía entre maestros y discípulos constituye también un indicador del grado de relación existente entre ellos, y los estudios realizados en el aula señalan que cuanto mayor es el grado de coordinación de movimientos entre maestro y discípulo, mayor es también la amabilidad, satisfacción, entusiasmo, interés y tranquilidad con que interactúan. Hablando en términos generales, podríamos decir que el alto nivel de sincronía de una determinada interacción es un indicador del grado de relación existente entre las personas implicadas.

Frank Bernieri, psicólogo de la Universidad del Estado de Oregón que llevó a cabo este estudio comenta que la comodidad o incomodidad que experimentamos con los demás es, en cierto modo, física. Para que dos personas se sientan a gusto y coordinen sus movimientos, deben tener ritmos compatibles. La sincronía refleja la profundidad de la relación existente entre los

implicados y, cuanto mayor es el grado de compromiso, más interrelacionados se hallan sus estados de ánimo, sean éstos positivos o negativos.

En resumen, la coordinación de los estados de ánimo constituye la esencia del rapport, la versión adulta de la sintonía que la madre experimenta con su hijo. Uno de los factores determinantes de la eficacia interpersonal consiste en la destreza con que la gente mantiene la sincronía emocional.

Quienes son más diestros en sintonizar con los estados de ánimo de los demás o en imponer a los demás sus propios estados de ánimo son también emocionalmente más amables. El rasgo distintivo de un auténtico líder consiste precisamente en su capacidad para conectar con una audiencia de miles de personas. Y, por esta misma razón, las personas que tienen dificultades para captar y transmitir las emociones suelen tener problemas de relación, puesto que despiertan la incomodidad de los demás sin que éstos puedan explicar claramente el motivo.

Ajustar el tono emocional de una determinada interacción constituye, en cierto modo, un signo de control profundo e íntimo que condiciona el estado de ánimo de los demás. Es muy probable que este poder para inducir emociones se asemeje a lo que en biología se denomina zeitgeber, un temporizador, un proceso que, al igual que ocurre con el ciclo día-noche o con las fases mensuales de la luna, impone un determinado ritmo biológico (en el caso del baile, por ejemplo, la música constituye un zeitgeber corporal).

En lo que se refiere a las relaciones interpersonales, la persona más expresiva, la persona más poderosa, suele ser aquella cuyas emociones arrastran a la otra. En este sentido, también hay que decir que el elemento dominante de la pareja es el que habla más, mientras que el elemento subordinado es quien más observa el rostro del otro, una forma también de manifestar el afecto. Y, por ese mismo motivo, el poder de un buen orador, un político o un evangelista, pongamos por caso, se mide por su capacidad para movilizar las emociones de su audiencia.

Esto es precisamente lo que queremos decir cuando afirmamos que los tiene en la palma de la mano. La movilización emocional constituye la esencia misma de la capacidad de influir en los demás.

## **K. El estrés**

### **Introducción**

La salud es considerada por la Organización mundial de la salud, como un estadio perfecto, donde hay un equilibrio entre el estado mental, estado físico y social, como así también por supuesto la ausencia de enfermedades.

La OMS, enfoca a la salud como un valor con autonomía, cualquier persona que desee concretar una vida con mayor grado de calidad, deberá encontrar y desarrollar un estado de equilibrio entre la vida y el trabajo, hecho que actualmente las empresas promueven como life balance, situación que buscan actualmente la generación Millennials.

La falta de equilibrio en cualquier vértice repercutirá en la salud de las personas, sobre todo en el aspecto mental, que hoy día es uno de los grandes trastornos que saben manifestarse en cualquier ámbito laboral, conocido actualmente como “estrés”, con síntomas como faltos del gusto por la alimentación, cansancio corporal, dolor de cabeza, etc,

Selye Hans (1956), Joven estudiante austriaco junto con la OMS, sostiene que el estrés, es algo así como la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior.

### **Conociendo el estrés**

Las sociedades en su conjunto, manifiestan que la enfermedad se encuentra vinculada con las diferencias entre las sociedades, así pues, se espera mayor calidad y tiempo de vida en sociedades con mayores recursos que aquellas sociedades cuyos recursos son escasos y limitados.

No todas las enfermedades del cuerpo son más habituales entre los grupos económicamente desfavorables. Depresión y estrés son algunos ejemplos considerados epidemia global que impacta a todas las clases, ambas son respuesta de algunas particularidades y malos hábitos tanto dentro del trabajo como fuera de él, por cuestiones culturales, etc. De todas formas el estrés es el concepto más antiguo que figura el ser humano.

Una de las grandes dificultades con el estrés, consiste en que es difícil detectar cuando alguien lo está experimentando.

Frente a una situación de riesgo real o percibida, nuestro instinto de supervivencia libera al instante una serie de sustancias que hacen que se reacomode nuestro organismo. El aparato circulatorio envía más sangre a nuestros músculos y a nuestro cerebro, reduce el flujo de sangre a los órganos del abdomen, aumenta el ritmo de frecuencia respiratoria, y nos coloca en un estado de alerta máxima. Estamos preparados para luchar o huir del riesgo.

Para algunos tirarse en paracaídas, es recreativo, y otros se paralizan por completo con el simple hecho de pensarlo, aquí entonces las dos instancias de afrontar o retirarse, donde queda en evidencia un completo estado de excitación fisiológica entre estrés y placer.

Muchas de las acciones cotidianas provocan estrés, afirma Barlow Janelle (2000), el objetivo no es no es evitar el estrés, el estrés forma parte de la vida, se trata de un subproducto natural de todas nuestras actividades, evitar el estrés no está más justificado que huir o evitar la comida, el ejercicio etc.

Podemos hablar de tipos de estrés, uno positivo, cuando el resultado o respuesta es saludable, gratificante y motivadora para el hombre, también existe un estrés negativo, que es aquel que predomina, donde cualquier persona en cualquier grado, experimentó situaciones parecidas en algún momento de su vida.

El estrés negativo, es encontrarse sometido ante un cuadro de suma presión, deprimido, frustrado, con escasa presencia del deseo, encontrarse ante situaciones donde es difícil poder controlar estos escenarios.

Relacionado con el estrés se encuentran las emociones, las mismas también son de índole positivas y negativas, las primeras son aquellas que permiten que el pensamiento se amplíe, junto con un abanico de acciones de las personas, donde fortifican sus acciones en su conjunto, esto se convierte en un círculo virtuoso que potencia las acciones positivas. Estas emociones disminuyen o declinan los pensamientos oscuros que produce ese cúmulo de conductas provocado por las emociones negativas.

### **El estrés y las patologías fisiológicas**

Desde el estudio de las emociones que realizaron los investigadores de una nueva corriente terapéutica, que es la psicología positiva se pudo establecer que estas influyen directamente sobre la fisiología, en especial el sistema inmunológico, generando comportamientos saludables y fortaleciendo la relación entre los estados afectivos de un individuo y su capacidad para generar situaciones de apoyo grupal o social.

El estrés negativo es una relación entre el medio ambiente y la persona, donde cada persona percibe en qué grado las demandas ambientales constituyen una situación de peligro para su bienestar, si igualan o sobrepasan sus recursos para poder hacerle frente.

Cuando una persona imagina una situación de estrés, siempre hay una asociación negativa, resulta más común pensar en algo que cause daño.

Barlow Janelle (2000), sostiene que el estrés es un conjunto de respuestas fisiológicas de carácter hormonal y existen múltiples agentes desencadenantes que atentan contra el equilibrio del organismo, incrementando la necesidad de reequilibrarlo. El estrés es una respuesta no específica del organismo ante cualquier demanda que se le imponga, esta respuesta puede ser tanto de tipo psicológica como fisiológica, estamos hablando de un proceso adaptativo y de emergencia, y no se considera una emoción en si misma vinculada con acontecimientos internos, sino que es definitivamente el agente generador de las emociones.

Frente a una situación dada, el organismo produce un síndrome general de adaptación, que se manifiesta en tres fases:

- Fase de alarma
- Fase de resistencia
- Fase de agotamiento

### **La fase de alarma**

Las reacciones de alarma conforman la primera fase del proceso de estrés frente a la agresión. Durante esta etapa aparecen los síntomas: respiración entrecortada y acelerada, aumento del ritmo cardíaco, aumento de la presión arterial, sensación de tener un nudo en la garganta o en el estómago, ansiedad, angustia.

Estas reacciones son provocadas por la secreción de hormonas como la adrenalina que surte efecto después de unos minutos y cuya función es la de preparar al cuerpo para una acción rápida.

La fase de resistencia: la adaptación.

La resistencia es la segunda fase del proceso de adaptación al estrés. Cuando el estado de agresión se prolonga, las reacciones de adaptación provocan que se inicie un proceso de resistencia a dicho estado. Esta etapa, que es una continuación de la primera fase, permite compensar los gastos de energía ocasionados por el estado de estrés y, de este modo, impedir el agotamiento del organismo. Durante esta etapa, el organismo secreta otras hormonas (los glucocorticoides) que elevan la glucosa al nivel que el organismo necesita para el buen funcionamiento del corazón, del cerebro y de los músculos.

A lo largo de esta etapa, las personas afectadas adoptan conductas diferentes: algunos se preparan para afrontar el estrés, otros siguen viviendo sin preocuparse por solucionar su estado o tratando de evitar situaciones que puedan activarlo.

### **La fase de agotamiento**

Cuando se presenta un cuadro constante y severo de estrés, el organismo pierde su capacidad de respuesta y se agota. El estado de estrés es tan intenso que la persona afectada ya no puede afrontar las agresiones.

El organismo se colapsa y ya no puede defenderse de las situaciones de agresión. Las reservas psíquicas y biológicas se agotan. Durante esta fase, es probable que la persona afectada desarrolle algunas patologías que provoquen que el organismo pierda su capacidad de activación.

El estrés produce cambios químicos en el cuerpo. En una situación de estrés, el cerebro envía señales químicas que activan la secreción de hormonas (catecolaminas y entre ellas, la adrenalina) en la glándula suprarrenal. Las hormonas inician una reacción en cadena en el organismo: el corazón late más rápido y la presión arterial sube; la sangre es desviada de los intestinos a los músculos para huir del peligro; y el nivel de insulina aumenta para permitir que el cuerpo metabolice más energía.

Estas reacciones permiten evitar el peligro. A corto plazo, no son dañinas. Pero si la situación persiste, la fatiga resultante será nociva para la salud general del individuo. El estrés puede estimular un exceso de ácido estomacal, lo cual dará origen una úlcera. O puede contraer arterias ya dañadas, aumentando la presión y precipitando una angina o un paro cardíaco.

Asimismo, el estrés puede provocar una pérdida o un aumento del apetito con la consecuente variación de peso en la persona.

Periodos prolongados de estrés pueden ser la causa de enfermedades cardiovasculares, artritis reumatoide, migrañas, calvicie, asma, tics nerviosos, sarpullidos, impotencia, irregularidades en la menstruación, colitis, diabetes y dolores de espalda

### **Estrés en el trabajo**

Generalmente cuando pensamos en estrés, lo hacemos como algo negativo, sin embargo su comprensión más precisa nos indica que no siempre lo es así, un claro ejemplo es la tensión que debe de existir en las cuerdas de una guitarra para que suene bien, si están poco tensas no sonará como debe, hay gente que tiene estrés por falta de tensión, esto se debe a la falta de presencia o presencia muy baja de esta en las tareas que realizan.

Sorprendentemente, los niveles muy bajos de estrés son tan peligrosos como aquellos que los sobrepasan. Cuando las cuerdas de las que hacíamos anteriormente referencia están muy tensas, es posible que se rompan, a este estrés se lo conoce como distres por exceso, mientras que al estrés faltante se lo llame distres por defecto.

Entonces la pregunta que surge es acerca de la correcta tensión que debe existir tanto en las personas como en una guitarra, vimos que los extremos no son buenos, hablamos de un correcto equilibrio, al cual una persona puede estar expuesta a fin de que la impulse hacia adelante, que lo aliente hacia una energía creativa, que permita a generar y aprovechar al máximo cada situación ante que se expongan.

En economías emergentes, en países como Argentina y Brasil, las largas jornadas laborales llegan a los niveles más altos. Se considera también el número de horas trabajadas como el principal predictor de riesgo de estrés, a nivel números los hombres que trabajan más de 60 horas corridas cuatro veces mayor riesgo y las mujeres el doble.

Los factores que desencadenan en estrés, son:

- El diseño de los trabajos en general, como trabajos pesados, descansos infrecuentes, etc
- El estilo de dirección, como falta de participación de los empleados,
- Las relaciones interpersonales, mal ambiente en el trabajo.
- El rol en el trabajo, expectativas que no se ajustan a la realidad
- Las preocupaciones de la carrera; inseguridad, falta de oportunidades,
- Las condiciones ambientales, como el ruido, contaminación, problemas ergonómicos.

El nivel de control sobre estos aspectos, determinarán el nivel de estrés que tendrán los miembros e integrantes de las empresas. Algunos aspectos pueden ser controlables como aquellas variables internas, y pueden reencauzarse, vale decir que si bien no se puedan erradicar en su totalidad, se pueden establecer acciones para tratar de atenuarlas y hacer que el índice de estrés baje sus niveles.

Para poder gestionar análisis eficaces y eficientes es de suma utilidad contar con especialistas en salud e higiene laboral en las organizaciones, brindándoles acceso a los recursos necesarios para poder realizar un seguimiento en detalles sobre estos aspectos y pueda alinear las situaciones de desvío a los objetivos primarios.

Estudios recientes, dejan en evidencia que en términos generales, se hacen presente iguales síntomas de estrés en aquellos colaboradores que prestan servicios en desarrollando mismas tareas, servicios, y hasta mismas dependencias, donde encontramos igualdad de condiciones, tal es así que son síntomas fácilmente reconocibles y hasta fácilmente corregibles, con el objetivo de prestar una mejor calidad de vida dentro de la jornada laboral, y consecuentemente contar también con colaboradores de mayor prestancia en sus tareas, mucho más eficientes, logrando una incidencia positiva en la productividad.

Estamos en condiciones de confirmar entonces que la inversión en este tipo y esquema de control y análisis debe ser considerado ante la dirección financiera como una inversión, ya que no solamente mejora la calidad humana, sino también mejora los indicadores de la productividad. Es sumamente complicado, ser conscientes sobre la importancia en la calidad de vida empresarial o life balance, en organizaciones que trabajan día a día por subsistir en economías sumamente competitivas, donde la deslealtad, situaciones desfavorables, estancamiento, contracción en la ventas, disminución en el poder salarial, dejan estas inversiones de lado, dejando la falsa creencia que este tipo de inversiones pueden ser sustentadas por grandes firmas con poder de hacerlo.

Particularmente en épocas de crisis, en escenarios de fuerte competencia y poco mercado, es justo donde hay que invertir y marcar la diferencia, invirtiendo principalmente en quienes logran el cumplimiento de los objetivos, llevándolos por el mejor camino, y esto se logra propiciando un buen clima laboral, junto con el desarrollo de cada integrante de la empresa, para que se sienta especial, se sienta participe de los logros de la compañía, comprometiéndose por una gestión eficiente de los recursos y los resultados. Solo de esta forma las empresas lograrán marcar la diferencia, siendo competitivos y cautivando el mercado que se han puesto como meta.

Una vez que aparece la sintomatología del estrés en un colaborador, una vez detectada no será sencillo que desaparezca, no se borrarán con una sesión de yoga, masajes o meditación. Generalmente quienes toman decisiones toman cada caso en particular, y como se ha mencionado anteriormente lo asocian a un gasto, y no a una inversión

Son pocas las empresas que siguen de cerca las variables desencadenantes del estrés, cuales son los factores que inciden en un decrecimiento en la productividad, y buscar alternativas para cauterizar este mal, antes de que sea perjudicial en todos los aspectos.

Con tan solo tomar acciones de calidad de vida, impactará sobre cada colaborador en forma positiva, atenuando el desarrollo de enfermedades y ausentismo, potenciando la productividad, calidad y desempeño.

En la actualidad, uno de los grandes predictores de un envejecimiento exitoso es la presencia o ausencia de una vida sedentaria. Todo indica que el ejercicio mejora el sistema cardiovascular y reduce el riesgo de enfermedades, como ataques al corazón, además la condición física realmente influye en los resultados de cualquier test mental, como la memoria de largo plazo, formas de razonamiento, atención, resolución de problemas, la habilidad de pensar con rapidez o de pensar de manera abstracta, memoria de corto plazo, ciertos tiempos de reacción, no importa la manera en que sea medido.

Una persona que ha llevado una vida con mucho ejercicio físico siempre tiene una elevada performance cognitiva comparada con aquellas que han llevado una vida sedentaria. Esto muestra una asociación entre el estado físico y el estado cognitivo, pero no una causa. Sin embargo, cuando a la gente sedentaria se la hace mejorar su estado físico, también mejora su estado cognitivo.

Gross James (2009), sostiene que ha quedado demostrado que el buen estado físico estimula una mejora en el estado cognitivo, el rol del ejercicio en el estado de ánimo es tan pronunciado que es recetado por psicólogos y psiquiatras, también la depresión y la ansiedad son muy beneficiadas por el ejercicio de manera inmediata y a largo plazo, efectivo para ambos sexos y cuanto más largo sea el programa de ejercicios mejores resultados serán obtenidos.

### **Como reducir el estrés en el trabajo**

- Garantizar equilibrio entre tareas, recursos y competencias de los colaboradores.
- Establecer pautas y responsabilidades para todos los puestos de la compañía.
- Generar espacios donde los colaboradores puedan aportar desde sus proyectos y acciones.
- Establecer claras pautas de comunicación, brindando seguridad y confianza.
- Promover el concepto de Life Balance.
- Realizar encuestas de clima para poder conocer más sobre los colaboradores, sus estados anímicos, sus percepciones, el grado de satisfacción.
- Realizar análisis de indicadores, para poder detectar inconvenientes y establecer acciones de corrección ante los desvíos.
- Participar a los todos los colaboradores en los comités laborales para que puedan expresarse, informarse y ser participes del curso, del rumbo de la empresa.

### **Ejercicio físico y salud**

Muchas de las enfermedades crónicas son generadas por el sedentarismo, una de las principales causa de muerte en el país y en el mundo son las enfermedades de riesgo como las de índole cardiovasculares.

Como ya hemos mencionado planificar una vida con alimentación saludable, ejercicio activo, consigue muy buenos resultados, para un correcto equilibrio entre el estado físico y psicológico.

