

Universidad de Palermo

Facultad de Ciencias Sociales

PSICOLOGIA

TRABAJO FINAL DE INTEGRACION

Gestión del conocimiento

La capacitación outdoor como herramienta para desarrollar el aprendizaje dentro de una organización.

Autor: Gretel Lorandi

Tutor: Dra. Denise Benatuil

30 de Octubre de 2009

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Planteo del problema	5
1.2. Objetivo general	5
<i>1.2.1. Objetivos específicos</i>	<i>5</i>
1.3. Justificación	5
2. MARCO TEORICO	7
2.1. Aprendizaje y capacitación	8
2.2. La capacitación en la empresa	14
2.3. Etapas de un proceso de capacitación	18
2.4. Distintas actividades de capacitación	24
<i>2.4.1. Capacitaciones basadas en las competencias a desarrollar</i>	<i>24</i>
<i>2.4.2. Capacitaciones diferenciadas por el lugar físico</i>	<i>24</i>
2.5. Capacitación outdoor	26
<i>2.5.1. Clasificación de actividades outdoor</i>	<i>31</i>
2.6. La importancia del lenguaje en el ámbito laboral	32
3. METODOLOGIA	34
3.1. Participantes	34
3.2. Instrumento	35
3.3. Procedimiento	35
4. DESARROLLO	35
4.1. Descripción de una actividad outdoor	35
4.2. Diferencias entre una actividad outdoor y una indoor	39
4.3. Aspectos positivos y negativos de la capacitación outdoor	42
5. CONCLUSIÓN	44
6. BIBLIOGRAFIA	50

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surgió de la Práctica y Habilitación Profesional realizada en la consultora que se especializa en el diseño y la implementación de programas de capacitación, consultoría y coaching integrados y comprometidos con los requerimientos de las organizaciones que impacten favorablemente en la capacidad de aprendizaje continuo de las personas y de la organización en su conjunto.

La actividad dentro de la institución comprendió la asistencia a la oficina donde funciona la consultora y, en dos oportunidades, la participación en dos cursos de capacitación: uno de modalidad indoor y, el otro, outdoor brindadas a diferentes empresas y, en ambos casos, como observadora no participante.

Los grupos a los cuales se brindan las distintas actividades son muy variados en cantidad de integrantes y temáticas a abordar y son conformados por los responsables de del sector de capacitación de las empresas que solicitan determinados cursos y seminarios. En cuanto a cantidad de integrantes, el objetivo de la consultora es trabajar en grupos que no superen los 15-18 integrantes aproximadamente, siempre que esto sea posible, ya que se intenta en cada actividad garantizar el trabajo personalizado. En referencia a las temáticas que se trabajan están son muy variadas, independientemente de las modalidades que se puedan desarrollar. En todos los casos estas son siempre coordinadas por uno o más profesionales especializados, dependiendo el tamaño del grupo a trabajar.

Debido a que la práctica fue realizada en una institución privada, la participación en las actividades desarrolladas por la consultora en distintas empresas fue limitada, ya que dependía de la autorización de las mismas y el acceso a entrevistas directas con los participantes no fue posible. Por tal motivo, y a los efectos de poder llevar a cabo el presente trabajo, se eligió como instrumento el registro tipo crónica para describir, de la forma más neutra posible, la observación realizada en la actividad presenciada.

La Visión que sostiene el trabajo de esta consultora se basa en el compromiso con los procesos de transformación productivos de personas, líderes y equipos focalizados en el logro de dinámicas de éxito organizacional. Consideran los espacios laborales como

contextos posibilitadores de la autorrealización personal y profesional de los individuos, junto con el cumplimiento de metas organizacionales y la rentabilidad de los negocios.

La metodología utilizada, independientemente de la modalidad de los cursos, siempre está vinculada con recursos y dinámicas que promuevan el desarrollo de las potencialidades de los miembros de la organización y transferencia a las tareas cotidianas. El objetivo de estos programas es generar un alto impacto en el cambio de modelos mentales, habilidades y comportamientos de los participantes.

El abordaje de cada curso a brindar se lleva a cabo desde una posición transdisciplinaria, en la cual se suman distintos modelos teóricos, interpretaciones y herramientas provenientes de diferentes campos de conocimientos y se utilizan los que son considerados oportunos según la necesidad evaluada. Entre los distintos modelos podemos destacar: la psicología cognitiva, ontología del lenguaje, gestalt, teoría de sistemas, sociología de las organizaciones, dinámica de grupos, psiconeurociencias, programación neurolingüística, pedagogía y didáctica conjugados con estrategias de administración de empresas y comportamiento organizacional.

Los cursos a realizar abarcan todas las jerarquías que componen una organización. Es decir, se adaptan las temáticas y metodologías según los puestos que ocupen dentro de la organización los miembros que participarán del mismo. Por ejemplo, en la práctica realizada, la participación fue en un curso de modalidad indoor dictado a puestos administrativos y recepcionistas, todos de sexo femenino, pertenecientes a la empresa de laboratorio Roche. En la segunda oportunidad, el curso era de modalidad outdoor, brindado a jóvenes profesionales pertenecientes a la empresa Ternium-Siderar, con 17 participantes en su mayoría de sexo masculino y profesionales de las carreras de ingeniería.

1.1. Planteo del problema

La intención de este trabajo es describir una actividad de capacitación outdoor, que es utilizada como herramienta para desarrollar el aprendizaje de distintos conceptos dentro de las organizaciones, ejemplificando esta metodología a través de un caso.

1.2. Objetivo general

Describir una actividad de capacitación outdoor que es utilizada como herramienta para desarrollar el aprendizaje dentro de una organización.

1.2.1. Objetivos específicos

- Describir una actividad de capacitación outdoor llevada a cabo por la consultora Szych-Marcovich & Asociados, a cargo de profesionales, y desarrollada para la empresa que solicitó dicha intervención.
- Establecer las principales diferencias entre una capacitación outdoor y una de tipo indoor.
- Destacar los aspectos positivos y negativos del empleo de este tipo de programas de capacitación como intervención para favorecer el desarrollo del aprendizaje de distintos conceptos para mejorar el rendimiento de una organización.

1.3. Justificación

Diversos autores coinciden en plantear que el principal desafío para las organizaciones actualmente es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto se debe a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Del material bibliográfico revisado queda manifiesta la relevancia que cobró el concepto de aprendizaje organizacional. Las empresas se enfrentan a revolucionarios avances en la tecnología de la información que refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando la sociedad. La inestabilidad del entorno en el ámbito organizacional supone que la organización debe, continuamente, adaptarse a las amenazas y oportunidades que se le presentan.

Esto ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje como recurso indispensable con que debe contar las empresas a la hora de hacer frente a los requerimientos del entorno.

Según Choo (1999), las organizaciones que cobrarán relevancia serán aquellas que adquieran información para transformarla en conocimiento, se adapten de manera oportuna a los cambios del ambiente y se comprometan con un aprendizaje continuo.

Manejar la complejidad requiere personas educadas y flexibles, capaces de gobernar organizaciones inteligentes y sistemas públicos aptos para aprender de su experiencia. Cada organización deberá ser un circuito de aprendizaje con su entorno, al que deberá dar nuevas respuestas a cada instancia (Gore, 2004).

Es a través de los programas de capacitación que las organizaciones promueven desarrollar el aprendizaje. Existen diferentes ejemplos de seminarios de capacitación que son realizados en y para las empresas como herramientas para desarrollar el aprendizaje de distintos conceptos dentro de las organizaciones. Entre estos se encuentra la modalidad de actividades outdoor basado en el aprendizaje experiencial.

El aprendizaje experiencial más que una herramienta es una filosofía de educación que parte del principio que las personas aprenden mejor cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprendizaje haciendo una tarea que reflexiona sobre el mismo hacer (Kolb, 1984).