Un cerebro saludable y puede ser mucho más aun, con una mejoría en el transporte de sangre hacia él, y esto se realiza gracias al ejercicio físico.

El ejercicio no suministra necesariamente mas oxígeno y comida, lo que provee es un mejor acceso a ellos, incrementando el número de la extensión de todas las arterias y los vasos en el cuerpo y las del cerebro inclusive. Esto ocurre porque ejercitar estimula la creación de una molécula llamada óxido nítrico que regula el flujo sanguíneo, a medida que este mejora, se logra mayor acceso a la energía y al oxígeno y una mejor distribución de la energía y limpieza de los tóxicos que se encuentran en circulación.

Graciosamente, la actividad física es llamada por veces golosina cognitiva, ya el ejercicio incrementa el volumen de sangre a las distintas regiones del cerebro, estimulándolo permanentemente, manteniendo las neuronas jóvenes y sanas, estimulando también la neurogenesis, que es la formación de nuevas neuronas en el cerebro.

El enlace entre un cerebro sano y apto para cumplir con las funciones del pensamiento, lograr objetivos en forma más eficiente están muy de la mano con las actividades de recreación y capacitación al aire libre.

Una forma sana y productiva de aprendizaje es el resultado de un enlace entre la capacitación y el ejercicio, obteniendo como respuesta una notable mejora en el desempeño, obteniendo buenos rindes tanto personales como grupales.

Llevamos una vida que no concuerda con las necesidades óptimas para que el cerebro funcione de la mejor manera posible.

### **Los elevadores del estado de ánimo**

Las asociaciones de pensamientos no sólo se basan en su contenido sino también según el propio estado de ánimo. Las personas contamos con un repertorio de pensamientos negativos que acuden a nuestra mente con mayor facilidad cuando estamos alicaídos. Quienes son más que, una vez que se ha evocado un determinado estado de ánimo negativo, resulta mucho más difícil suprimirlo. Por más irónico que pueda parecer, las personas deprimidas tienden a distraerse recurriendo a otros pensamientos depresivos, con lo cual lo único que consiguen es profundizar todavía más su depresión.

Según afirma una teoría, el llanto puede constituir un método natural para reducir los niveles de neurotransmisores cerebrales que alimentan la angustia. Pero, aunque el hecho de llorar puede romper a veces el maleficio de la tristeza, también puede obsesionar a la persona con la causa de su aflicción. La idea de que el llanto es bueno resulta un tanto equívoca porque, cuando refuerza el ciclo de pensamientos obsesivos, sólo sirve para prolongar el sufrimiento. La distracción, en cambio, es capaz de romper la cadena de pensamientos sombríos que sostiene a la

depresión. Una de las teorías imperantes que explica el éxito de la terapia electro convulsiva en el tratamiento de la mayor parte de las depresiones graves se basa en el hecho de que provoca una pérdida de memoria a corto plazo y, en consecuencia, los pacientes mejoran simplemente porque no pueden recordar el motivo de su tristeza. Muchas personas se sacuden las flores mustias de la tristeza con entretenimientos tales como la lectura, la televisión, el cine, los videojuegos, los rompecabezas, el sueño y las ensoñaciones diurnas como, por ejemplo, divagar acerca de unas fantásticas vacaciones.

Las distracciones más eficaces son aquéllas que pueden cambiar nuestro estado de ánimo como, por ejemplo, un apasionante acontecimiento deportivo, una película divertida o un libro interesante. Advertimos también, en este punto, que algunas distracciones pueden contribuir a perpetuar la depresión, como lo demuestran los estudios llevados a cabo con telespectadores empedernidos que han puesto de relieve que, después de una sesión de televisión, suelen hallarse todavía más deprimidos que antes de ella.

La actividad física es una de las tácticas más eficaces para sacudirse de encima tanto la depresión leve como otros estados de ánimo negativos. Pero el caso es que los beneficios derivados de este elevador del estado de ánimo resultan más palpables en las personas perezosas, es decir, en aquéllas que no suelen practicar ejercicios. Quienes se atienen a una rutina diaria de ejercicio físico obtienen, por el contrario, más beneficios de este tipo antes de llegar a consolidar el hábito. De hecho, quienes practican habitualmente un deporte obtienen el efecto inverso sobre el estado de ánimo y se sienten peor en aquellos días en los que se saltan su rutina.

La eficacia del ejercicio parece radicar en su poder para cambiar la condición fisiológica provocada por el estado de ánimo: la depresión constituye un estado de baja activación mientras que la actividad física, en cambio, eleva el tono corporal. Por el mismo motivo, las técnicas de relajación -que reducen el nivel general de activación física, funcionan adecuadamente para tratar la ansiedad, que es un estado de alta activación fisiológica, pero resultan inadecuadas para el tratamiento de la depresión. En todo caso, cada uno de estos enfoques parece romper el ciclo de la depresión y de la ansiedad, porque pone al cerebro en un nivel de actividad incompatible con el estado emocional que lo embarga.

Tratar de infundirse ánimo a si mismo mediante regalos y placeres sensoriales constituye otro antídoto muy difundido para combatir la tristeza. Entre los métodos más utilizados por las personas para aliviar su depresión podemos enumerar el tomar un baño caliente, disfrutar de las comidas favoritas, escuchar música o hacer el amor. Hacerse un regalo o invitarse a uno mismo para tratar de desprenderse de un estado de ánimo negativo es una estrategia muy común entre las mujeres, como también lo es, en general, ir de compras. El hecho de comer es una estrategia bastante generalizada entre las estudiantes universitarias, una media tres veces superior a los hombres, para calmar la depresión. Los hombres, por su parte, parecen mostrar una inclinación cinco veces superior a las mujeres hacia el consumo de drogas y alcohol. Pero el hecho de recurrir al alcohol o a la comida como antídotos para la depresión constituye una estrategia que tiene sus obvias contraindicaciones.

La sobrealimentación suele provocar remordimientos mientras que el alcohol, por su parte, es un depresor del sistema nervioso central cuyas secuelas se suman a las de la misma depresión.

Una aproximación más constructiva para elevar el estado de ánimo consiste en proyectar una actividad que pueda proporcionarnos un pequeño triunfo o un éxito fácil como, por ejemplo, acometer alguna tarea doméstica que hayamos pospuesto o concluir alguna actividad pendiente que hayamos estado evitando. Por el mismo motivo, los cambios de imagen, aunque sólo sea en la forma de vestirnos o de arreglarnos, también pueden resultar beneficiosos.

Uno de los antídotos más eficaces contra la depresión, muy poco utilizado, por cierto, fuera del contexto de la terapia, es la llamada reestructuración cognitiva o, dicho de otro modo, tratar de ver las cosas desde una óptica diferente.

Otro eficaz elevador del estado de ánimo consiste en ayudar a quienes lo necesitan. Puesto que la depresión se alimenta de obsesiones y preocupaciones que giran en torno a uno mismo, el hecho de ayudar a quien se halla afligido puede contribuir a que nos desembaracemos de este tipo de preocupaciones. De este modo, entregarse a una actividad de voluntariado, hacerse entrenador, convertirse en una especie de referente o ayudar, constituye, una de las estrategias más adecuadas, pero también menos frecuentes, para elevar el estado de ánimo.

En las actividades outdoor, por medio del juego como medio para tratar temáticas a desarrollar con los equipos de trabajo, se trata junto al estrés, situaciones que están relacionadas y conectadas con los temores, la angustia y la depresión, hemos visto también que las emociones son un factor de contagio, y que el trabajo en equipo contribuye a desasociar estos estados anímicos.

## L. El trabajo en equipo

Es importante comenzar mencionando que un equipo de trabajo es diferente a un grupo de trabajo, por lo que dejaremos en claro la diferencia entre ambos. Muller Marina (1984), sostiene que un grupo, es una conjunción de seres que tienen en común normas, donde cada uno ocupa un rol determinado, estableciéndose un tipo de relación estructural, consecuentemente donde a partir de ellas se generan conflictos en la interacción.

Los puntos que comparten en común son las relaciones e intereses y no tiene que ver con un objetivo que los identifique.

Ahora bien, al respecto Drucker Peter (1998), sostiene que un equipo son diferentes personas con características y competencias, habilidades y conocimientos diferentes, seleccionados y contratados para ocupar distintas posiciones dentro de una organización, donde desarrollan una tarea en particular.

Podemos agregar según menciona McCann D.J & Margerison C,J (1990) que dentro de un equipo sus integrantes encuentran un propósito en común que los integra, donde en conjunto deberán potenciar sus competencias para lograr la eficiencia y cumplir con los objetivos.

Como en toda organización encontramos que hay tareas que se pueden realizar tanto en forma individual como en forma colectiva, pero la conjunción de ambos estilos de trabajo hacen a un resultado final y en común, un verdadero trabajo en equipo.

Estaríamos en condiciones de decir que un equipo de trabajo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento en común, con responsabilidades compartidas, con un claro liderazgo que orientará a los esfuerzos, en forma comprometida hacia un mismo sentido.

Trabajando en equipo, sus integrantes pueden potenciar sus habilidades y desarrollar mayores competencias, al integrarse y relacionarse con sus pares, donde interactúan unos con otros, por medio de observación, el aporte, la crítica, y demás, se consiguen mejores resultados.

Una mirada ajena, puede interpretar diferente, aportar desde sus conocimientos una nueva alternativa, estos nuevos aportes significan un plus que no estaba contemplado en la visión primaria.

Hasta aquí hacemos referencia al aspecto positivo del trabajo en equipo, pero debemos de ser realistas y aclarar que no todos los equipos logran esta comunión, y no todos tienen el mismo esquema de funcionamiento.

En la antología épica, Arturo, el rey, había desarrollado un equipo, donde él lideraba, junto a eran sus fieles seguidores, componían un verdadero equipo, cada quien aportaba, y opinaba, podía contribuir y sugerir, Arturo podría tener en cuenta o descartar esos aportes. Desde esa época a la actualidad, él ha contribuido con un gran cambio cultural.

Los equipos de trabajo, no necesariamente tienen que estar en el mismo espacio físico, algunos pueden trabajar a distancia realizando proyectos por objetivos, otros en forma de teletrabajo, otros quienes rotan por los diversos edificios de la compañía.

A la hora de mencionar los hitos de importancia en el trabajo en equipo, podemos remitirnos a los que más importantes en la administración de los recursos humanos:

- A) Constituir equipos de trabajos orientados a objetivos.
- B) Concretar objetivos en una línea de tiempo establecida.
- C) Expertise individual y colectivo.
- D) Seleccionar el mejor equipo de trabajo, motivarlo.
- E) Dirección, control y evaluación de procesos y resultados
- F) Cultura del equipo del trabajo.
- G) Establecer estándar de calidad en los procesos
- H) Ética, transparencia y confiabilidad
- I) Compromiso del equipo
- J) Capacitarlo

Todo equipo de trabajo, en primera instancia debe contar con un objetivo alcanzable y mensurable en el tiempo, el mismo debe ser un verdadero desafío para cada colaborador, debe lograr motivar su iniciativa que los incite y los guíe a poner todo el potencial para lograr cumplirlo.

El hecho de no contar con un objetivo claro, o no tenerlo, genera en primera instancia pérdida de energía, derroche de recursos y tiempo, desmotivación, es similar a un barco sin rumbo.

Cuando hay una línea de los objetivos a realizar en un período determinado por un equipo de trabajo, cada miembro analizará cuál es la mejor alternativa para concretarlo, al trabajar en equipo, al existir un compromiso y lealtad grupal, interactuarán de tal forma de alcanzar los objetivos tanto en forma individual como colaborando para alcanzarlos en forma grupal.

No todos quienes integran equipos tienen la misma entrega, es por eso que es sumamente crucial estipular pautas y tiempos, ya que de no hacerlo, tal vez exista la posibilidad de que utilicen el máximo posible de tiempo para lograr concretarlo.

Al establecer tiempos, por lo general utilizando diagramas de gantt, es posible que para cada tarea, organizarla con tiempos, recursos, responsables, y establecer escenarios altos medios y bajos.

Los polos industriales, comenzaron a incorporar el esquema de specialties teams building, con la intención de comenzar a ser mucho más eficientes en los mercados actuales. Los equipos trabajan bajo este esquema sujeto a división de tareas, sus integrantes articulan bajo el precepto de la autonomía, con la intención de que el equipo trabaje con poder y autonomía.

Cada integrante del equipo cuenta con diversos skills y expertice, de forma tal de poder potenciar las cualidades de equipo, es importante que independientemente de las competencias individuales, puedan trabajar siendo receptivos, donde puedan aportar, sepan tomar las mejores experiencias del resto del equipo y armar un buen mix de competencias y experiencia tanto grupal como individual.

Dado que el mix de personas que integran el equipo de trabajo, es sumamente importante llevar un proceso de selección de cada uno de los integrantes, de igual forma en la que se realiza un proceso de búsqueda y selección externa para incorporar a planta permanente, con la diferencia radical en que este nuevo proceso de búsqueda debiera realizarse mediante la modalidad de job posting. Para lo cual deben establecerse determinadas pautas referentes a una descripción de puesto y relevo de perfil, empatadas luego con evaluaciones de desempeño, donde las métricas serán los indicadores que definan quienes sí y quienes no formarán parte del proceso de integración del grupo a formar.

Para el proceso de selección, es necesario establecer cuales deberán ser las competencias, conocimientos y habilidades que serán formuladas para cada posición en particular.

### **Estilo del equipo**

El estilo del equipo se establecerá por el estilo de liderazgo, de trabajo, por los acuerdos entre las partes, por el tipo y frecuencia de comunicación, a todo esto hay que agregar los factores PESC, (políticos, económicos, culturales y sociales), que sean predominantes en el equipo.

Una instancia previa al armado del equipo, tiene que ver con establecer objetivos y estándares de calidad, todo será parte de todo.

Según sostiene Fainstein Héctor (1997), la comunicación lo es todo, articula con los conocimientos, es de carácter resolutivo, es facilitador para destrabar problemas, es interfuncional.

Para que un equipo sea integro y confiable, debe estar precedido de confiabilidad, quien tenga la responsabilidad de formar y liderar un equipo de trabajo, deberá hacer una ardua selección de sus colaboradores, donde cada uno de ellos, cuenten con las competencias necesarias para empatar con la posición que van a desempeñar, y que todos en conjunto, puedan cumplir eficientemente con los objetivos planteados, caso contrario los resultados no serán los esperados.

Todos los equipos, cuentan con determinadas pautas que siempre deben de estar presente y siempre deben de cumplirse, estas pautas establecen equidad en cuanto a derechos y obligaciones, exige y brinda igualdad para todos.

Para que un equipo funcione debe también contar con una solida base ética, debe de contar con reconocimiento por medio de la motivación permanente, y debe de recibir capacitación en función de las competencias y conocimientos que requieran soporte para contar

con un mejor expertise de cada integrante. De esta forma se logra potenciar las cualidades de equipo y de esta forma poder estar aptos antes las exigencias del entorno.

Fainstein Héctor (1997), en su libro de equipos eficaces, sostiene que la capacitación, favorece el aprendizaje tanto propio como de un equipo, ya que es un instrumento significativo para el aprendizaje.

Un líder de equipo, un conductor de gente, debe contar con la habilidad de guiar al equipo en su totalidad, como así también a sus integrantes en particular, debe estar atento a los pequeños alertas que demandan en forma continua, debe conocer a su gente, y como se relacionan con sus pares y el entorno.”

El líder establecerá un estilo, una cultura en su forma de liderazgo, podremos encontrar entonces distintos estilos de liderazgo, quienes asuman el rol, quienes lo deleguen y quienes tomen sus decisiones basadas en el consenso de equipo.

Todo líder cumple con funciones específicas en su rol de guía de equipo, debe sostener con hechos y resultados su estilo de liderazgo para que cuente con credibilidad y no pierda autoridad. Junto con su equipo de trabajo, como con sus superiores, deberá fijar y consensuar pautas y objetivos que deberán ser cumplidos a lo largo del ejercicio anual.

Deberá ser un promotor de un espacio donde se desarrolle y fomente la creatividad, tanto grupal como individual, para contar con un plus mas y poder desarrollar equipos altamente competitivos y profesionales.

Otra pauta muy importante, es la de fomentar el desarrollo del persona interno a su cargo, encontrar y potenciar a aquellos quienes cuenten con las competencias de líder, ya que en todo momento hay que preparar cuadro de reemplazos, ya sea por cubrir la posición por algún tipo de imprevisto, sucesión, o cuadro planteado.

### **La formación de equipos**

Los equipos de trabajo, están conformados para poder alcanzar objetivos mancomunando el esfuerzo y conocimientos de sus integrantes.

Hay que tener en claro la misión de la empresa, cual es la línea de objetivos, cual es el impacto de la gestión en la concreción de objetivos, pudiendo identificar el aporte y logros individual y grupal para con la misión de la empresa y el impacto en los resultados, es decir el aporte hacia la meta de gol de la empresa.

Las competencias requeridas para cada equipo de trabajo, serán determinadas en función a las requisiciones particulares de los objetivos planteados para cada área, dándole de esta forma identidad cultural al equipo.

Definido el equipo y el líder, este deberá trabajar en conjunto estableciendo las pautas a seguir, según la estrategia abordada, se trabajará en establecer procedimientos y normas propias para el correcto funcionamiento del grupo.

Podríamos pautar los siguientes pasos:

- Establecer la misión y los objetivos
- Formar equipo de trabajo
- Establecer las competencias y características que identifiquen al grupo.
- Seleccionar a quien lidere.
- Elección de los integrantes del equipo
- Establecer pautas y normas.
- Establecer la estrategia
- Planificar los objetivos y procesos.
- Establecer mecanismo de control.
- Dirigir y controlar.
- Trabajar en concepto de mejora continua.

Para que un equipo cuente con un buen expertise y este se sostenga y perdure en el tiempo, es clave trabajar en establecer mecanismos de control, con base en mejora continua.

En los equipos de trabajo, es muy importante el rol del líder como moderador y motivador, ya que es una constante la generación de ideas, las iniciativas, y para optimizarlas, el líder debe de estar atento ante estos hechos, el objetivo es lograr nivelar en todo el equipo estas acciones, desatender o no estar receptivo a estos puntos es nivelar hacia abajo.