El *Outdoor Training* es una herramienta que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos. Este aprendizaje es netamente vivencial, presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional (Cadavid, Callejas, Olave, Moreno & Quiñones, 1999).

Por lo expuesto, se considera que resulta importante destacar una herramienta de capacitación que puede promover el desarrollo del aprendizaje dentro de una organización. Siendo, el aprendizaje organizacional, uno de los objetivos que deben plantearse y generar las empresas en la actualidad para sostener su competitividad, desarrollar sus recursos humanos y modificar procedimientos obsoletos.

2. MARCO TEORICO

En Argentina, la ley de contrato de trabajo N° 20.744, en su capítulo VII, cuyo título es **De la Formación Profesional**, expresa, a lo largo de sus artículos, la obligación que poseen los empleadores de brindar capacitación a sus empleados.

A continuación, se hará una breve referencia de los artículos más relevantes a los fines de este trabajo que componen dicho capítulo de la mencionada ley (Fernández Campón, 1999).

- En el primer artículo se exigen las condiciones igualitarias de acceso y trato a la formación y promoción profesional, como derecho fundamental para todos los trabajadores.
- El segundo artículo expresa que es el empleador quien implementará acciones de formación y/o capacitación con la participación de los trabajadores.
- El tercer artículo enuncia que la capacitación del trabajador se efectuará de acuerdo a los requerimientos del empleador, a las características de las tareas, a las exigencias de la organización del trabajo y a los medios que le provea el empleador para dicha capacitación.
- El séptimo artículo afirma que el trabajador tendrá derecho a una cantidad de horas del tiempo total anual del trabajo, de acuerdo a lo que se establezca en el convenio colectivo, para realizar, fuera de su lugar de trabajo actividades de formación y/o capacitación que el juzgue de su propio interés.

En un artículo periodístico de el diario La Nación del año 2007 fue publicado un informe que afirmaba que a partir del año 2005 el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de nuestro país decidió incorporar en una encuesta que realiza mensualmente, módulos anuales especiales para obtener más información sobre determinadas problemáticas; entre ellas, la capacitación.

Los resultados obtenidos por las encuestas expusieron una interesante sorpresa: el bajo número de organizaciones que les brindaron a sus empleados actividades de formación y capacitación. Sólo el 30 % de las firmas capacitó a su personal. Pero, si no se consideran las que lo hicieron en seguridad e higiene, que son obligatorias por las

normas de las ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajo), el número desciende al 23 % (2007, Febrero 25, La Nación).

Esta breve introducción intenta dejar en evidencia la importancia de la capacitación tanto para los empleados de una organización como para la empresa misma, ya que esta está contemplada en la ley que regula todo acto laboral. Por otro lado, podemos observar la falta de cumplimiento de esa ley, ya que muchas empresas no llevan a cabo actividades de capacitación. Independientemente de los motivos que originen la ausencia de dichas actividades, la capacitación se ha convertido en uno de los componentes más relevantes del aspecto laboral. Es por este motivo que existen diversos autores y modelos que hablan sobre la capacitación dentro de una organización.

2.1. Aprendizaje y Capacitación

Un proceso de capacitación en el ámbito laboral es una experiencia de aprendizaje que debe considerar que los individuos que de él participan cuentan con modos de hacer las cosas. En algunos casos, estos modos pueden resultar obsoletos cuando no permiten obtener los objetivos deseados. En otros, simplemente, es necesario brindarles nuevos conocimientos a los individuos de cómo actuar para mejorar el rendimiento individual y de toda la organización en su conjunto. En ambos casos, una acción de capacitación resultaría un medio indicado para mejorar los procedimientos que se vienen realizando y ya no resultan eficaces o, simplemente, para favorecer la adquisición de nuevos conocimientos que faciliten la obtención de resultados.