El líder debe de identificar cuáles son las competencias y fortalezas de cada colaborador, de esta forma, actuar en consecuencia fomentando el desarrollo de sus competencias utilizando diversas estrategias, evitando que se estanque su desarrollo, no solamente es trabajar en lo individual, sino que también se trabaja en virtud del equipo.

Según establece Covey Stephen (2005), un equipo de trabajo, debe de complementarse, de forma tal que se fomente la interacción, donde se potencian las fortalezas, y las debilidades son aspectos a identificar, aplicando un plan de acción y formación.

Recalca el significado e importancia de generar la interacción entre los integrantes del equipo, comprendiendo al mismo como no como una parte, sino como un todo, donde se nutre de la interacción individual, donde se resaltan las fortalezas, y se deja de lado las debilidades.

En las organizaciones, en un gran porcentaje, los colaboradores realizan sus tareas y cumplen con los objetivos, debido a que sus líderes les bajan línea sobre las tareas a cumplir en un determinado tiempo y forma, haciéndolos responsables por los resultados producidos.

Hay quienes realizan su gestión en disconformidad, como así también los hay quienes se comprometen con la empresa, con su equipo, con su líder, y consigo mismo, este perfil conductual es un perfil proactivo, sobre el que se puede proyectar a futuro.

Es un perfil proactivo, entusiasta, empático y siempre imprimiendo un buen ritmo de trabajo, sobre el cual se puede sentir un nivel alto de energía.

Hay una diferencia entre estos perfiles en cuanto al acatamiento de las reglas al enfrentar determinadas situaciones, tal es así que el colaborador comprometido, cuando sea necesario romper las reglas cuando la situación lo requiera, seguramente lo hará para buscar el beneficio del equipo en cuanto al logro del objetivo, mientras que aquel que solo cumple reglas, puede perder oportunidades por no asumir un riesgo y consecuencias.

Senge Peter (1996), en su experiencia sostiene que aquellos que se sientan realmente comprometidos con un objetivo en común, serán capaces de lograr todo aquello que se propongan.

Bajo este contexto, será clave la labor de un buen líder, podrá optimizar y potenciar los valores y competencias de los integrantes del grupo, donde serán generadores de grandes resultados,

## M. La motivación

### Gerenciar y motivar

Existen muchas definiciones sobre este tema, como un estado interno descrito como necesidad, deseo, o interés, que sirve para activar y energizar la conducta y darle una dirección.

La motivación está involucrada en el desarrollo de todas las respuestas aprendidas, es decir la conducta aprendida no se producirá si se careciera de la energía que brinda la motivación.

Las emociones son el resultado de la interacción entre la percepción de los estímulos del medio, las respuestas humorales neuronales a esas percepciones, sentimientos y su rotulación subjetiva. En cuanto a las fuentes de motivación podemos clasificarlas en extrínsecas, intrínsecas y trascendentes.

La motivación no es una meta en sí misma pero debe ser utilizada para apoyar y lograr los objetivos de la empresa. Las teorías motivacionales se basan en la evaluación del desempeño de los empleados, tanto sea de manera grupal como individual, esto es porque resulta difícil pero no imposible evaluar la motivación sin considerar su contracara que es el desempeño.

Como vivimos, los conocimientos tácitos de los empleados, el capital presente en todos los empleados, que se hace tangible en cada acción de ellos en el horario laboral dentro de la empresa. Mediante la transferencia de estos conocimientos a otros empleados y la motivación de éstos a volcarlos en forma de innovación en sus productos y servicios, la empresa logrará y mantendrá sus ventajas competitivas sustentables.

Lograr motivar la innovación y la creatividad a partir de los conocimientos tácitos de los empleados es el mayor desafío a transitar, como así también definir cuáles y en qué momento se deben explicar estos conocimientos tácitos. De la diferenciación entre el conocimiento tácito y explícito emanan conclusiones importantes tales como: el conocimiento tácito es una fuente crucial para una ventaja competitiva sostenible, dado que resulta muy difícil de imitar. La contribución del conocimiento tácito de un empleado en particular en la producción de un equipo es de difícil valoración y de compleja compensación.

Las empresas están interesadas en llevar adelante la motivación intrínseca para desarrollar las acciones de los empleados de una manera coordinada y orientada hacia los objetivos. Pero al buscar desarrollar la motivación intrínseca surgen dos problemas en particular:

- Gerenciar para cambiar la motivación intrínseca resulta más difícil y su desarrollo es más incierto de los que confieren las motivaciones extrínsecas. Por este motivo, los gerentes suelen preferir la política de mando y recompensa.
- Las motivaciones internas, pueden tener contenidos indeseables, pensamos en los crímenes que han sido producto de motivaciones internas. La envidia, la venganza y el deseo de dominación están tan intrínsecamente motivados como el altruismo y el amor.

A pesar de esas desventajas, la motivación intrínseca bajo condiciones específicas es superior a la motivación extrínseca en circunstancias importantes para la empresa, y esto se debe

a que la motivación intrínseca es necesaria para tareas que requieren creatividad en contraste con la motivación extrínseca, que tiende a repetir conductas estereotipadas basadas en lo que sirve y en lo que no.

Los tiempos de aprendizaje y comprensión conceptual son menores cuando las personas no se sienten controladas. Con la motivación extrínseca la presión de las sanciones lleva a un menor nivel de aprendizaje y el trabajo realizado es más superficial que en los empleados intrínsecamente motivados, para finalizar, lo más importante, la motivación intrínseca permite la generación y transferencia del conocimiento tácito en circunstancias en las que la motivación extrínseca falla.

La motivación extrínseca satisface algunas necesidades de los empleados, especialmente a través de compensaciones monetarias, pero el dinero es una meta que provee satisfacción independiente de la actividad en sí misma. La coordinación de la motivación extrínseca se logra relacionando los motivos económicos de los empleados con las metas de la empresa. El sistema más utilizado es el pago por desempeño.

Kofman, Fredy (2008), sostiene que si ambos tipos de motivación, fueran independientes y se sumaran, podrían ser gestionadas de acuerdo con sus ventajas y desventajas relativas. Esta separación entre ambas motivaciones, también daría una muy confortable división de tareas internas entre la psicología, que se concentraría en las motivaciones internas, y la económica que se enfocaría en incentivos extrínsecos. De todos modos hay una complementación entre ambos tipos de motivación, e incluso la motivación extrínseca puede tener un efecto corruptor y producir lo que se dan en llamar también el costo oculto de la recompensa, comenta Kofman Fredy (2008).

### **Motivación y Empowerment**

Para lograr un alto desempeño se requiere motivación, Es el apalancamiento indispensable para que una organización sea exitosa. No anticipa el éxito pero es claro que lo contrario es seguro; la falta de motivación, conduce al camino del fracaso.

Mediante la motivación, las organizaciones logran personal con alto grado de desempeño para alcanzar sus objetivos, entregar sus productos y servicios en los que se han especializado y, finalmente, para lograr ventajas competitivas.

Para definir de desempeño es necesario diferenciar la acción, es decir la conducta del resultado. El aspecto conductual se refiere a lo que hace la persona en el trabajo; es decir su labor diaria. Es importante además reconocer que no cualquier conducta se incorpora en el concepto de desempeño, sino sólo aquella que es relevante para las metas organizacionales porque el desempeño es lo que una organización contrata para que un individuo haga y lo haga bien, en la era del conocimiento, gerenciar no es controlar y evaluar los desempeños, gerenciar es promover la motivación y gestionar la transferencia del conocimiento.

La motivación intrínseca es importante para las empresas especialmente en las áreas donde los precios y el mercado juegan un papel menor. La decisión de potenciar la motivación intrínseca depende fuertemente de la necesidad de generar y transferir conocimientos tácticos que son una fuente de importante de ventaja competitiva sustentable.

La gerencia puede observar mejor cómo los trabajadores se han comportado y los puede premiar de acuerdo con los resultados logrados. La mayor dificultad que encuentran las gerencias es que el efecto de agrupamiento que se observa como espíritu de equipo, transforma a la motivación externa e interna en variables y que en algunas ocasiones tiene signos opuestos y conducen a la escisión del equipo, si se las maneja de manera individual y discriminatoria.

Introducir elementos de mercado, tales como unidades de negocio, implica utilizar incentivos extrínsecos con propósitos motivacionales.

No surgen problemas con esta variante cuando el conocimiento explícito o implícito están integrados en un producto o servicio. Si el conocimiento tácito de varios miembros del equipo resulta crucial para un proyecto conjunto, en forma de un producto o conocimiento explícito, el uso de herramientas de mercado puede resultar contrario a la distribución de conocimientos. En lugar de ellas, resultan necesarias las formas organizacionales que enfatizan la participación y las relaciones personales.

Hoy los gerentes deben manejar mejor la motivación que el mercado, que actúa preferentemente sobre la motivación extrínseca. De acuerdo con las ventajas y desventajas de cada forma de motivación, los gerentes pueden elegir una combinación óptima para cada empleado y obtener así los resultados esperados por la dirección y accionistas.

Pero en todos los casos, sea cual fuere el temperamento de un individuo, habrá que recurrir a factores que no figuran en los libros, recetas que no están escritas, que no se pueden memorizar ni clasificados.

No existe motivación capaz de conmover, sorprender o agradar a un ser humano si no se tiene un conocimiento profundo de sus formas de ser; de su sensibilidad, de entender y vivir el color, de su tolerancia a la frustración, y descubrir qué principios lo guían en la vida y cuál cree el que es su misión en la tierra, la más simple de las respuestas al solo hecho de haber nacido.

Para cada persona en particular habrá un factor motivacional diferente al resto, una motivación única, un deseo a satisfacer. Vivimos en una época difícil de valores.

Hay una crisis ética, las tradiciones diplomáticas, las relaciones internacionales, la educación en general. En definitiva, hay crisis de confianza, de concepciones fundamentales, de las relaciones humanas, de los valores recibidos y transmitidos con todos y cada uno de nuestros actos

## **N. Mito y verdad sobre el outdoor como capacitación**

Ante la creciente necesidad de las empresas de formar a sus colaboradores, existen en el campo de la gestión del talento humano numerosas metodologías orientadas a facilitar estos procesos, una de las metodologías más utilizadas es el outdoor training, una tendencia de formación empresarial que combina juegos, actividades lúdicas y dinámicas de grupo con objetivos específicos de capacitación, como la adaptabilidad al cambio o la toma de decisiones.

El outdoor training no hace referencia únicamente a la capacitación de personal por medio del juego, sino al uso de las actividades fuera de la oficina como una forma de identificar problemas en la organización, descubrir competencias claves de la gente, medir la capacidad de reacción de los colaboradores y hasta fomentar el mejoramiento de ambiente.

Aunque su efectividad en muchos casos es indiscutible, como en el caso de liderazgo y trabajo en equipo, aún existen organizaciones tradicionales que ven en estos métodos revolucionarios un sistema de esparcimiento más que una práctica de gestión humana. Aún así, hay empresas que creen ciegamente en el outdoor training y pasan muchas veces por alto las limitantes de esta metodología.

Mencionamos aquí, fortalezas y debilidades, sobre el esquema de la capacitación outdoor, donde serán desarrollados los puntos positivos y negativos.

### **Fortalezas**

El outdoor training es una metodología de capacitación que va más allá de actividades al aire libre, pues tanto su creación, aplicación y resultados deben estar directamente relacionados con las necesidades y requerimientos de la empresa en materia de capacitación a sus empleados.

Investigaciones demuestran que el aprendizaje mediante transmisión oral permite un nivel promedio de recuerdo del 15%, mientras que las experiencias prácticas, como en el caso del outdoor, donde se requieren habilidades y el desarrollo del auto aprendizaje, pueden garantizar aproximadamente el 80% de recuerdo.

Actividades diseñadas a medida, existen varios ejercicios para usar de acuerdo a las necesidades propias de cada organización y de los equipos humanos que la conforman. La elección depende de su posición, prioridades y responsabilidades, así como de los aspectos que necesite evaluar o desarrollar la empresa, de allí la garantía de su eficiencia. Los manuales, cursos, capacitaciones y otros medios tradicionales no tienen en cuenta los requerimientos en cada caso, debe ser la empresa la que se ajuste a lo que allí se propone.

La práctica hace a la habitualidad, enfrentarse a situaciones reales que ponen a prueba las aptitudes y capacidades es la forma más efectiva para desarrollarlas, orientarlas y luego aplicarlas en su vida laboral y personal. Esta información y conocimientos básicos no se aprenden sentados en un escritorio o escuchando a un orador.

Aprendizaje, el correcto desarrollo de los ejercicios evalúa y estimula habilidades interpersonales como liderazgo, trabajo en equipo, y confianza. Normalmente, cuando se detectan dificultades en algún empleado, se preparan recomendaciones pertinentes para

contrarrestarlas. Sin embargo, la verdadera solución está en brindar las herramientas para lograrlo.

Habilidades y clima laboral, por ser actividades que se desarrollan en ambientes diferentes a la oficina y que exigen interrelacionarse con los compañeros en una situación diferente a la cotidiana, fomentan aspectos que son definitivos para un buen ambiente laboral, como la confianza, la comunicación, el compañerismo y la integración.

Estimula la reformulación en cada trabajador, desarrolla fortalezas para reaccionar en situaciones de presión y cambio, pues pone a prueba capacidades como la velocidad, la toma de decisiones, el liderazgo, la sagacidad y el ingenio, difíciles de poner a práctica en situaciones corrientes de oficina.

Rol del facilitador, por más útiles que puedan parecer los manuales, las guías o los libros, no siempre los empleados tienen la disciplina para garantizar el auto aprendizaje. Por ello, la orientación es muy importante. Con el outdoor training no se desarrollan actividades sueltas para que cada quien saque las conclusiones que considere necesarias, sino que mediante facilitadores y guías se orienta el proceso y se promueve la evaluación, la retroalimentación y el aprendizaje.

La identificación, una empresa contrata los servicios de un especialista en outdoor training después de identificar una falencia específica en la que necesita hacer refuerzos. Después de una serie de juegos con bombas de agua, rompecabezas gigantes y ejercicios físicos, la retroalimentación suele estar acompañada por afirmaciones como: “su equipo necesita mejorar la comunicación”, “el jefe de la unidad necesita potencializar su gestión” o “tenemos que trabajar en el tema de liderazgo”. Esta metodología puede identificar el problema.

### **Debilidades**

Si bien el outdoor training supone una metodología que fomenta la formación por medio del desarrollo experiencial, los famosos juegos empresariales suelen estar llenos de falencias e imprecisiones, muchas veces generadas por la misma organización. Estos son algunos puntos que debe contemplar antes de usar este tipo de entrenamiento:

No es la ‘panacea’ de la formación, el primer inconveniente no radica en la metodología sino en las organizaciones, que deciden utilizar el outdoor training a cambio de mejores opciones para sus objetivos. Es correcto utilizar este tipo de programas cuando se requiere adelantar capacitaciones de procesos nuevos, flexibilizar el aprendizaje de algún material denso pero imprescindible, o simplemente utilizar una dinámica diferente en procesos de formación.

No es la mejor herramienta para todas las circunstancias. Procesos de formación relacionados con software o trabajos muy técnicos, no son el mejor escenario para desarrollar outdoor training. La vigencia y efectividad de los fundamentos de los sistemas tradicionales de formación empresarial es innegable.

Caldo de cultivo mesiánico, las actividades de capacitación fuera de la oficina son el ideal de muchos consultores, quienes se valen de las necesidades de algunas empresas para promocionar capacitaciones que hacen menos de lo que se espera de ellas. Es así como encontramos

afirmaciones como: Les tengo la solución a todas las dudas y problemas de capital humano en su empresa.

Un aspecto negativo de este tipo de capacitación radica en que, aunque su desarrollo requiere de investigaciones científicas o estadísticas, cualquier persona podría diseñar un juego y venderlo. Aunque existen firmas especializadas y casas desarrolladoras de pruebas de outdoor, en algunos casos no es posible garantizar la exactitud de los resultados, por lo que se convierte en una metodología poco confiable.

Actividad de moda, el hecho de que sea novedoso y que miles de empresas en el mundo lo apliquen, no significa que el outdoor training sea lo que su organización necesita. Aunque resulta diferente a la mayoría de metodologías tradicionales, es una opción dentro del amplio abanico de la capacitación organizacional.

Tradicionalistas, tenga en cuenta que sus colaboradores no tienen la misma disposición al aprendizaje vivencial. Así como existen distintos tipos de capacitación, cada persona es más receptiva a un determinado método de formación, según sus propias inclinaciones. Es probable que encuentre algunos empleados que prefieran un manual de usuario o una charla de salón, en vez de un juego de roles. No está de más conocer el estilo de aprendizaje que sus empleados prefieren, antes de empotrarlos en módulos de madera y neumáticos inflados.

Día de implementación. En la mayoría de los casos, las organizaciones adelantan este tipo de actividades en retiros o fines de semana. Lo hacen en espacios ajenos al horario laboral pues suponen una inversión de tiempo considerable o requieren de instalaciones con las que no cuenta la empresa. Es importante gestionar la actitud de sus colaboradores antes de hacer este tipo de entrenamientos, pues incluso la forma en que sean realizados puede traer resultados contrarios a los esperados. Por ejemplo, si su organización contrata un curso de outdoor training después de detectar falencias en liderazgo y clima organizacional, lo menos acertado es mandar un correo electrónico para citar a los involucrados un sábado a las 8:00 de la mañana en la Calera ("carácter obligatorio"). La indisposición no se hará esperar.

Como conclusión, la capacitación bajo la modalidad Outdoor, no es una solución radical, o unilateral, sino que forma parte de un proceso, de un todo, cuyo camino es la concreción de objetivos y lograr resultados.

Luego de hacer un mapeo de problemas y necesidades de la organización y realizar la elección por la modalidad outdoor, como recurso, también hay que analizar las competencias y conductas de los colaboradores, anticipándose a posibles problemas.

El esquema de capacitación outdoor, fuera de oficina, puede aportar en forma significativa para alcanzar la concreción de objetivos, siempre y cuando se apliquen en situaciones que sean pertinentes, y que aportará parte del camino a la solución del problema.

### **Comparación entre Capacitación tradicional y Capacitación Outdoor**

Son dos esquemas de capacitación y formación diferentes en sí mismos, el material que se utiliza es completamente distinto entre el esquema formal y no formal, en el esquema tradicional se preparan materiales con copias para cada integrante, donde existe cierto grado de previsibilidad en cuanto a las consultas o planteos que puedan surgir como consecuencia en interactuar con el mismo.

Por otro lado, en una capacitación outdoor, existe una permanente interacción con el ambiente y la naturaleza, los cuales adoptan el rol de material de trabajo, y de por cierto, no existe nada más impredecible que el hecho de estar al contacto con la naturaleza la aire libre, no hay atajos aconsejables, caminos buenos o malos, cada opción contará con características y alternativas diferentes, con sus pro y contras, se contará con la imprevisibilidad del clima y sus factores.

Para ambas acciones de formación, se utilizan material de lectura, con la diferencia que en el esquema tradicional, hay mucho material de lectura, con mucha teoría, que invita al análisis en profundidad, donde se tratan temáticas y problemáticas reales. Por el contrario, bajo la capacitación outdoor, la utilización de papel o texto es simplemente bajo la forma de guía o chek list, que se utilizan como forma de guía o reflexión.

En cuanto a los ambientes y espacios, en los sistemas convencionales, se utilizan espacios cerrados, aulas, salas de reunión, auditorios, etc, el cronograma de actividades respeta bloques con pausas a cada 50 minutos, con un esquema de 2 coffe breaks, y almuerzo incluido, en estos momentos se fomenta el intercambio dentro de lo informal, de conocimientos y desde el lado de la experiencia.

Para las actividades Outdoor, como bien lo determina su nombre los lugares varían facilitando una amplia gama, como ser, bosques, montañas, lagos y ríos, espacios abiertos recreando algunos escenarios, etc.

Referente a los instructores, se busca formadores en temáticas específicas para cada temática a trabajar, ya que requiere determinado nivel de expertise para lograr abordar los conceptos y sus observaciones desde una visión 360.

En las jornadas outdoor, los instructores actúan desde un lugar de coaching, orientando al grupo a enfrentar nuevas situaciones, como abordarlas, la forma en la que han resultado determinadas circunstancias, y sobre todo encontrar al finalizar la jornada un espacio de comunicación y conclusiones, se busca rescatar situaciones y como aplicarlas en la jornada de trabajo.

Los instructores deben tener formación en la rama de la psicología, sociología, como así también una fuerte orientación en recreación, para poder actuar de guías y brindar soporte desde el ángulo profesional. El aprendizaje se genera en cada instancia de intercambio en las jornadas outdoor, en cada instancia de integración y trabajo en equipo, en cada debate, ya que la jornada consta de varias postas u objetivos a tratar, y la interacción es permanente.

El aprendizaje en un formato tradicional se logra con un esquema de repetición, de lectura, y de testeo de la teoría en el día a día, con la ventaja que se puede abordar temáticas nuevas, porque están dadas las condiciones necesarias para el aprendizaje, mientras que en el outdoor, si bien se puede tratar una temática nueva, se orienta mucho más hacia un abordaje de intercambio de experiencia y conocimientos, donde se resaltan condiciones de liderazgo y trabajo en equipo.

En cuanto a lograr la participación del total de los convocados, para una capacitación formal, hay una instancia de comunicación verbal, como así también por medio de un mail estructurado. Para lograr una completa asistencia en una capacitación no convencional, se reúne a todos los convocados previamente, donde se comunica cual es la intención de la realización de este tipo de jornadas, cuales son los objetivos a trabajar y el porqué de ellos y de la modalidad elegida, se trabaja mucho con una línea de comunicación en base a la motivación.

Referente al intercambio de opiniones y vivencias, las jornadas tradicionales encuentra un espacio reducido en cuanto al intercambio de experiencias, estas son por medio del instructor de acuerdo a situaciones y vivencias previas, como las ha abordado, y algún feedback por parte de algún integrante motivado a opinar, que en líneas generales son escasos.

Muy por el contrario, una actividad fuera de lo formal, lleva al intercambio constante de opiniones, los conduce al dialogo, porque las actividades están preparadas para ello, cada situación debe de ser resuelta y enfrentada en equipo, y es ahí donde surge el combo completo de experiencia, conocimiento y opiniones.

En la instancia de formación no tradicional, tal como hemos abordado a lo largo de los temas desarrollados, el intercambio al que se busca llegar en el aspecto no tradicional, tiene que ver con temáticas vinculadas al área del liderazgo y sus dimensiones, como abordar situaciones de conflicto donde el estrés es un tema que se plantea en momentos críticos, y la resolución de conflictos junto con el trabajo en equipo entre los temas de mayor dimensión.

En una capacitación tradicional la temática abordada se pone a prueba mediante los casos de situación, alguna suerte de interpretación de roles, o experiencias interpersonales, en cuanto a una formación no tradicional, hay una interacción constante en cuanto al intercambio, a la resolución de un conflicto en tiempo real con impacto tangible ante la toma de decisiones, hay espacios de reflexión donde en base a la experiencia y conocimientos se puede interpretar nuevas formas de conocimientos, nuevas conclusiones o nuevos enfoques, siempre bajo las temáticas mencionadas en referencia.

Un punto que integra ambos esquemas de formación se remite al desarrollo en cuanto a términos profesional y personal, convirtiéndolos en personas mucho más productivas y con mayor rendimiento, con un mayor grado de relacionamiento entre pares.

En una capacitación tradicional el aporte grupal es de baja incidencia, tiene una orientación hacia el lado individual, en cuanto a la formación no tradicional todo se centra en el trabajo en equipo, los logros o las diferencias, están directamente vinculados con logros grupales, con

liderazgo, comunicación, donde en forma mancomunada hacia la concreción de objetivos en común.

Las actividades informales se realizan bajo un espacio de distención, al aire libre, en los que en determinados momentos se viven y comparten momentos de relax, de euforia, de alegría, que sirven para atenuar los indicadores de estrés.

## 6. Método / procedimiento

No existe textos bibliográficos que aborden con especificidad esta temática, y será abordada tanto por la administración de los recursos humanos como por algunos sitios web que tratan estos contenidos, como ser: cultura organizacional, las empresas y los recursos humanos, la gestión del conocimiento, aprendizaje experimental, estrés, team building y temas relacionados de las actividades outdoor, como ser la vida al aire libre, el deporte, el juego y la cooperación, el estrés generado.

Las fuentes fueron seleccionadas, sujeto al contenido, abordaje y aporte de impacto en las áreas mencionadas anteriormente, cuyos autores sean referentes en el medio y puedan sincronizar un aporte de hitos teóricos ante las actividades de las jornadas outdoor. Puntualmente los autores consultados y referenciados son pilares en el dictado de clases de grado y postgrado académicos.

Como abordaré este tema?, por un lado reuniendo el campo teórico y por el otro lado empatando la teoría con las actividades de campo, donde podré analizar los efectos reales de los sistemas de capacitación vs actividades, quienes son decisores de contratar y los consumidores finales de las mismas.

Como medio de capacitación no tradicional, aplicar como tal abordando el concepto de outdoor, podría ser mucho más rico, obteniendo mejores resultados que aquellas capacitaciones convencionales donde el foco de atención se distorsiona luego de los primeros 45'.

Estableciendo objetivos claros, y en función al tema a abordar, los resultados bajo esta nueva metodología de capacitación podrían sobredimensionarse por sobre los tradicionales, lograríamos visualizar resultados positivos y productivos, por el contrario de no establecer las reglas del juego, el elevado costo no avalaría ni justificaría la aplicación del mismo como herramienta de capacitación, quedando solamente como una jornada divertida al aire libre.

El tipo de investigación es de formato no probabilístico, dirigido. Ya que no requiere tanto de la representatividad de los elementos de la población, sino de una elección minuciosa y controlada de integrantes de esa población que posean determinadas características que se plantearon en la problemática.

No se realizarán conclusiones generalizadas, sino que se llegará a conclusiones para el segmento de la población analizada.

El tipo de servicio ofrecido por las empresas de servicios, tiene que ver con un esquema que sale del enlatado convencional, por lo que se arma en función a cada necesidad en particular, a los objetivos que pretende alcanzar la empresa que contrata la actividad Outdoor, por lo que el tipo de investigación será más de carácter cualitativo, ya que requiere de involucrarse con la investigación en mayor grado.

Se trabajará con encuestas exploratorias para obtener un mejor segmento de representatividad en el universo de la muestra, para que después de definir el segmento, lanzar las encuestas a las empresas seleccionadas dentro del segmento representativo.

## 7. Análisis de resultados

La modalidad outdoor orientado para un segmento de temáticas en mandos medios, sería una metodología muy efectiva en términos de lograr contribuir con la productividad tanto de la organización como de los colaboradores en el segmento de mandos medios, obteniendo resultados más profundos comparados con los esquemas tradicionales

La experiencia outdoor fomenta un canal de comunicación informal, donde los integrantes comparten entre ellos sus conocimientos y experiencias, puntualmente la gestión tácita, colaborando en que cada uno alcance el autoconocimiento, encontrarse con la potencialidad con la que cuenta, poder cruzar las fronteras, bloqueos culturales, sociales, experimentales, y demás.

Fomenta el proceso de aprendizaje y conocimiento, conocer y aceptar a quienes trabajan en su entorno, persiguiendo la integración para conseguir la mejor performance del grupo.

El outdoor training, fomenta un clima donde sus participantes logran distenderse de la rutina diaria, propicia la conexión entre los integrantes y la creatividad surge como una gran conjunción de factores.

El nivel de receptividad hacia el aprendizaje y la interacción en la crítica tanto al realizarla como al recibirla, es mayor y se da en forma más espontánea.

Las nuevas experiencias agregan conexiones neuronales, donde se construyen otros nuevos patrones relacionados con la sinapsis que agudizan el modo de percibir el entorno.

Al experimentar nuevos eventos que son emocionalmente fuertes, estos serán recordados con mayor acento por sobre aquellos cuyas consecuencias emocionales son más bien neutras, como los efectos de una capacitación tradicional no presencial.

Cuando se logra que los colaboradores se encuentren identificados con la concreción de los objetivos de la empresa en cuanto al eje de su misión, genera una situación de pertenencia para con la empresa, involucrándose con el aporte de sus capacidades y competencias, generando una sinergia de contagio de emociones, de ser con el otro.

El éxito de la capacitación, se encuentra en el poder analítico del coordinador de la actividad, en términos de lograr establecer junto con los directivos de la empresa los objetivos a concretar, como así también detectar las necesidades del grupo para poder empatar necesidades vs objetivos, así de esta forma potenciar el fin de la capacitación.

Los eventos cargados de emociones se recuerdan por mucho más tiempo y con más detalles, evocar el que recuerdo sobre una lectura sobre mandos medios en cuanto a resolución de conflictos.

La efectividad en el liderazgo, se materializa cuando se fomenta el espacio para generar un buen feedback de trasmisión de conocimientos tanto personal, como organizacional, esto se establece por medio de las comunicaciones, laterales, ascendentes y descendentes.

Al vivenciar esta jornada en forma relajada y sin presión, los participantes, se animan a expresarse sin ataduras, sus opiniones fluyen con espontaneidad; entre los integrantes de estas jornadas, analizan, evalúan y establecen puntos y pautas sobre los principales déficits que atraviesa el canal comunicacional de la empresa.

Vivir una situación extrema, atravesar una situación donde se encuentre expuesto al peligro, será un factor que conduzca y aporte en gran medida al desarrollo de las personas, trabajando el inconsciente adaptativo.

Al liberar atención puede enfocarse de lleno para poder poner su atención en otras cuestiones mucho más productivas tanto para la empresa como para sus integrantes, aportando y recibiendo información y nuevas ideas.

Como todo esquema que motive genera buenos resultados, los efectos que producen este tipo de capacitación, debe sostenerse y replicarse en el tiempo, debe de contar con una planificación.

Por un estado situacional de coste, no todas las organizaciones, pueden hacer frente a la contratación de estos recursos, hay que tener presente que sale del formato tradicional, y requiere material diferencial.

Quienes han participado, pudieron comprobar, que las jornadas fueron de suma importancia en el desarrollo de determinadas competencias y conocimientos, como lo es el liderazgo, trabajo en grupo, como lograr los mejores resultados por medio de la motivación, entender y comprender la multiplicidad de estilos de personas que pueden interactuar en un grupo y equipo, donde hay que aprender a conocer a sus integrantes para poder determinar fortalezas y debilidades y así de esta manera lograr obtener la mejor versión de cada uno.

## 8. Conclusiones

En función al trabajo de investigación de campo, encuestas realizadas y experiencia vivencial referente a la temática en cuestión, encuentro todos los fundamentos para poder afirmar que se cumple efectivamente la hipótesis de tesis, donde se relaciona a las actividades de capacitación outdoor con beneficios diferenciales en cuanto al efecto que causa en los participantes en contracara de las actividades tradicionales de capacitación en salones de puertas cerradas.

El eje central tiene que ver con el efecto que causa vivir una experiencia en contra cara de ser narrada o expuesta en una presentación en ppt. Queda demostrado que estas exposiciones tienen un factor de evocación de recuerdo del 18%, mientras que las situaciones que son vividas el porcentaje de evocación es mucho mayor llevándolo a valores del 80%.

Las actividades outdoor generan situaciones que facilitan y potencian el aprendizaje con una visión integral, logrando una formación integral tanto sea profesional y personal de cada participante.

Queda demostrado que las actividades outdoor fomentan y desarrollan las habilidades de trabajar en equipo, la comunicación, el liderazgo, resolución de conflicto, administración del estrés entre las más remarcadas.

La actividad Outdoor quita de la zona de confort a los participantes, empujándolos a una zona que los lleve a dar una respuesta operativa, generando un espíritu de mejora, donde deban desarrollar la creatividad, la innovación, y curiosidad hacia lo desconocido.

Claramente no está diseñada para trabajar el cuerpo ni mucho menos para relajarse y o recargar pilas, porque requiere de un estado de alerta extrema.

Algo muy bueno es que por medio de las vivencias personales en contexto de equipo, conduce hacia un aprendizaje empírico. El outdoor despierta lo actitudinal y aptitudinal ayudando a identificar las pautas de éxito en forma muy personal. Trabaja cuestiones referidas a la emoción, el sentimiento, la actividad, conclusión y la aplicabilidad.

El outdoor, como concepto de aprendizaje por medio de la experiencia, garantiza una mejora en cuanto a factores desde lo profesional y personal, claramente logra identificar un antes con una zona de confort y un después explorando lo desconocido enfocado hacia una zona de crecimiento.

## 9. Referencias

- Barlow, j. (2000). Gestión del estrés. Barcelona: Editorial Gestión.
- Berne, E. (1964). Juegos comunicativos. Madrid: Felicísimo Valbuena.
- Bonani, G. P. (2002), La sfida del capital intellettuale. Milan: Franco Angelli.
- Buckingham, M. (2005). One thing you need to know. New York: Free Press
- Ceballos, A. (2006). Nuevos formatos de capacitación. Buenos Aires: Adecco print.
- Covey, E. (2005). El 8° habito. Buenos Aires: Paidos.
- Craig, A Rimmerman. (1997). The new citizenship. Colorado:Boulder.
- Davis, K. (1983). El comportamiento humano en el trabajo. BsAs: McGraw-Hill.
- De Bono, E.( 1970). Pensamiento lateral. Buenos Aires: Paidos.
- Dewey, J. (2007). Experience and education. New york: Touchtone.
- Druker, P. (1998). La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fainstein, H. (1997). La gestión de equipos eficaces. Buenos Aires: Macchi.
- Glasser, W. (2008). The choice theori. London: Harper Collins e books.
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional. Barcelona: Kairos.
- Gore, E. (2004). Una introducción a la formación en el trabajo. Buenos Aires:  
Fondo de cultura económica.
- Gross, J. (2009). Handbook of emotion regulation. New York: The Guilford Press.
- Jerico, P. (2008). La nueva gestión del talento. Mexico: Prentice Hall.
- Kofman, F. (2008). La empresa consciente. Buenos Aires: Aguilar.
- Lowney, C. (2003). Heroic Leadership. USA: Loyola Press Chicago II.
- Margerison, C.J & McCann D.J. (1990). Team management, New York:Mercury books.
- Maslow, A. (1970). Una teoría de la motivación humana, Buenos Aires: Kairos.
- Molinari, P. (2001). Turbulencia generaciona. Buenos Aires:Temas.
- Muller, M. (1994). Psicología y psicopedagogía. Buenos Aires: Bonum.
- Nanus, B. (2002). Líderes, Estrategia para un liderazgo eficaz. Buenos Aires: Paidos.

- Pain, A. (1996). Como realizar un proyecto de capacitación. Buenos Aires: Granica.
- Porter, M (2007). Ventaja competitiva. Buenos Aires: Grupo Patria cultural.
- Schein, E. (1999). The Corporate cultura survival guide. San Francisco: Jossey Bass.
- Selye, H. (1956). Le stress de ma vie. Viena: Ulai stanke.
- Sengue, P. (1996). La Quinta Disciplina. Buenos Aires: Granica.
- Walmsley, H. (1998). Trasform your management style. London: Kogan.

## **10. Anexo A**

### **Encuesta sondeo de empresas**

Antes de lanzar la convocatoria y elección de empresas a relevar, se realizó una encuesta masiva, la misma estaba orientada a quienes prestaban servicios en empresas cuya dotación era mayor a 25 empleados.

Donde se relevaron los siguientes puntos:

- Cuáles eran las temáticas con mayor hábito de práctica.
- Periodicidad de aplicación
- En que niveles se dictaban
- Q de relevados que participaron de una actividad outdoor
- Si son proactivos o reactivos a las actividades de formación.

La modalidad de relevo fue por medio de una convocatoria a empresas vía mail, donde la fuente de ingreso fue por medio de compañeros de estudio de la carrera, amigos y referentes de ellos, contando con una devolución en total de 76 devoluciones.

### **Primeras conclusiones encuesta sondeo de empresas**

El 80% de los entrevistados, presta servicios en empresas cuya dotación es mayor a 25 empleados, con una permanencia en la empresa que oscila entre 6 y 10 años, solo un 25% de ellos lleva más de 10 años en la misma empresa.

Las personas que fueron relevadas han permanecido el tiempo suficiente dentro de la empresa, como para haber participado en algún proceso de formación, en el caso en el que la empresa tenga la cultura de invertir en algún momento en formar a sus colaboradores.

La mitad de los entrevistados, presta tareas en empresas de servicios, sobre el porcentaje restante, un 25% en empresas productivas, 15% en empresas estatales, mientras que el resto en generalistas, consecuentemente un porcentaje importante del relevo será proveniente de empleados de empresas de servicios.