La tradición verbalista de la educación hace que muchos maestros estén aun convencidos de que su tarea consiste en decir a los aprendices lo que deben saber hacer, y que ya es tarea de éstos el utilizar o aplicar lo aprendido cuando sea conveniente. En muchos ámbitos, la educación y la formación explican lo que hay que hacer pero no enseñan a hacerlo. Entre el saber hacer y el saber decir hay un salto en que no se puede dejar al aprendiz solo (Pozo, 1998).

Pozo (1998) explica que el aprendizaje de procedimientos se diferencia del conocimiento verbal en que estos implican saber hacer algo, no solo decirlo y comprenderlo. La mayor dificultad para el aprendizaje de procedimientos suele

plantearse por la insuficiente diferenciación del aprendizaje verbal, como consecuencia de una cultura expositiva del aprendizaje.

Distintas corrientes dentro de la psicología establecen una diferencia entre conocimiento declarativo y conocimiento procedimental. La idea que sostiene esta distinción radica en que las personas disponen de dos formas de conocer el mundo, por un lado, saben decir cosas sobre la realidad física y social y, por otro, saben hacer cosas que afectan a esas mismas realidades. El conocimiento procedimental técnico no siempre es posible de ser verbalizado, se adquiere más eficazmente a través de la acción y se ejecuta a menudo de modo automático (Pozo, 1998).

Blake (1997) considera que la capacitación es una manifestación particular del fenómeno educativo. Durante mucho tiempo el fenómeno educativo estructurado estuvo circunscripto casi con exclusividad a las instituciones diseñadas al efecto. Escuelas, colegios, universidades fueron los sitios naturales donde se educaban las personas.

Nuestro siglo incorporó dos conceptos importantes que tienen particular relevancia en el tema de la capacitación: la educación de los adultos y la noción de educación permanente. Fueron sin duda la increíble expansión de los conocimientos y el fantástico desarrollo tecnológico los que abonaron estas ideas. El concepto de educación permanente se incorpora entonces como una respuesta a las nuevas situaciones que provee el cambio como un elemento omnipresente en la vida del trabajo (Blake, 1997).

Pozo (1998) plantea que la nueva cultura del aprendizaje, propia de las modernas sociedades industriales, se define por una educación generalizada y una formación permanente y masiva, por una saturación informativa producida por los nuevos sistemas de producción, comunicación y conservación de la información, y por un conocimiento descentralizado y diversificado. Esta sociedad del aprendizaje continuado, de la explosión informativa y del conocimiento relativo genera unas demandas de aprendizaje que no pueden compararse con las de otras épocas pasadas, tanto en calidad como en cantidad.

La educación obligatoria se prolonga a toda la vida social y cultural. La necesidad de una formación permanente y un reciclaje profesional alcanza a casi todos los ámbitos laborales como nunca lo había hecho en otros tiempos, como consecuencia en buena medida, de un mercado laboral más cambiante, flexible e incluso impredecible, junto a

un acelerado ritmo de cambio tecnológico, que nos obliga a estar aprendiendo siempre cosas nuevas (Pozo, 1998).

Gore (2004) sostiene que frente a este escenario tan complejo, la educación ha dejado de ser algo que le sucede a uno cuando es joven. Es necesario aprender a usar el potencial educativo de la realidad, para que la educación exceda los ambientes escolares. Si la escuela enseña para la vida, la educación en el trabajo es una educación en la vida, donde no se trata de formar para un futuro idealizado, sino para desentrañar el presente en toda su complejidad.

Alles (2006) afirma que capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores. No puede estar dissociada de las políticas generales de la empresa.

Para Blake (1997) la capacitación, como proceso modificador de las capacidades de las personas, se transforma en un modificador de la calidad de gestión. Además, como servicio interno de la organización, es una función intermedia: se hace para que sean posibles sus logros.

Para Aquino, Vola, Arecco y Aquino (1993) el objeto de toda acción de capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al individuo en su puesto de trabajo. Todo puesto tiene intrínseco, respecto de quien lo ocupe, un “deber saber”, sin embargo, el hombre “sabe”. Determinar las necesidades de capacitación entre el deber saber y el saber efectivo permitirá definir el plan de acción.