La mayoría de los entrevistados son estudiantes universitarios y de postgrados, que se desempeñan en las áreas de administración & ventas y marketing con un porcentaje de representatividad del 45 y 25 %.

El 75% lidera equipos de trabajo, siendo esto un factor en común, observable en toda organización y necesaria para la gestión de tareas.

El 60% recibe capacitación con una periodicidad bimestral, mientras que el 30% una vez en el año. Un segmento más pequeño con tan solo un 6% recibe en forma mensual, y el restante 4% al no poseer personal a cargo no recibe formación.

Analizando el modelo de formación que recibido, solo un 15% participo de un formato de capacitación, bajo un formato que no requería contar con presencia física, esto deja entrever que hay formación en la que no se requiere la presencia de un instructor, bajo la modalidad self service, en la que se baja el material de una página web, con un tutorial y se estudia en forma individual, mientras que el 85% restante fue capacitado en un esquema tradicional.

Más de la mitad de los casos con un 65% participo de capacitaciones fuera de las instalaciones de la empresa, tanto sea en otras oficinas o en espacios al aire libre.

En un 75% de los casos, la formación es de tipo teoría y resolución de casos, en el ejercicio de la capacitación todas las áreas tienen acceso y en todos los niveles pero el área de mayor impacto es el área de operaciones que son las áreas donde se requiere de mayor grado la presencia de un instructor.

Las temáticas abordadas son de las más variadas, entre las de mayor impacto encontramos temáticas como: Liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, le siguen la formación sobre aspectos técnicos, planificación estratégica, etc. Las temáticas concernientes al área de ventas, son abordadas por los referentes directos de la compañía.

El 90% de los encuestados, estimó de muy productivo para sus equipos por varios motivos, entre los 5 más importantes se mencionan:

- 1- Se pueden recrear situaciones que son replicables en la jornada laboral.
- 2- Hay una equidad entre el discurso y la puesta en marcha.
- 3- Se logra presenciar un clima distendido al estar fuera del ámbito del trabajo.

- 4- Se consiguen muchos resultados a nivel grupo, donde se logra el acercamiento e interacción entre áreas y niveles de la empresa.
- 5- Se puede trabajar sobre las fortalezas del equipo e identificar y asilar las debilidades.

Hay un fuerte emergente, que tiene que ver con temáticas relacionadas a modelos de liderazgo y conducción de equipo de trabajo.

Solo un 15 % de los encuestados, encuentran que la formación recibida aportó en cuanto a términos de aumento de productividad y potenciar las competencias de liderazgo de equipos.

El 90% de los entrevistados, considera muy útil y de mucha riqueza contar con mayor frecuencia en este formato de la capacitación, entre los motivos de mayor importancia se pueden mencionar los siguientes:

1. Al estar en un ambiente distendido, el aprendizaje queda desde otro lugar, se evoca por más tiempo.
2. Mejora las competencias individuales y colectivas.
3. Permite la permeabilidad tanto cultural como en competencias en los perfiles.
4. Porque se desarrollan nuevas habilidades y competencias.
5. Porque es un medio catalizador de la motivación, y eso es muy bueno para el clima organizacional, junto con el desarrollo del estilo de pertenencia.

Sobre el total de las opiniones formuladas, surgieron algunos conceptos que se encontraron en repetición en cuanto a los propios beneficios del esquema outdoor como elemento de formación, entre ellos:

- Integrar
- Motivar
- Mejora continua
- Alinearse con la misión y las metas
- Comunicación

Al relacionar las preguntas con las divisiones de las empresas por sus rubros, se puede concluir lo siguiente:

En empresas de servicios

Los referentes encuestados, han recibido mayor cantidad de formación, un 75% de ellos recibió formación semestralmente.

También este 75% piensa que los aportes significativos se obtienen en los círculos profesionales.

En empresas de producción de bienes

Solamente un 40% de los representantes de este segmento acceden a formación en forma semestral, un 35% menor que las empresas de servicio.

En función a las temáticas abordadas, hay un alto grado de prevalencia sobre las temáticas de team building, la comunicación y toma un lugar diferencial aquellas relacionadas con la planeación y estrategia, donde junto con las técnicas se paran en la vereda de enfrente comparadas con las empresas de servicio.

Hay un punto en común con todas las empresas entrevistadas, que tiene que ver con el remarcar cuan beneficioso es para el personal y para los resultados de la empresa realizar acciones de capacitación, y cuan necesario es ante las exigencias del entorno tan demandante de calidad.

Quedaría en deuda un estudio mucho más profundo del cual se puedan obtener resultados en función a las organizaciones y como deciden en términos de elegir temáticas como para que pueda ser representativo, a tal efecto la muestra sobre la que se tendría que trabajar debiera ser mucho mayor.

### **Participantes de actividades outdoor**

En esta instancia se trabajará sobre los beneficios percibidos por los participantes producto de experimentar las actividades outdoor.

Se establecerán dos grupos bien marcados:

1. Instructores: son quienes planifican y organizan las actividades outdoor
2. Gerentes: son quienes tienen la necesidad de contratación de estos servicios, comparan el cumplimiento de objetivos y son decisores en próximas contrataciones en función al resultado obtenido.

### **Entrevista - a instructores**

Objetivos

Se buscará determinar los siguientes objetivos al relevar a los instructores

- Establecer puntos en común entre aquellos colaboradores que se involucran con las jornadas outdoor.
- Determinar el segmento característico a quien va dirigida la actividad
- Patrón de nexos entre los tipos de organizaciones que contratan estos servicios.
- Establecer en función a la actividad de la empresa, cuáles son los pedidos y necesidades.
- Afirmar si el pedido de actividades se alinea con la estrategia de la empresa.
- Establecer los objetivos en común.
- Relevar paralelismo entre los resultados de la actividad y la factibilidad de aplicación en la jornada laboral

Debido a la coyuntura económica y cultural del país, al haber poco movimiento de contratación de este tipo de servicios, se considera que es un buen número realizar entrevistas a 4 empresas de servicios outdoor, dos de ellas con alianza estratégica.

- Julio Luna - Team Building, Profesor de Educación Física, Socio Gerente.
- Valeria Pérez. Socióloga Organizacional, especialista en Coaching Ontológico de empresas.
- Miguel Sálica Hatun – Mash Bikes – empresa de expediciones de montaña y actividades al aire libre, Yerba Buena, Tucumán.
- Alfredo Rovalleti – Universidad UTN, Tucumán. Coordinador de actividades outdoor para Trans Montaña, Yerba Buena Tucumán.

## **Conclusiones obtenidas de los instructores**

Son las grandes empresas las que contratan jornadas de capacitación outdoor, debido al alto coste que requiere la prestación de servicios, por otro lado, las pequeñas empresas, se muestran interesadas en poder aplicar esta metodología, pero el coste prima por sobre los beneficios que puede generar en el personal.

Los instructores que llevan adelante las capacitaciones, se encuentran en condiciones de de establecer que las grandes empresas cuentan con una planificación estratégica, donde establecen los objetivos que planifican para cumplir y desarrollarlos a largo plazo, son contadas las empresas que aplican el concepto de planificación estratégica a largo plazo.

Los logros que se pueden percibir, en función a los cambios, son largo plazo, el coste es visto por las grandes empresas como una inversión, mientras que las pymes lo ven simplemente como un coste en su mayoría.

Los coaches que prestan servicios, comentan que las grandes empresas, aplican el concepto de especializaciones por áreas, lo que genera que cada una de ellas cuente con poder y cada grupo piense en términos de cumplir sus objetivos, esto genera que se pierda el timing entre las áreas, las relaciones interpersonales y entender el concepto de calidad total de empresa.

El team building, persigue como objetivo reconciliar la interacción entre las áreas donde persigan el beneficio integral sin que caiga en el individual.

Para trabajar el concepto de la confianza, cuando en ocasiones se depende de decisiones de otros integrantes del equipo, son sometidos ante situaciones conflictivas o de riesgo, donde necesiten interactuar y establecer la confianza con el otro, son situaciones en las que no están habituados a

vivenciar en una capacitación, y para que estos conceptos puedan ser afianzados, deben de repetirse las jornadas de forma tal que se puedan reforzar estos conceptos.

Un punto para profundizar tiene que ver con las temáticas abordadas contra las necesidades hacia quienes se encuentran dirigidas. Quienes toman decisiones, se encuentran analizando variables en forma constante, analizando de qué forma pueden impactar en el desarrollo de la estrategia, donde su foco se encuentra en una evaluación constante de variables y oportunidades.

Comprendiendo este escenario, poder replicar estas situaciones en las actividades outdoor, poder replicar en forma analógica el hecho de enfrentarse a una multiplicidad de opciones, donde cada una de ellas desencadenen en resultados diversos, con diversas consecuencias, tanto positivas como negativas, donde se requiera establecer vínculos, desarrollar la confianza en el grupo.

Con las acciones trabajadas en la aplicación de las jornadas outdoor, se requiere en forma posterior, un trabajo de soporte y acompañamiento para que las competencias desarrolladas puedan ir tomando consistencia en el día a día, como así también es importante, aplicar acciones outdoor de refuerzo como herramienta de evaluación y sustento.

El lugar entonces abordado por las consultoras de formación, ocupa un lugar muy importante desde lo estratégico, ya que colaboran en poder darle una forma de ser a la analogía necesaria que empate las necesidades de una realidad tangible contra el establecimiento de los objetivos propios de la jornada, entendemos entonces el valor de este tipo de consultoría que se traduce como parte del coste de la jornada total.

En cuanto a los puntos que unen a las empresas que abordan esta modalidad diferencial de formación, resalto que en la gran mayoría se puede detectar un alto grado de influencia en cuanto al seguimiento de las tendencias, sobre quienes son pioneros en estas acciones, donde hay un

fuerte desarrollo del modelo gerencial de recursos humanos, con una orientación resolutive de las necesidades de desarrollo de sus colaboradores, establecer una política de mejora en cuanto a la comunicación, la calidad y los vínculos interpersonales.

Al decidir contratar este tipo de actividad, lo hacen con la intención de poder abordar y resolver los problemas relacionados con la comunicación, las relaciones interpersonales y las clásicas temáticas de motivación, equipos, liderazgo, con la intención de mejorar el funcionamiento de equipos, que se encuentran con un bajo nivel de performance y de relaciones propia del desgaste del día a día, o la falta de competencias necesarias.

Otro objetivo que buscan tiene que ver con lograr fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores para con la empresa, ya que también hay un fuerte componente lúdico en las actividades, que actúan de soporte de las metodologías, en cierta forma también estas acciones son promotoras de marketing interno y externo.

Buscan también que se pueda aplicar rápidamente, donde se pueda visualizar los resultados al retomar las labores cotidianas.

Las empresas que dan sus primeros pasos en términos de contratar la formación no tradicional, buscan que sus colaboradores, piensen en la empresa como un todo, en cuanto a la toma de decisiones, que las diversas áreas de la empresa puedan relacionarse sin conflicto, optimizando los tiempos fruto de poder establecer lazos de confianza. Se pretende trabajar el concepto de pensamiento sistémico.

Los instructores y coordinadores de las empresas que prestan servicios de actividades outdoor, deben de tener una serie de reuniones con los directivos de las empresas que contratan los

servicios, de forma tal de poder determinar en conjunto los objetivos y actividades necesarias para poder abordar las necesidades y problemáticas a trabajar.

De no existir una línea de objetivos y un esquema de coordinación cada colaborador podría asimilar los contenidos de una forma distinta o diferente del sentido primario pensada y esperada por la empresa.

Hay tres instancias que deben ser consideradas a la hora de realizar una capacitación outdoor, estas son las siguientes: la gestión de procesos, personas y desempeño. Según describe la socióloga Maria Valeria Pérez en la entrevista, la gestión de procesos en cuanto a la integración de conocimientos y experiencia, la gestión de las personas donde se manifiesta los rasgos de la personalidad y como se relacionan con los tipos estilos de trabajo, la gestión de desempeño, donde se evalúa la tolerancia a la negación y a la presión que son dos instancias que repercuten o bloquean el desempeño de las personas.

Un aspecto a tener presente, el poder con el que cuentan los instructores y coordinadores de trabajar con el concepto e imagen con el que las empresas cuentan sobre las capacitaciones no tradicionales, y que deben de hacer todo lo que se encuentre a su alcance en establecer los objetivos necesarios capaces de cubrir las necesidades de la organización, de forma tal que no quede una falsa lectura de los beneficios del outdoor como concepto en capacitación, es decir desasociarlo de un momento de descanso y recreación, y trabajar sobre los beneficios en los colaboradores y como impactan estos en la gestión diaria.

Es habitual que al finalizar cada actividad, se propicie un momento de análisis donde se puedan relevar las instancias de mayor importancia, sus abordajes, integración, de forma tal de trabajar el concepto de un aprendizaje integrador.

Hay perfiles que se sienten atrapados con la idea de participar en estas jornadas, van altamente entusiasmados y motivados, como así también hay grupos que van completamente descreídos y con cierta temerosidad, pero estos últimos al tomar conciencia de los logros que van realizando a lo largo de la jornada, los hace sentirse muy contentos, ya que toman conciencia que pudieron vencer obstáculos sobre los cuales descreían de sus competencias, ese sentimiento de logro es mayor que aquellos mencionados en el primer grupo.

Estos sentimientos se encuentran relacionados con una instancia de superación, de motivación en primera instancia, encuentran que en cierta forma es producto del trabajo en equipo, ese shock de adrenalina es la materia prima de la motivación y endomarketing en cuanto al sentido de pertenencia.

Luego de contratado y testado el evento, por lo general se buscará replicar esta instancia en el resto de la organización, en la que los objetivos que se abordarán serán propios de las necesidades de cada dependencia, estableciendo el propio plan de trabajo de cada dependencia.

En caso de que la empresa cuente con los fondos y presupuesto necesario para realizar una instancia de refuerzo, tomará contacto con las consultoras con las que han trabajado, y analizarán en conjunto sobre aquellos aspectos a reforzar, profundizar y sobre cuales no dieron resultado, buscando nuevas alternativas de abordaje.

Para cada jornada de capacitación hay un límite sobre la cantidad de objetivos a trabajar, no pueden abordarse más de 4 ya que no se podrá trabajar en profundidad y los resultados no serán los esperados.

Finalizando se puede mencionar que hay tres áreas que se pueden identificar sobre las que se dividen los objetivos, estas son las personales, grupales y las referentes a la organización.

Julio Luna, profesor de Educación física, propietario de la empresa Team Building, destaca como logros:

- Reconocer las principales competencias y limitaciones del equipo.
- Reconocerse como capaces de enfrentar las limitaciones.
- Se generan espacios de colaboración y distensión.
- Se fomenta el espíritu de equipo y el sentido de pertenencia.
- Generador de confianza.
- Potencia la iniciativa y la creatividad, fomentando la superación individual

**Entrevista a gerentes**

La encuesta está dirigida hacia empresas cuya dotación sea mayor a 25 empleados, ser el referente del área de formación y desempeño de la empresa.

La encuesta fue lanzada a todos gerentes de recursos humanos, responsables con personal a cargo, que participan o participaron en actividades outdoor.

**Objetivos**

- Determinar los objetivos a abordar al contratar la capacitación y si se encuentran alineados con la estrategia de la empresa.
- Cuáles son las temáticas.
- Cuáles son los resultados obtenidos.
- Cuáles son las áreas a las que se dirige este tipo de formación.
- Confirmar si se abordan competencias propias del management.

## **Conclusiones de las entrevistas a gerentes**

Sobre el total de entrevistas realizadas, encontramos pocas respuestas vinculadas con la actividad outdoor, de alguna forma podemos asociar esta respuesta con la falta de conocimiento por parte de las empresas y la falta de promoción en la Argentina.

En el análisis sobre las respuestas, cuando se analiza la ponderación de la variable coste y la escasa visibilidad de resultados en el escenario de corto plazo, estiman entonces un coste por sobre las capacitaciones formales en salones, y consecuentemente desestiman la opción de contratación de estos servicios.

La capacitación es considerada como uno de los aspectos o elementos motivacionales que las empresas ofrecen a sus colaboradores como un beneficio, por parte de la empresa tiene que ver con demostrar la intención de desarrollar competencias y nuevos conocimientos de sus colaboradores y por parte de ellos es tomado como un beneficio ya que hoy día la formación es valorada y solicitada.

En la misma línea de interés para los colaboradores en cuanto a motivación e interés, se encuentra los niveles de formación, postgrados y seminarios, como algunas competencias específicas, luego las compensaciones económicas bajo el formato de bonos o premios por cumplimiento de objetivos, comisiones sobre el resultado mensual en ventas, etc, en líneas generales se abonan en forma anual, con algunas excepciones mensuales.

Algunos casos, los incentivos son bajo otro formato, se entregan vehículos, laptop y celular, jornadas flexibles, home working, etc, todo depende de la posición en el organigrama de la empresa y sus funciones.

Estos elementos motivacionales cuentan con efecto a corto plazo, ya que necesitan refuerzos periódicos, porque finalizaron el seminario, el celular necesita un cambio de modelo por quedar obsoleto, y así en cada caso en particular.

En función a una correcta selección de objetivos, pautados en función a escenarios reales, a necesidades de venta, y que estos objetivos puedan ser medidos eficazmente, que puedan ser alcanzables, se podrán establecer líneas de trabajo para lograr cumplir con ellos.

El cumplimiento de objetivos impacta directamente en el trabajo, en el ambiente que se crea, en los bolsillos de los colaboradores, y se encuentra atado con la capacitación y las necesidades de las áreas.

Sin comunión entre los objetivos y la capacitación, no se podrán obtener resultados que generen sinergia y acción en la gestión diaria.

Haciendo referencia a los esquemas de formación que predominan en las empresas, los que tienen mayor expresión son las actividades formales, aquellas realizadas en forma tradicional en salones, con instructores, presentación de ppt, etc.

Algunas organizaciones, utilizan esquemas gratuitos de formación fuera de la empresa pero siempre respetando el formato de aula. Todo siempre relacionado por un bajo coste y tiempos de ejecución.

Hay una relación que se establece entre la función coste – beneficio, directamente proporcional a la posición ocupada dentro de la organización, cuanto mayor reconocimiento cuente la posición, la

misma contará con jornadas más extensas, como por ejemplo los postgrados, seminarios prolongados, algunos capacitaciones que requieran de viajar fuera del país.

Los formatos de capacitación, oscilan como mencionamos en función al nivel, aquellos que requieran cubrir competencias motivacionales, o propias en cuanto a políticas corporativas, son instancias en las que se puede apreciar un mayor nivel de inversión.

Con respecto sobre quien organiza y es decisor de contratar capacitación, la idea que mas fuerza tiene se vincula con el concepto de selfkeeping, quien lo requiere se ocupa de todos los aspectos, con excepción de las grandes empresas, donde el departamento de recursos humanos, en conjunto con otras áreas, son quienes se encargan en el proceso end to end de formación.

Cuando hay que tratar temas referentes a cultura empresarial, comunicación, liderazgo, la dirección junto con las altas gerencias, trabajan mancomunadamente junto con recursos humanos para desarrollar los objetivos.

Aquellas empresas que han contratado actividades de capacitación outdoor, buscaron trabajar las temáticas de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, decisiones bajo situaciones de presión y estrés, con la intención de impacto en los equipos de trabajo, integrando diversas dependencias y rangos, mejorando el clima laboral, las relaciones interpersonales, empatando con la definición de misión de la empresa.

Aquellos que han planificado una actividad outdoor para trabajar con sus equipos de trabajo, han encontrado emparejar los resultados obtenidos contra los objetivos planteados, ya que han analizado en profundidad, cada detalle a tener en cuenta a la hora de planificar la jornada junto con el instructor y guía de la empresa proveedora de servicios.

Abordando el tema referente al sistema de mejor resultado, la respuesta se asocia al tipo de actividad y objetivo de capacitación, para algunos conceptos las actividades outdoor son superan en cuanto experiencia y asimilación de contenidos a las capacitaciones tradicionales, que abordan con mejor resultado los conceptos técnicos y específicos a desarrollar.

En los ambientes distendidos al aire libre en jornadas outdoor, los empleados se sienten mucho más cómodos, pueden compartir de igual a igual con referentes de diversas posiciones diversas tareas, armar una choza, cocinar, etc, mientras que hay otros perfiles con otras competencias que no les agrada esta modalidad independientemente del tema a trabajar, donde tienen mayor preferencia hacia la formación tradicional.

### **Conclusiones del trabajo de entrevistas.**

Finalizado el proceso de entrevistas a los referentes, quienes cuentan con el poder de decidir sobre las acciones a nivel capacitación, podemos anclarnos en las siguientes referencias: la formación es una instancia en toda organización, que debe ser vista como un proceso de inversión, con el objetivo de enfocarse en obtener y desarrollar el mejor expertise en todos los miembros de la organización, de cara a mejorar procesos, aumentar la productividad y convertir la empresa en la mejor referente dentro del segmento que ocupa la misma.

Desde que nacemos, nos encontramos en un proceso permanente de aprendizaje, hay que fomentar esta instancia a lo largo de la vida de cada persona, dentro de las organizaciones, entidades, empresas, debe de ser un must propiciar espacios y momentos dedicados a esta instancia, ya que se encuentra en la dinámica de todo hombre.

Según los referentes que he medido en las encuestas, las empresas, en líneas generales no invierten en formación empresarial, los presupuestos para esta instancia son muy acotados, y con ellos no pueden hacer grandes cosas, los decisores consideran al área de RRHH y sus tareas colacionadas como áreas que complementan y no la toman como un área de igual dependencia con el resto.

Consecuentemente si el presupuesto para formación es escaso, el presupuesto para las actividades outdoor son mucho menor, ya que requiere un budget presupuestario diferencial, al cual no todas las organizaciones se encuentran predispuestas a su gestión, a esto le agregamos el diferencial que este tipo de actividades no garantizan materializar logros en el segmento corto y mediano plazo, para lograr concretar los resultados que se plantean dentro de la línea de objetivos, es necesario realizar una línea de actividades de estas características para conquistar las metas propuestas.

Todos los colaboradores que fueron entrevistados, se sienten muy a gusto al formar parte de un grupo que reciben capacitación, esta instancia se potencia si hablamos de participar en una capacitación bajo la modalidad outdoor, ya que entienden que lo hacen en un ambiente distendido, donde se pueden relacionar de otra forma con todos los participantes dejando de lado elementos que los distinguen unos de otros, como la posición que ocupan en el organigrama.

Quienes participan en estas actividades, establecen una relación más profunda y estrecha, todos cooperan para la conclusión del objetivo primario, logran sentirse identificados con la misión de la empresa en la que trabajan. En muchas ocasiones, es posible llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, fomentando el desarrollo y puesta en marcha de la combinación ideas y creatividad.

Todas las empresas cuentan con un espacio para dar a conocer cuáles son sus valores y sus objetivos, macheando de esta forma con aquellos empleados que comparten y apoyan el rumbo de la empresa.

Las empresas encuestadas, realizan un paralelismo entre los costos y beneficios de los esquemas de capacitación, comparan ejes entre sí, visualizan la materialización del logro de objetivos a mediano plazo, lo ven mucho mejor que el logro que se podría alcanzar por medio de una capacitación presencial o tradicional. Por el contrario, las Pymes, son muy detallistas a la hora de analizar una propuesta, ya que ellos son los que pondrán de sus fondos el monto requerido para contratar estos servicios, los niveles de exigencia serán mayores y no conciben la materialización de objetivos fuera de los plazos razonables para toda organización, cualquiera fuese su tamaño.

Es sumamente importante poder hacer comprender quienes son decisores, que a la hora de decidir por un esquema de formación outdoor, dentro de los objetivos hay que estipular una línea de sucesos de estas actividades, para poder reforzar y darle continuidad en el tiempo, de forma tal

de lograr reforzar e internalizar los conceptos establecidos, caso contrario solo quedará como una jornada que rompió con la convencionalidad en las jornadas de formación convirtiéndose en una bonita jornada al aire libre.

Haciendo un análisis meticuloso luego de toda actividad, que es precedida de nuevas actividades de estas características, nos encontraremos con que los resultados superan satisfactoriamente los objetivos planteados para estas actividades.

Las actividades outdoor no deben de ser comparadas en cuanto a nivel de formación con aquellas que buscan reducir el estrés y ofrecerles a los colaboradores un día de spa para todos ellos, donde no se encuentran linkeadas con el eje laboral, al pautar objetivos es posible lograr alcanzar cosas de utilidad que aporten con aumentar los rindes de los colaboradores.

Cuando están bien planificadas, con buen contenido y pautas bien claras, los resultados de estas jornadas son los esperados, las personas dentro de un marco liberado de tensión se relacionan sin tabúes, estableciendo vínculos más sólidos, tanto con los miembros como para con la empresa.

La instancia de elaboración y elección de objetivos es fundamental para lograr buenos resultados, todos los encuestados, entienden que sin esto, es imposible concretar los objetivos, no se puede guiar a un equipo y no se puede medir la jornada para determinar si fue fructífera o no, es como dejar un barco a la deriva en el océano sin un rumbo definido, librado al azar, donde es mucho más probable que todo salga mal.

## **Conclusiones finales de la investigación**

Tras dos años y medio de profundizar en esta temática, de lectura profunda de libros, sitios web, de entrevistas con diversos interlocutores con quienes contratan y consumen actividades outdoor, me encuentro en situación de afirmar que la formación bajo la modalidad outdoor orientado para un segmento de temáticas en mandos medios, sería una metodología muy efectiva en términos de lograr contribuir con la productividad tanto de la organización como de los colaboradores en el segmento de mandos medios, obteniendo resultados más profundos comparados con los esquemas tradicionales. Cuando hablamos de temáticas orientadas al mando medio, hago referencia al rendimiento de trabajo en equipo, reducción del estrés en el trabajo, comunicación efectiva, resolución de conflictos, entre otras.

Puedo sustentar o fundamentar esta teoría a través de la gestión de los recursos humanos, comenzando en la gestión del conocimiento, el desarrollo del capital humano es decir cada integrante de una empresa, tiene una línea directa y proporcional con el coste financiero de toda empresa, por lo que relacionar el desarrollo de la gestión humana con un costo o una inversión marcará el éxito o fracaso.

Para lograr un completo desarrollo de la gestión del conocimiento de los integrantes de una empresa, hay que implementar la estrategia diseñada y desarrollada por el departamento de recursos humanos, para que de esta manera, se pueda aportar la gestión del desarrollo del conocimiento en todas sus dimensiones.

La experiencia outdoor fomenta un canal de comunicación informal, donde los integrantes comparten entre ellos sus conocimientos y experiencias, puntualmente la gestión tácita, colaborando en que cada uno alcance el autoconocimiento, encontrarse con la potencialidad con la que cuenta, poder cruzar las fronteras, bloqueos culturales, sociales, experimentales, y demás.

La experiencia outdoor, fomenta el proceso de aprendizaje y conocimiento, conocer y aceptar a quienes trabajan en su entorno, persiguiendo la integración para conseguir la mejor performance del grupo.

El objetivo que se persigue es fomentar y contribuir con el aporte del conocimiento tácito y explícito, como transferir y compartir el propio conocimiento organizacional, dentro de la empresa.

El outdoor training, fomenta un clima donde sus participantes logran distenderse de la rutina diaria, propicia la conexión entre los integrantes y la creatividad surge como una gran conjunción de factores.

Las actividades que se desarrollan en grupo, son más propicias como motor de aprendizaje, ya que como toda persona que vive en sociedad, se requiere de las relaciones interpersonales y los vínculos para poder generar un escenario de aprendizaje.

El objetivo primario del outdoor training se enlaza con el principio de la teoría de las necesidades de Maslow, en cuanto a la satisfacción de las necesidades sociales, las necesidades de autorrealización, en términos que quienes contratan estos servicios, como propósito buscan que sus integrantes, concilien las relaciones y vínculos, encontrar un espacio que fomente la comunicación con la intención de lograr desarrollar al máximo el potencial personal, concretando la satisfacción de las necesidades primarias, se podrán obtener mejores resultados.

Se desprende entonces al hablar de comunicación, e integración de las primeras líneas, que la capacitación no tradicional, está orientada a un determinado segmento dentro la empresa, que descarta al sector de operaciones y se enfoca en los mandos medios.

Los directivos, tienen como principal obligación dirigir y motivar, ser líderes de las personas que tienen en sus equipos, con la meta de concretar objetivos primarios y secundarios, cumplir con los objetivos profesionales contribuyen con la concreción de objetivos personales.

Se puede obtener información en relación a cuáles son las necesidades tanto del grupo como las individuales, de esta forma se puede idear y planificar un esquema de incentivos para aplicar en la empresa, como así también como lograr motivar a los colaboradores.

Como resultado de las encuestas que se han realizado, se puede establecer una coincidencia en cuanto a la predisposición hacia el aprendizaje de quienes participan de las actividades outdoor, esto se encuentra vinculado con la realización de tareas en forma distendida fuera del ámbito laboral, ya que el nivel de receptividad hacia el aprendizaje y la interacción en la crítica tanto al realizarla como al recibirla, es mayor y se da en forma más espontánea. Las nuevas experiencias agregan conexiones neuronales, donde se construyen otros nuevos patrones relacionados con la sinapsis que agudizan el modo de percibir el entorno.

Al enfrentar una situación que requiere especial tratamiento en cuanto a la resolución de problemas y manejo del estrés, donde se trabajan los conceptos vinculados a trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos, al experimentar estos nuevos eventos que son emocionalmente fuerte, referente a esta situación, su abordaje y resultados, serán recordados con mayor acento por sobre aquellos cuyas consecuencias emocionales son más bien neutras, como los efectos de una capacitación tradicional no presencial.

Las capacitaciones Outdoor, buscan fomentar la esencia del sentido de equipo, poder analizar el entorno y contexto, identificarse con la empresa y su misión. Cuando se logra que los colaboradores se encuentren identificados con la concreción de los objetivos de la empresa en cuanto al eje de su misión, genera una situación de pertenencia para con la empresa, involucrándose con el aporte de sus capacidades y competencias, generando una sinergia de contagio de emociones, de ser con el otro.

El éxito de la capacitación, se encuentra en el poder analítico del coordinador de la actividad, en términos de lograr establecer junto con los directivos de la empresa los objetivos a concretar, como así también detectar las necesidades del grupo para poder empatar necesidades vs objetivos, así de esta forma potenciar el fin de la capacitación.

Las empresas requieren de líderes que por medio de la motivación, se encuentren capaces de conducir a un equipo de trabajo a la concreción de objetivos, es importante que sepan y logren potenciar la mejor versión de cada integrante, esto requiere tener un desarrollo de habilidades y competencias gerenciales clave para poder concretar este importantísimo objetivo.

Al planificar una actividad de formación outdoor, se establecen objetivos, tareas que deben ser distribuidas en equipos, con el fin de poder superar desafíos que representen la concreción de estos objetivos.

Previamente a la distribución de tareas, se requerirá la función de establecer los roles que asumirán cada uno de los integrantes del equipo, como así también quien asumirá el rol de líder del equipo, todo esto teniendo en cuenta y analizando las competencias y habilidades de los

participantes, estará en las habilidades del líder orientar al grupo y guiarlo para que puedan desarrollar su mejor performance.

Finalizada la actividad de la jornada vivencial, se propicia un espacio donde todos encuentren la posibilidad de compartir sus experiencias, al intercambiar estas vivencias, proporcionalmente se propicia el enriquecimiento grupal, donde se exponen los obstáculos que se han presentado, las alternativas planteadas, la toma de decisión, replanteos, etc, y se busca luego del paso de esta instancia, encontrar un paralelismo con situaciones laborales.

Los eventos cargados de emociones se recuerdan por mucho más tiempo y con más detalles, evocar el que recuerdo sobre una lectura sobre mandos medios en cuanto a resolución de conflictos, si bien la lectura es buena, sirve como elemento de refuerzo para este tipo de capacitaciones, pero carece de la fuerza necesaria que ofrece una situación experimental, como lo hace una actividad outdoor.

La efectividad en el liderazgo, se materializa cuando se fomenta el espacio para generar un buen feedback de trasmisión de conocimientos tanto personal, como organizacional, esto se establece por medio de las comunicaciones, laterales, ascendentes y descendentes. En las actividades outdoor se piensan juegos y tareas, con el propósito de fomentar un nuevo canal de comunicación, replantear los canales utilizados diariamente y alternativas para superarlas y generar mejores versiones es un ejercicio que no se debe perder, por el contrario, hay que estimularlo.

Al vivenciar esta jornada en forma relajada y sin presión, los participantes, se animan a expresarse sin ataduras, sus opiniones fluyen con espontaneidad; entre los integrantes de estas jornadas,

analizan, evalúan y establecen puntos y pautas sobre los principales déficits que atraviesa el canal comunicacional de la empresa.

El 85% de los colaboradores encuestados, trabajan en grandes empresas donde utilizan mayormente la modalidad de trabajo en equipo, al relacionarse potencian sus habilidades para conseguir mejores resultados, cuentan con un líder quien dentro de su rol busca establecer pautas claras de trabajo, guiándolos hacia la concreción de resultados, ofreciendo y supervisando los canales de comunicación para que no se generen desvíos.

En función a los objetivos que se pretendan alcanzar y la cultura del grupo se podrá determinar cuál será la actividad que empate con estos caracteres entre la gran cantidad de variables que se pueden realizar. Al optar por una dinámica determinada, esta puede variar en cuanto a la duración en horas y días, como así también el lugar donde se llevará a cabo, por ejemplo, un club, campo abierto, un bosque, un dique, etc.

Es muy importante, saber sobre el estado emocional de las personas, ya que su desempeño cotidiano se encuentra influenciado por este factor tanto en forma positiva como en forma negativa, conocer al respecto nos brinda la oportunidad de poder tomar acciones para poder minimizar los factores que conducen y detonan estrés en el grupo, como así también para reducir las consecuencias.

Las jornadas Outdoor, cuentan con la principal ventaja de desarrollarse fuera del ámbito laboral, en lugares al aire libre en contacto con la naturaleza, esto cuenta con la ventaja de quitar de contexto a los participantes, invitándolos a despojarse de sus tensiones y preocupaciones, conduciéndolos a conectarse con el bienestar y activar todos los mecanismos para que puedan ser mucho más productivos, conectándose con el entorno, los integrantes y los desafíos.

Vivir una situación extrema, atravesar una situación donde se encuentre expuesto al peligro, será un factor que conduzca y aporte en gran medida al desarrollo de las personas, trabajando el inconsciente adaptativo, donde cada persona tomará una decisión elaborando juicios rápidos a partir de la escasa información y poco tiempo con el que cuente, analizando las variables bajo situaciones de riesgo en un contexto en el que se encuentran involucradas más personas. Quienes se encuentren presentes en estas actividades, podrán experimentar y aprenderán de estas situaciones, analizando diversos escenarios, donde deberán tomar decisiones que requieran respuestas rápidas bajo un escenario de presión contemplando las necesidades grupales individuales.

Quienes han sido entrevistados, entienden que el hecho de adquirir o modificar nuevos esquemas, ya sea de conocimientos o valores, como el exponerse ante nuevas situaciones y adquirir el reflejo de la reacción ante la experiencia, es decir situaciones de temáticas blandas, ponderan y eligen la modalidad presencial outdoor, ya que participar de estas actividades, provoca un efecto a largo plazo en cuanto a recuerdo de la situación concreta. Esto permite avanzar con procesos de mejora en el mediano y largo plazo, aporta también bienestar en los participantes, los recuerdos son muy efusivos.

La palabra que se rescata de las actividades outdoor por quienes participan tiene que ver con “Descontracturar”, esto no hace otra cosa más que reforzar el hecho que los participantes les gusta escapar del concepto de estructura que representa una entidad, para pasar a un ambiente distendido donde se pueda comunicar sin prejuicios y tabúes, donde se sientan sin presión y en libertad de expresarse sin pensar en consecuencias que incidan en su trabajo, al liberar su tensión puede enfocarse de lleno para poder poner su atención en otras cuestiones mucho más

productivas tanto para la empresa como para sus integrantes, aportando y recibiendo información y nuevas ideas.

Al enfrentarse a nuevas situaciones donde el riesgo pueda ser un variable, se puede direccionar el pensamiento de una manera distinta, se generan nuevas ideas, nuevos aportes, los integrantes contribuyen desde otro lugar, son receptivos y abren su lado creativo, asumen de una nueva forma el compromiso para con la empresa que los tiene presente.