La capacitación, como la educación, se ocupa también de la transmisión de conocimientos, actitudes, habilidades y conductas o pautas sociales de comportamientos. El concepto de capacitación se refiere tanto al proceso de adquisición como de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes no solamente para responder adecuadamente a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, en un tiempo y espacio determinado, sino para transferirse/promoverse a otros de igual o mayor responsabilidad dentro de la empresa (Aquino, Vola, Arecco & Aquino, 1993).

Se entiende por programas de capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada y evaluable (Alles, 2006).

Las actividades de capacitación comenzaron, en un principio, reproduciendo en el contexto de las organizaciones las formas y modalidades de la educación formal. La experiencia rápidamente demostró la necesidad de encontrar nuevas formas, nuevos métodos, nuevos tipos de situaciones de aprendizaje. Sin embargo, comenzaron a definirse ciertas particularidades del fenómeno educativo en el contexto organizacional que hoy son aceptadas con validez generalizada (Blake, 1997). Estas son:

➤ La utilidad

La importancia decisiva que tiene en las actividades de capacitación la visualización de la utilidad o destino de lo que se aprende. El adulto sabe que su capacidad de aprender está limitada por una serie de factores que van desde el tiempo de que se dispone para la actividad de aprender hasta sus propias limitaciones como sujeto de aprendizaje.

➤ La decisión

La forma en que se decide que un adulto aprenda. Tan pronto como una persona se incorpore en el mundo del trabajo las cosas cambian e, independientemente del nivel educativo que haya logrado, deberá afrontar la necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que le demanda su puesto de trabajo. Esta brecha va adquiriendo mayores dimensiones y alcanzando cada vez mayor número de puestos de trabajo a medida que la tecnología avanza y las organizaciones hacen esfuerzos por distinguirse unas de otras.

➤ El tiempo y la oportunidad

En capacitación se deberán asumir importantes restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. Estos aspectos configuran una de las diferencias más significativas entre la capacitación y la educación formal. En esta se dispone de bastante libertad para fijar la extensión de tiempo que se destinará a un cierto aprendizaje, y será el alumno quien deberá ajustarse a dicha decisión. En capacitación el tiempo destinado al aprendizaje es

un tiempo restado a las operaciones directas y, por tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salario, como por la productividad caída. Los capacitadores deberán esforzarse para encontrar los métodos más efectivos para producir los aprendizajes requeridos usando el tiempo de forma que reduzca al mínimo posible el impacto en las operaciones.

➤ El compromiso con el resultado

Está vinculado con el grado de compromiso que el capacitador tiene con el resultado de su tarea. En una cultura acostumbrada a demandar resultados, como sucede en la mayoría de las organizaciones, el educador que desea trabajar en este contexto debe aceptar que si el alumno no aprende, se va el profesor.

El modelo japonés de aprendizaje organizacional, representado por Ikujiro Nonaka, es un enfoque holístico del conocimiento, basado en un organismo vivo. Coloca a la creación del conocimiento donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de recursos humanos de la empresa. El modelo destaca dos formas de conocimiento y un movimiento entre estas dos formas (Nonaka, 2000):

El conocimiento explícito: es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido.

El conocimiento tácito: no es fácilmente expresable, es muy personal y, por lo tanto, es difícil comunicarlo a los demás. Está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto (u oficio o profesión). Se compone de en parte de conocimientos técnicos (capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término know-how). Posee una importante dimensión cognoscitiva. Consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan gravadas que consideramos como hechos ciertos y, por lo tanto, no son fáciles de expresar. Esos modelos implícitos influyen profundamente sobre nuestra forma de percibir el mundo que nos rodea.

Pozo (1998) define como **aprendizaje implícito** o incidental, a aquel que no requiere un propósito deliberado de aprender ni una conciencia de lo que se está aprendiendo, de forma que produce conocimientos implícitos, que el sujeto utilizará en diversos

contextos sin ser consciente de ello incluso sin poder tomar conciencia de que los está usando.