Así como se busca resaltar las virtudes y ventajas de las actividades no convencionales, es claro que para otras temáticas, como las duras y técnicas, las capacitaciones tradicionales son de mayor agrado por los participantes que fueron entrevistados, donde prefieren conectarse con el instructor en un lugar sin dispersión, donde el ida y vuelta sea muy fluido.

Los representantes de las organizaciones de servicios outdoor, saben que en muchas ocasiones son contratados sus servicios, buscando generar un espacio de esparcimiento y diversión, con la única finalidad de liberar de estrés a quienes participen, dejando de lado el análisis de la necesidad primaria, establecer objetivos, en pos de lograr enfrentar a futuro situaciones similares y poder resolverlas con éxito.

Este enfoque de la actividad, subestima la verdadera esencia de esta modalidad de capacitación, donde por el contrario, no busca con ser identificada con un modulo de relax, por el contrario, busca no solo captar el máximo estado de equilibrio y desestructura, para poder trasladar el enfoque de atención hacia el verdadero punto, que trata de la conquista objetivos, en equipo, analizando un abanico de variables con la presión de la ecuación tiempo y riesgo, donde el beneficio o el impacto del resultado es a nivel grupal, buscando un espacio de comunicación sin contaminación de la actividad diaria.

Cada grupo tendrá una vivencia diferente y esto se debe a la diversidad cultural con las que se identifican los grupos o equipos de trabajo, ya que cada empresa es distinta a las demás. Para garantizar el éxito de la implementación de estas actividades, es necesario tener esto bien presente, analizar el contexto, la cultura de la empresa, la identidad cultural de los integrantes del equipo que participa será el factor determinante de éxito o fracaso.

Como todo esquema que motive genera buenos resultados, los efectos que producen este tipo de capacitación, debe sostenerse y replicarse en el tiempo, debe de contar con una planificación. El éxito o fracaso depende del control, seguimiento de objetivos en el tiempo, tener la habilidad de comprender los cambios del entorno si los hubiera y poder accionar rápidamente para que surja efecto en el grupo.

Por un estado situacional de coste, no todas las organizaciones, pueden hacer frente a la contratación de estos recursos, hay que tener presente que sale del formato tradicional, y requiere mas allá de un instructor diferencial, material de actividades que es distinto al requerido por la capacitación formal, a unas cuanta copias para seguir la lectura, contratar un lugar al aire libre, trasladar a los participantes, coordinar las meriendas, en fin, una cantidad de variables que requiere un presupuesto mayor, al que muchas veces las empresas no están en condiciones de hacer frente, otras lo consideran costo cuando debiera ser inversión, y otras ven la verdadera esencia a largo plazo, considerándola como una jornada que con un esquema secuencial en corto plazo, tendrá efectos largo plazo, en la cual el grupo potenciará sus habilidades.

No solamente queda en contratar un servicio, sino que hay que trabajar junto con la empresa de servicios, para determinar necesidades a cubrir y los objetivos que se estipularán para determinar los juegos y actividades que serán requeridos para abordar determinadas temáticas.

Con una sola jornada outdoor, solamente se logrará que los colaboradores desarrollen un poco más el sentido de pertenencia hacia la empresa, disfrutando de una jornada distendida de campo, pero cuyo resultado no tendría mayor sustento que esto, licuándose el efecto en el tiempo.

Luego de toda actividad, como mencionáramos, debe ser obligatorio realizar una jornada de reflexión, en la que se pueda rescatar los emergentes de mayor trascendencia, como fueron abordados y cuáles fueron sus resultados, luego cruzar este cuadro contra los objetivos planteados, establecer nuevas pautas para próximas actividades.

En el día a día hasta la próxima actividad, la intención es trabajar con el emergente, en como poder inyectarlo en cada acción diaria, y en establecer nuevos parámetros para las actividades venideras, de otra manera solo será un recuerdo de un día dispersión al aire libre.

Según testimonios obtenidos de las empresas y los empelados entrevistados, se puede afirmar el formato outdoor, fue de gran utilidad, aportando en forma cuantitativa y cualitativa verdaderos beneficios en los participantes, en las personas hacia el grupo, en las personas hacia la organización.

Quienes han participado, pudieron comprobar, que las jornadas fueron de suma importancia en el desarrollo de determinadas competencias y conocimientos, como lo es el liderazgo, trabajo en grupo, como lograr los mejores resultados por medio de la motivación, entender y comprender la multiplicidad de estilos de personas que pueden interactuar en un grupo y equipo, donde hay que aprender a conocer a sus integrantes para poder determinar fortalezas y debilidades y así de esta manera lograr obtener la mejor versión de cada uno.

Entonces están todas las condiciones dadas, para poder afirmar que para formar a los mandos medios en cuestiones de liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión y estrés, y demás temáticas que se han mencionado, la modalidad outdoor, es un esquema muy efectivo como transmisor de conocimientos con una fácil implementación en la labor diaria, en la que se puede ver una diferencia en la brecha teoría vs práctica muy reducida, comparada contra la brecha de una capacitación tradicional teoría práctica muy marcada.

Por otro lado, es un sistema que facilita y ayuda a apartar de la rutina y reducir el estrés de quienes puedan participar en este tipo de actividades, en jornadas recreativas.

En países desarrollados, es un esquema que funciona muy bien en las empresas que consumen estas actividades, sus directores, quienes toman decisiones, comprenden que el verdadero capital es el capital humano, y que los mejores logros son gracias a la mejor versión de ellos. Cuando en Argentina se logre instaurar esta mentalidad, donde estos proyectos se encuentren presentes cuando se realicen los presupuestos, los resultados serán fantásticos, sucede que el contexto económico, social y cultural, aun no se encuentra 100 % preparado para ello.

## 11. Anexo B, Cuestionarios y respuestas testigo

### Cuestionario dirigido a los instructores

*Table 1. Cuestionario a instructores*

---

1. Qué tipo de empresas por rubros, contratan este servicio.
2. Cuáles son los puntos que tienen en común?
3. Cuáles son las expectativas que esperan cubrir quienes demandan este servicio?
4. Planifican objetivos a trabajar en la actividad, alineados con la estrategia?
5. Cuáles son las temáticas de mayor trascendencia?
6. Buscan capacitar o bien reducir el estrés?
7. Cuál es el tipo de receptividad de los participantes?
8. Les solicitan replicar las jornadas para otras áreas dentro de la misma empresa?
9. Quienes participan, solicitan repetir la experiencia?
10. Cuáles son las conquistas que se observan al finalizar la jornada?

---

**Entrevista N°1. Respuesta testigo de Alfredo Rovalletti & Mash Bikes**

Alfredo Rovalletti., UTN, Tucumán. Organizador de actividades outdoor en Outdoor.... empresa dedicada a Training trans montaña. Doctorado en Training Outdoor, 2006.

1-Las empresas que nos contratan, son las grandes empresas, entiendo que no se trata de un problema vinculado con el volumen de negocio, sino que está muy asociado a una cuestión de identidad cultural empresaria.

Generalmente los directores y gerentes que intervienen en el proceso de decisión en cuanto a términos de contratar se refieren, está muy vinculado con una cultura que les da soporte en cuanto a sustentarse y apoyarse en estos programas, donde ellos están convencidos de los resultados en los tiempos establecidos por ellos.

Mi gran desafío es promover el outdoor training como una gestión de formación habitual, evangelizar la misión del outdoor training en todo el ámbito empresarial, trabajando con grandes, medianas y pequeñas empresas.

La relación en cuanto al conocimiento y la decisión de contratar es fundamental, brinda a futuro mayores oportunidades para todos.

2- Claro que si, hay un precedente de haber contado con la oportunidad de haber participado de eventos de estas características, al comprobar los resultados, son futuros promotores de este modelo.

También hay una cuestión cultural, debido a la formación de los directores y gerentes, que por su formación de grado y postgrado, conocen cuales son las fortalezas de estos esquemas que rompen todo esquema de paradigma.

3- Muchas veces buscan solucionar problemas de base de la empresa, pero en términos generales, la misión es la de trabajar aspectos relacionados con los equipos, hay una particular orientación de perfección en la mecánica grupal.

Se espera mucho en términos de liderazgo, y comunicación, que están vinculados como eslabones de cadena en el trabajo de equipo.

4- En cada reunión con empresarios, sondeando las necesidades, siempre hago el planteo de los objetivos, si es que se pretende conseguir resultados de base, que es el objetivo del outdoor training.

Para garantizar el éxito del programa hay que trabajar en pautar objetivos muy vinculados con la necesidad a tratar, que sean medibles, y realizables, de lo contrario el programa carecerá de sustento y éxito!

5- Comunicación, trabajo en equipo, gestión del cambio, resolución de problemas,

6- El outdoor training, cuenta con dos pilares bien marcados, el primero que es el que mayor peso tiene, vinculado con el esquema motivacional, referente a programas para tratar el stress y la distención.

Por otro lado, encontramos los programas de formación, que apuntan a tratar cuestiones de base, con los temas referentes al equipo y sus competencias.

Nuestro esfuerzo se centra en promover el pilar de la formación por un lado y por otro evangelizar a todos los niveles empresariales.

7- Por un lado encontramos el aspecto central que es la formación, por otro lado, todo lleva a pasar una buena jornada, se busca que se pueda establecer un equilibrio entre ambas partes, poder enfrentarse a situaciones nuevas, desafiantes, estimulantes, transitando momento armónico y distendido o alegre.

Así como se termina un objetivo, se termina un día de trabajo, lo que no hay que perder es el espíritu, la alegría. No hay nada que justifique que esto se pierda, todo es efímero, menos el estado de ánimo y el humor, que son fundamentales para comenzar cada mañana.

8- Cuando comienzan a ver los resultados, piden replicar en otras áreas de la empresa, como en nuevos objetivos para las áreas que ya tuvieron la experiencia, buscando desarrollar nuevas competencias que son requeridas para la posición.

9- Piden trabajar nuevos objetivos, quienes trabajaron liderazgo, buscan luego trabajar en comunicación efectiva por ejemplo, y así van sumando nuevas temáticas, hay que tener presente que no es aconsejable trabajar muchos objetivos, ya que se perdería el foco y no se podrán concentrar el objetivo central.

10- Todo está vinculado con poder trabajar los objetivos en profundidad, que no es un tema menor. Al comenzar con la jornada, analizo en términos generales los rasgos que tenemos planteados trabajar, como por ejemplo, motivación, al finalizar veo cuales fueron los efectos y como impacto en cada uno, a través del intercambio grupal, o como lo internalizaron, entre otras tantas formas de verlo.

## **Entrevista N°2. Respuesta testigo de Julio Luna**

Julio Luna - profesor de Educación Física. Fundador de Team Building Tuc, empresa dedicada a Training Outdoor, Tucumán, Yerba Buena.

1- Tengo todo tipo de empresas clientes, te puedo hablar de empresas de renombre aquí en Tucumán, como la citrícola número 1 en la Argentina y el mundo, hasta las pymes como una fábrica de cartón que atiende cierta porción del mercado local, que no la menciono para que no se sienta discriminada.

La brecha de empresas con las que me muevo, mayoritariamente grandes en cuanto a repetición, tiene que ver con un panorama presupuestario. Sucede que las pymes se ven

encantadas cuando hablamos de las bondades del outdoor, pero cuando nos toca hablar de costos, queda todo en una expresión de deseo.

2- Contar con un área sólida de recursos humanos, que buscan siempre la mejora continua de las áreas a las que le dan soporte.

Principalmente buscan trabajar la comunicación entre áreas, buscan que todos apunten a concretar objetivos en común, dejando de lado los deseos individuales, que no benefician a la empresa en su conjunto, de nada sirve que el área de finanzas y marketing estén motivadas y con buena comunicación, si el área de ventas trabaja bajo un cuadro de estrés y con poco reconocimiento por sus resultados.

Algo en común, es que a todas las empresas les seduce el concepto de salir de sus instalaciones y romper con los esquemas tradicionales.

3- Buscan encontrarse con una capacitación que no pierda la seriedad, que sea productiva, que se puedan llevar herramientas aplicables en la jornada laboral.

Buscan mejorar los vínculos, trabajar sobre la motivación, buscan que se rescate el concepto de ponerse la camiseta y dar reconocimiento. Buscan algo que los sacuda, que los motive.

4- Si, sino no perderían el tiempo, antes de llevar a la práctica la actividad, tenemos dos o tres instancias de entrevistas con las principales áreas vinculadas y necesitadas a la actividad, a partir de ello, trabajamos como asesores staff aportando desde nuestro conocimiento en el armado de los objetivos principales y sub objetivos.

5- Buscan trabajar sobre las fortalezas y los vínculos, el trabajo en equipo, comunicar, incentivar, rescatar el factor humano como algo diferente a todo.

6- Las empresas buscan un mix entre divertirse y formar, buscan explotar todas las dimensiones de cada persona, el lado humano es muy importante para los empresarios, ya que mayoritariamente está muy instaurado el concepto en el que las empresas están constituidas por personas, y cuanto mayor se el nivel de inversión en las personas y sus competencias, esto impactará proporcionalmente en la concreción de objetivos.

7- Participar de una jornada que implique salir de la empresa y que sea una jornada al aire libre, es un factor motivante para todos, que implique salir de la empresa en grupo les agrada mucho más, cuando saben que van a ser actividades recreativas, esto potencia mucho más la motivación.

Siempre se puede identificar un grupo que está muy motivado y otro que se muestra dudoso e incomodo.

8- En términos generales, los primeros en abordar y experimentar estas jornadas son los directivos de la empresa, luego la bajan a las gerencias / jefaturas.

9- Te diría que es un factor en común, quienes lo contratan, buscan replicarlo hacia las posiciones de mayor jerarquía en la empresa, o piden sumar nuevas experiencias desarrollando nuevas competencias.

10- Principalmente pueden enfrentarse a sus limitaciones y toman conciencia de sus fortalezas, pueden cruzar esa frontera.

Se puede ver mayor integridad grupal, hay un mayor grado de relacionamiento, creando un fuerte sentido de pertenencia, inmediatamente se expresa el concepto de confianza, y se visualizan los líderes natos, entre otros tantos aspectos.

### **Entrevista N°3. Respuesta testigo de María Valeria Prez**

María Valeria Pérez, psicóloga Organizacional, especialista en coaching antológico de empresas. Socia de Team Building.

1- Mi zona de trabajo es en todo el NOA, haciendo foco en Salta y Tucumán, donde tengo mayor accesibilidad de llegada a mis clientes, en líneas generales las empresas a quienes prestó servicio son grandes empresas, tanto sea por volumen de gente como por dotación, para darte un ejemplo, te puedo mencionar las empresas de call center.

En ocasiones recibo solicitud de cotización, o algunos trabajos de empresas en Córdoba, en función a mi agenda y disponibilidad, las tomo o las derivo a colegas.

Podría estimar que las pymes de poca dotación ( entre 50 y 100 ) no se encuentran interesadas en realizar este tipo de actividades, muy eventualmente, requieren algún tipo de asesoría en consultoría.

Haciendo un análisis sobre las pymes, referente a la contratación de estos servicios, lo ven como a un gasto, necesitan ver los resultados en el corto plazo, y al encuadrarse en una ecuación de servicios a mediano y largo plazo, donde el coste por cada prestación es mayor al tradicional, desplazan la verdadera necesidad de llevar a cabo el proyecto, desestimándolo por completo.

Las grandes empresas, ya sea por volumen o facturación, se embarcan en la contratación de este tipo de actividades experienciales, no solo por ser consideradas de moda, sino también con la intención de generar cambios en la organización, como conseguir concretar el concepto de integración, entre otros.

No obstante, pese a existir la necesidad, sigue presente el concepto de compararlo contra un gasto y no contra una inversión. En mi opinión, los empresarios necesitan de la contratación de estos servicios, y de hecho lo hacen, y entiendo que así lo es debido a la imperiosa necesidad de unir áreas y divisiones, de recuperar el poder, que hoy se encuentra dividido en las áreas de especialización, sustentadas en la división del trabajo, de esta forma los team building, lograrán generar resultados esperados por el directorio de cada empresa que contrata el servicio.

2- Hay tres aspectos en común, la nomina, facturación, y organigrama, aunque hay un aspecto relevante, que tiene que ver con el esquema mental, que por lo general son disruptivos, rompen con todo paradigma, apuntan a ser promotores de la creatividad.

3- Esperan que los empleados comiencen a aplicar en el día a día todo el conocimiento y experiencia que tomaron en las jornadas, comienzo a ver, como algunas empresas ponen foco en objetivos a mediano y largo plazo, muy atado de la misión de la empresa, donde sus empleados comiencen a ser parte de un proceso de transformación cultural de la empresa, con un cambio desde la base donde se involucren no solamente con sus tareas, sino también con las necesidades y tiempos de otras áreas y sectores, comprendiendo a la empresa como a un todo y no solamente un área.

4- No solamente se establecen objetivos, sino que previo al armado del programa, se analiza la cultura de la empresa, el clima organizacional, para poder hacer foco en la conquista de las metas, buscamos inicialmente desarrollar competencias en los empleados.

5- Mayoritariamente, buscan desarrollar competencias relacionadas con la integración y la comunicación.

Siempre sugiero abordar en tres áreas, desde la gestión hacia las personas, los procesos y el desempeño,

6- Buscan combatir el estrés mayoritariamente en un 60%, cuando se podría hacer ambas cosas.

7- Realmente estas actividades rompen con los paradigmas, sino que al concluir se puede ver a la gente feliz, donde se involucran en la charla final de reflexión, y sienten que se llevan algo tangible a pesar que es realmente intangible.

8- Al tomar conciencia de cuáles son los resultados, buscan replicar en toda la empresa estos eventos, donde van viendo entre ellos que temáticas estarían bien para cada gerencia y nivel, de acuerdo a resultados y expectativas que tienen sobre sus colaboradores.

9- Si, al vivenciar estas experiencias, toman conciencia de competencias que no utilizaban en su puesto de trabajo, y a partir de ello, se los ve muy entusiasmados en desarrollar estas competencias y descubrir nuevas.

10- Logros en cuanto al nivel personal, donde cada participante comienza a potenciar sus cualidades, a tomar conciencia de alguna competencia que pudieron utilizar bajo circunstancias extremas.

A nivel grupal, interactuando en un buen clima de sinergia, y a nivel organizacional, donde los directivos ven una energía que es la que buscan para aplicar en proyectos.