Es un tipo de aprendizaje filogenéticamente muy antiguo, profundamente enraizado en nuestro sistema cognitivo, basado en procesos asociativos. A través de la detección y organización de las regularidades que observamos en nuestro entorno, el aprendizaje implícito nos proporciona también auténticas **teorías implícitas** en muy diversos dominios, que aunque resulten muy difícil de verbalizar, dado su carácter implícito, influyen poderosamente en la forma en que interactuamos y aprendemos en cada uno de esos dominios (Pozo, 1998).

Define también al **aprendizaje explícito**, como producto de una actividad deliberada y consciente, que suele originarse en actividades socialmente organizadas, que de modo genérico podemos denominar enseñanza. Muchas de estas actividades se realizan en contextos de instrucción más formal o en contextos donde se produce un aprendizaje mediado por alguna instrucción (Pozo, 1998).

El aprendizaje explícito requiere habitualmente más esfuerzo que el implícito, pero obtiene resultados que no pueden lograrse sin un aprendizaje deliberado y sin alguien que de forma más o menos directa guíe ese aprendizaje. Aunque por fortuna hay muchas cosas que se pueden aprender sin enseñanza, en nuestra cultura del aprendizaje cada vez son más las que no pueden aprenderse sin ayuda instruccional (Pozo, 1998).

Continuando con la propuesta de Nonaka (2000), la diferenciación entre conocimiento explícito e implícito indica cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una empresa:

- De tácito a tácito: cuando una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra. Esos nuevos conocimientos llegan a formar parte de su propia base de conocimiento tácito. Ejemplo: se asimila el oficio. Pero por sí sola, la asimilación es una forma bastante limitada de creación de conocimiento. Es cierto que el aprendiz adquiere los conocimientos del experto. Pero ni el aprendiz, ni el maestro obtienen una percepción sistemática sobre el conocimiento del oficio. Como ese conocimiento nunca se hace explícito, no puede ser fácilmente aprovechado por la empresa en su conjunto.

- De explícito a explícito: una persona puede también combinar varias partes de conocimiento explícito para establecer un conjunto de conocimiento.

Pero cuando interactúa el conocimiento explícito y tácito sucede algo muy valioso. Precisamente es ese intercambio entre conocimiento explícito y tácito el que las empresas japonesas saben desarrollar a la perfección (Nonaka, 2000).

- De tácito a explícito: cuando una persona es capaz de expresar formalmente los fundamentos de su conocimientos tácito acerca de la realización de algo en particular o una actividad específica, lo convierte en conocimiento explícito y lo puede compartir con su equipo de trabajo.
- De explícito a tácito: a medida que ese nuevo conocimiento explícito se extiende por toda la empresa, otros empleados empiezan a interiorizarlo, es decir, lo utilizan para ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.

En la empresa creadora de conocimiento, esos cuatro modelos funcionan en una interacción dinámica, una especie de espiral del conocimiento. Convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito y emplear el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito son los dos pasos fundamentales de ese espiral de conocimientos, ya que ambos requieren una intervención activa del propio yo, es decir un compromiso personal (Nonaka, 2000).

Desde este paradigma, el objetivo es alcanzar dicho movimiento. Para lograrlo, se dispone de variadas herramientas, entre ellas los programas de capacitación que constituyen el principal objetivo de este trabajo.

2.2. La capacitación en la empresa

El hombre ha construido en miles de años un caudal mínimo pero no despreciable de conocimientos, ha creado una segunda naturaleza: la cultura. En los últimos cientos de años, fueron descubiertas las organizaciones. Formas de agrupar personas, varias horas al día en función de una tarea específica y con un complicado, pero comprensible, sistema de reglas que divide horizontalmente las tareas y verticalmente las decisiones. A su vez, esto requirió contar con personas que se ocuparan tanto de organizar a la gente, crear, hacer conocer y cambiar las reglas cuantas veces sea necesario. Estas personas son los administradores. Dicho sistema resultó tan exitoso que produjo una acumulación

de conocimientos capaz de impulsar muchos otros. Se ha creado entonces una nueva sociedad: la de las organizaciones y los conocimientos que produce complejidad (Gore, 2004).