**Cuestionario dirigido a gerentes**

(No divulgaremos los nombres por cuestiones de confidencialidad)

*Table 2. Cuestionario a Gerentes*

- 
1. Qué clase de incentivos implementa su empresa?
  2. Consiguen cumplir los objetivos, bajo qué forma?
  3. Cuáles son los formatos de formación que utilizan?
  4. Utilizan distintos esquemas según la jerarquía?
  5. Cuáles son las áreas involucradas en el end to end del programa?
  6. Cuáles son los objetivos que se busca cubrir?
  7. Cual es el feedback que se obtiene por parte de los colaboradores?
  8. Consiguen abordar los objetivos planificados?
  9. Compárelo con el sistema tradicional y mencione cual es de mayor efectividad
-

## Respuestas testigo

### 1. Incentivos

- Varía según la posición en el organigrama, La dirección y Gerencia cuentan con bonos por el cumplimiento en ventas, las jefaturas por logros en la red y operaciones, mientras que la red es premiada como un beneficio sin estar atado a un logro en sí.
- Mapear y aplicar innovación tecnológica.
- Asignación de computadora portátil y Smartphone junto con plan de uso bonificado
- Con la finalidad de determinar objetivos para cada gerencia, la empresa nos ha dado cursos de formación de estilo outdoor.
- Un monto en efectivo.
- Casi no hay beneficios, si los hay son esporádicos y no para todo el mundo, en la fiesta de fin de año, los proveedores sortean premios, pero la empresa no ofrece premios propios.
- Hay bono anual según cumplimiento de objetivos.
- Comisiones.
- Sujeto al resultado hay premios monetarios para todas áreas de la empresa, entendiendo que es una pyme.
- Mapa de desarrollo interno, ofreciendo mejores condiciones en el paquete de beneficios

### 2. Objetivos

- En principio te diría que si, pero así mismo debe existir una correlación entre el programa de incentivos y la estrategia. La empresa se encuentra en un proceso de cambio y uno de ellos es del de la estrategia.
- Vemos el compromiso, el empeño y cambio de actitud en el personal.
- La empresa buscó romper con el esquema convencional de capacitación, fue muy bien recibida y todo el personal ha quedado muy conforme con los resultados y con lo distinto, La empresa ha buscado un nuevo rumbo y creemos que lo ha logrado.
- Así es, la motivación y los plazos juegan un rol fundamental entre si mismos.
- No, porque no la empresa no cuenta con un esquema de formación.
- Depende de la intención y relación objetivo vs incentivo.
- En líneas generales si, menciono que tienen que ser cuantificables y alcanzables, alineados con la estrategia.

### 3. Formatos

- Tiene que ver con las necesidades operativas de la organización y con el nivel de respuesta y conocimiento de sus involucrados, tal es así que para la línea operativa se podrán requerir cursos de entre 15 y 20 hs, mientras que para las posiciones de mandos medios, una reunión de media jornada con presentación por medio de slides tratando temas puntuales bastará.
- Relacionado con el conocimiento de los integrantes de la empresa, será proporcionalmente la incidencia de las temáticas a abordar, cada área sujeto a sus conocimientos recibirán mayor o menor nivel de información.

- Varían las temáticas, la constante es el lugar donde se realizan, que es el mismo salón de capacitación, que no es el mejor lugar, no es muy grande y no tiene la mejor iluminación.
- Para los nuevos ingresos la capacitación es estándar, luego varía dependiendo de los requerimientos de las especializaciones.
- Si, se encuentran dirigidas hacia los mandos medios.

#### 4. Jerarquía.

- No decidimos las temáticas ni los proveedores, simplemente actuamos en función a las normativas que revimos de nuestra casa matriz.
- Participan del proceso la línea, los mandos medios, con la presencia de por veces del sindico, ya que las capacitaciones requieren que los colaboradores adquieran nuevas conocimientos para desarrollar nuevas tareas y es ahí donde hay que negociar.
- Participa un comité que toma decisiones en este proceso.
- Desde el director a los gerentes operativos de área.
- RRHH y las gerencias.
- No hay decisores ya que no hay capacitación.

#### 5. End to end.

- No utilizamos esta tipo de formación.
- Buscamos trabajar la integración del equipo, confianza, desarrollo de valores, la colaboración, interesarse por las necesidades grupales. Son cursos dentro de un marco de lo informal.
- Desarrollar habilidades de planificar, la comunicación, el trabajo en equipo.
- No realizamos este tipo de capacitación.
- Buscamos desarrollar el trabajo en equipo.
- Aun no innovamos en aplicar esta forma de capacitación.

#### 6. Objetivos

- Haciendo una evaluación general hay una gran aceptación por parte de todos los integrantes, desde el comienzo hasta su finalización, se van puliendo rispideces hasta abordar un buen clima de grupo.
- La experiencia fue realmente positiva, los equipos que se formaron durante al actividad, continuaron su experiencia en el día a día con los mismos integrantes y obtuvieron muy buenos resultados.
- Participaron casi todos de la formación, fue positiva, el clima que se vivía en la organización fue fundamental.
- Al personal le gusta en términos generales recibir capacitación, se siente importante, son muy pocos aquellos que lo perciben como una pérdida de tiempo.
- La verdad que estuvo muy buena la actividad, rescato buenas pautas para aplicar en el equipo.

#### 7. Feedback

- Buscamos que ello ocurra, somos muy cuidadosos al plantear objetivos.
- Así es.
- En líneas generales si.

- No conseguimos el consenso grupal, para los empleados es simplemente una pérdida de tiempo, según ellos.
- Los objetivos deben ser concretos, debe haber un seguimiento y control, ya que de no ser así de nada servirá cualquier intención de formación.

#### 8. Cumplir

- Preferimos por cuestión de resultados, la capacitación presencial.
- Claro que sí, pero tiene que ver el tema y a quien va dirigida.
- Ambos sistemas son buenos, la clave se encuentra en los empleados, y en el compromiso de ellos en cuanto al abordaje de los temas, una u otra forma es tan solo una circunstancia.
- La integración de personal de distintas zonas y países, son una buena fuente de motivación, las temáticas son efectivas directamente proporcional con el compromiso para aprender y aplicar.
- Sujeto a la misión de la actividad, dependerá la modalidad que elegiremos para la formación, así pues, si nos orientamos a trabajar el área de liderazgo, o la disciplina de trabajo en equipo nos orientaremos a la modalidad outdoor, en caso de trabajar un curso de finanzas o contabilidad para no contables, nos orientaremos con la modalidad de capacitación presencial, en cursos con mayores recursos y tranquilidad.

#### 9. Comunicación

- Me interesa estar en contacto directo con el formador, salir del contexto laboral, y estar en un salón alejado de las interferencias laborales del día a día, contar con un servicio de coffee.
- Preferimos la modalidad Outdoor, ya que nuestros colaboradores encuentran una forma distendida de relacionarse e interactuar, es un estilo completamente diferente a la capacitación estructurada, que no digo que sea mala, pero en esta formalidad encuentro mejores resultados.
- Poder interactuar y accionar la teoría en la práctica.

Table 3. Cuestionario aspectos a relevar enviado por mail a empresas.

Cuestionario sobre aspectos a relevar
1- La empresa donde usted se desempeña tiene más de 25 empleados?
Si - No
2 – Determine la antigüedad en su puesto de trabajo.
Menos de 5 años, Entre 5 y 10 años, mas de 10 años
3- Encadre la actividad principal de la empresa?
De Servicios, De bienes, Estatal, Educación, Otra
4- Área de desempeño?
Finanzas, Asuntos Legales, Recursos Humanos, Ventas y Marketing, Producción / Control de calidad, Investigación y Desarrollo, Otra.
5- Personal a cargo?
Si – No
6- Lidera equipos de trabajo?
Si –No
7- Periodicidad de participación en cursos de formación?
Nunca, 1 vez por año, Entre 2 y 6 veces, entre 7 y 12 veces, Más de 12 por año
8- Fueron presenciales, participativas, Teóricas, o ambas instancias?
9- Para qué nivel de la organización estaba destinado el curso?
10- Cuales fueron la temáticas de capacitación en las que han hecho foco?
Team building, Leadership, Communication, Health, Sales, Marketing, Finances, System, Strategic, Technical.
11- Usted considera que ha sido más beneficiado en qué nivel?
Personal, Profesional, Social, Otro (describa).
12- Fue capacitado en alguna instancia fuera de la empresa?
Si – No
13- Considera que ha mejorado su competencia en términos de liderazgo? Porque?
Si- No

14- Considera que cumplió con los objetivos para con su equipo?
Si – No
15- Sería productivo darle continuidad a este formato?, porque?
Si- No

## 12. Dictamen Maria Laura Cabezon

De acuerdo a los anterior, deseo que para la defensa, el tesista profundice en la teoría del aprendizaje experiencial y sobre esa base responda los siguientes interrogantes que surgen de la lectura:

- a. ¿Sólo el outdoor training puede ser considerado una actividad de capacitación no tradicional?

No toda actividad puertas afuera puede ser considerada como Outdoor training, hay actividades vivenciales que difieren de las experienciales muy a pesar de compartir los mismos entornos, con la diferencia puesta en la construcción de espacios para el aprendizaje, los resultados se logran o concretan con la base de aventura y entrenamiento, solo cuando un facilitador / instructor facultado, procesa la experiencia y logra obtener reflexiones que serán convertidas en aprendizajes, con el objetivo final que luego puedan ser replicados en situaciones y escenarios de la vida laboral cotidiana.

Los facilitadores / instructores, organizan eventos de integración, desarrollando procesos de aprendizaje que generan integración. Más allá del diseño de las actividades, el foco primario esta puesto en aquello que las actividades generan desde la metáfora para provocar reflexiones y compromisos de mejora.

- b. Además de lo mencionado en el trabajo, ¿que garantizará los resultados de una actividad de este tipo? ¿Qué es necesario para que estas actividades no queden en la anécdota de juego?

La metodología de realización de las jornadas Outdoor cuenta con una fuerte impronta vivencial. A través de experiencias, dinámicas, juegos y actividades, que se complementan con reflexiones y feed-back, se promueve el desarrollo del potencial y el aprendizaje de competencias claves en el entorno profesional, favoreciendo la implementación de los aprendizajes.

Las Jornadas Outdoor están cuidadosamente diseñadas, Existen programas outdoor estándares y también programas enteramente diseñados a medida. Un programa estandar trabaja competencias genéricas como son el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, etc. Este enfoque es útil pero tiene algunas limitaciones. Hay organizaciones con necesidades muy específicas que necesitan que el programa incida con precisión en lo que es clave para ellas, un programa a medida se diseña para la realidad concreta de una organización.

La clave para hacer un excelente diseño es orientar el programa a las necesidades específicas de quienes van a ser sujeto de la formación, en lugar de orientarlo hacia las actividades o hacia los contenidos. Esto se hace a través de un análisis previo de la organización. Se trata de entender su negocio, estrategia, estructura, cultura y todos los aspectos referentes a las personas. De esta manera se pueden identificar las verdaderas necesidades y fijar los objetivos del programa.

Los objetivos pueden focalizarse en desarrollar competencias de la persona, competencias del equipo y/o competencias de la organización. Para impulsar estas últimas es necesario trabajar

con el Comité de Dirección o bien realizar una secuencia de programas que impacte en diferentes niveles y departamentos.

Debe entenderse que no todas las necesidades podrán resolverse a través de la formación, por lo que deben acordarse objetivos realistas, por ejemplo, la empresa puede tener problemas derivados de su estructura, sus sistemas de gestión, la personalidad de su líder, etc.

Las actividades de outdoor training se escogen y se adaptan en función de los objetivos fijados. Esto solo puede hacerse si se tiene un extenso portafolio de actividades y una cierta capacidad para adaptarlas. Cada actividad tiene decenas de posibilidades en manos de un equipo creativo de formadores.

La clave de su éxito es que reproduzca situaciones análogas a las que vive la empresa y permita tomar conciencia al equipo de sus puntos fuertes y débiles.

Algunas actividades diseñadas recientemente simulaban situaciones empresariales muy específicas como son:

- ✓ Cambios de paradigma en el negocio.
- ✓ La fusión de dos culturas empresariales diferentes.
- ✓ Situaciones de negociación entre departamentos.
- ✓ Conflictos en estructuras matriciales.
- ✓ Proyectos con fuerte presión de tiempo y de presupuesto.
- ✓ Empresa orientada a los departamentos versus orientada a procesos.
- ✓ Deficiente orientación al cliente
- ✓ Estilos de dirección inadecuados.
- ✓ Necesidad de innovar.

Eso garantiza su éxito, constituyéndose como una poderosa herramienta de aprendizaje, para cohesionar a un equipo, desarrollar una cultura positiva en la organización y promover cambios en los profesionales y en las organizaciones.

c. Dado el problema presupuestario con el que se encuentra el tesista en su trabajo de campo

¿Qué puede sugerir a las empresas como alternativas a la formación tradicional?

De contar con una barrera presupuestaria, se sugiere a las empresas una fuerte articulación inter áreas departamentales, generando sinergia y actuar junto con el departamento de RRHH en la construcción de actividades de estas características contemplando las pautas de éxito mencionadas anteriormente, saltar el paso de la contratación de una consultora que preste servicios de modalidad outdoor, contratar algunos proveedores externos, tales como la contratación directa de para una jornada de paint ball, o algún predio cercano donde la naturaleza sea el primer escenario donde actuar.

La dirección, en conjunto con RRHH actuará como facilitadores y llevarán el end to end de una actividad a pulmón con presupuesto cero (haciendo referencia a un fuerte ajuste presupuestario) para este tipo de actividades.

Lo más importante aquí, es respetar las fases del proceso, rescatando aprendizajes y como replicar luego en la jornada laboral. El refuerzo a posteriori es sumamente importante y vital para darle sentido tanto a un programa pago como con presupuesto cero, estamos hablando de un cambio de cultura empresarial.

Desde su punto de vista, ¿existe alguna alternativa que permita desarrollar las competencias abordadas y lograr, de la misma forma, aprendizajes significativos y a largo plazo?

Las actividades al aire libre o actividades outdoor, vienen siendo un reclamo cada vez más solicitado por las empresas.

Este tipo de actividades orientadas a fomentar las relaciones personales, cohesionar equipos y motivar a los participantes siempre desde la alineación con los valores y objetivos de la empresa/ cliente, cobra sustento y fuerza a la comprobación científica en la que aprendemos el 20% de lo que escuchamos, el 50% de lo que vemos y el 80% de lo que hacemos.

Esto prueba que la experiencia vivencial de los empleados frente a cursos o conferencias tradicionales en las capacitaciones empresariales serían mucho más enriquecedoras y efectivas, es aquí cuando el sistema de formación "Outdoor" cobra importancia.

***Respecto de las conclusiones:***

Me gustaría que el tesista amplíe su exposición para poder comprender en que hechos concretos se basa para concluir que las actividades outdoor son más efectivas que las realizadas en el aula (bajo el formato de formación tradicional y no tradicional).

Finalmente y para cerrar, me gustaría escuchar el punto de vista de Miguel Angel respecto de la siguiente pregunta:

¿Qué aprendizajes dejó esta tesis que puedan ser replicados o aplicados en el trabajo con empresas?

El outdoor training es una técnica muy efectiva para procesos de aprendizaje y desarrollo de equipos, sumamente útil cuando se necesita crear contextos apropiados para iniciar cambios en la organización a partir de la transformación personal colocando a las personas en contacto directo con la experiencia.

La impronta del diseño pedagógico de estas actividades integran el plano físico, emocional y mental permitiendo a los participantes aprender, mientras disfrutan de experiencias y aprendizajes memorables además de divertidas y no convencionales: como jugar paintball, cruzar ríos, escalar, construir entre otras muchas posibilidades de actividades metafóricas, incluso actividades simuladas que recrean condiciones vivenciales muy realistas.

Quienes participan de un programa de este tipo, regresan a sus lugares de trabajo, no sólo con nuevas habilidades y conocimientos, sino con una actitud muy diferente y positiva, dispuestos a aplicar muchas de las técnicas que aprenden y conceptualizan.

¿Qué recomendaciones puede dar a las empresas para tomar decisiones respecto de las actividades de formación a contratar?

Existe consenso sobre la importancia de la educación continua, porque capacitar al capital humano mantiene la competitividad de las organizaciones, desarrolla el potencial laboral de las personas y ayuda a retener talento. En primer instancia siempre hay que analizar el global de las temáticas que se desprenden de los resultados de las evaluaciones de desempeño por dirección y gerencias, dividir en dos grandes grupos, temáticas blandas y temáticas duras.

Para todas aquellas necesidades relevadas sujetas al desarrollo y abordaje de temáticas duras, es menester abordarlas desde el modelo de formación in company, algunos ejemplos puede ser; contabilidad para no contables, finanzas, Relaciones laborales, etc.

El outdoor training es una técnica muy efectiva para procesos de aprendizaje y desarrollo de equipos, sumamente útil cuando se necesita crear contextos apropiados para iniciar cambios en la organización a partir de la transformación personal colocando a las personas en contacto directo con la experiencia.

La impronta del diseño pedagógico de estas actividades integran el plano físico, emocional y mental permitiendo a los participantes aprender, mientras disfrutan de experiencias y aprendizajes memorables además de divertidas y no convencionales: como jugar paintball, cruzar ríos, escalar, construir fuertes con postes de madera entre otras muchas posibilidades de actividades metafóricas, incluso actividades simuladas que recrean condiciones vivenciales muy realistas.

Quienes participan de un programa de este tipo, regresan a sus lugares de trabajo, no sólo con nuevas habilidades y conocimientos, sino con una actitud muy diferente y positiva, dispuestos a aplicar muchas de las técnicas que aprenden y conceptualizan.

Se recomienda a quienes tienen la función de contratar servicios de formación, buscar las mejores opciones analizando variables como cv del instructor, campo de conocimiento, años de práctica laboral, costo del curso entre las más importantes.

Actualmente, la mayoría de directores y gerentes de empresas reconocen que la gestión del Capital Humano es fundamental para el éxito del negocio, sin embargo, en escasas ocasiones el retorno de la inversión en los integrantes de la organización es motivo de preocupación de los directorios, aún en aquellas empresas que han desarrollado sofisticadas herramientas de gestión.

La contribución estratégica del área de Recursos Humanos en las empresas aún tiene mucho por hacer, principalmente en el desarrollo de indicadores que muestren claramente el

impacto en el negocio de la gestión de personas. No alcanza con contribuir a crear valor, hay que demostrarlo.