Según Ahumada (2002), los revolucionarios avances en la tecnología de la información refuerzan los cambios económicos y sociales que están transformando la sociedad. La inestabilidad del entorno en el ámbito organizacional supone que la organización debe, continuamente, adaptarse a las amenazas y oportunidades que se le presentan. Esto ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional como recurso indispensable con que debe contar las empresas a la hora de hacer frente a los requerimientos del entorno.

Ikujiro Nonaka (2000) manifiesta que en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, solo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente produzcan nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Estas son las actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada.

La piedra angular del enfoque japonés reside en reconocer que la creación de un nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y, luego, poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas (Nonaka, 2000).

Día a día, con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base de la ventaja competitiva. Esto significa que habrá una mayor inversión en la capacitación del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo, la adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de sus recursos humanos (Aquino, Vola, Arecco & Aquino, 1993).

Las organizaciones tienden a ser hoy en día organizaciones de conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce la tarea, que no actúa tanto por delegación como por pericia. Los mercados globales son cada vez más exigentes (Alles, 2006).

Blake (1997) afirma que por propia definición y por la esencia de su naturaleza, toda organización se modifica permanentemente. Diversos factores de índole interna y externa así lo determinan y esas modificaciones no siempre son buscadas o siquiera deseadas. Los dirigentes involucrados en estos procesos recurrirán a una serie de herramientas para llevar adelante sus gestiones, según las características de los procesos que les toca administrar.

Para Aquino, Vola, Arecco y Aquino (1993) el desarrollo del personal es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, habilidades y conductas de su personal. Por la expresión cambio positivo, se debe interpretar lo que la propia organización ha definido como meta operativa de la acción a realizar.

Para Blake (1997) toda organización genera proyectos, sino lo hiciese resignaría una de sus razones de ser, que es modificar el medio y modificarse a sí misma. Ocurre que quienes deben llevar adelante ese proyecto deben hacer algo distinto de lo que vienen haciendo. Muchas veces saben hacerlo, por lo que solo necesitarán la necesidad y eventualmente el ejercicio del poder para que las personas hagan lo que no están haciendo y se necesita que hagan. Pero si no saben hacerlo, será insuficiente la manifestación de la voluntad y contraproducente el ejercicio del poder. Este es el espacio que debe cubrir la capacitación. Esta, no garantizará que las personas hagan lo que se necesita que hagan, pero deberá asegurar que están en condiciones de hacerlo.

Una de las tareas que debe abordar la función de capacitación es colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. Consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente (Alles, 2006).

Blake (1997) sostiene que las organizaciones le requieren al servicio de capacitación que este le asegure:

I. Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización

Las organizaciones no fueron hechas para capacitar a la gente, excepto las educativas. La capacitación es un medio para el logro de otros objetivos que si le son propios. Por

lo tanto es siempre un proceso intermedio que en forma más o menos directa apunta a lograr que quienes trabajan lo hagan con la excelencia que el sistema requiere.

Para eso es necesario detectar, analizar y evaluar las necesidades que demanda una actividad de capacitación. Una necesidad debe poder expresarse indicando al menos:

- Qué situación justifica que se haga una acción de capacitación
- Qué es lo que se quiere lograr
- Qué cosas, que hoy no podrían hacerse, harán las personas con lo que aprenderán, indicando el valor de ello.
- Qué cosas deberán ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificarán la situación en el sentido deseado.

II. La relación entre lo que se enseña y lo que se aprende

Las organizaciones contratan a los capacitadores para que transmitan todo lo que saben a todas las personas que necesitan saberlo. En ese momento el capacitador habrá concluido con esa parte de su tarea.

Para atender a esta segunda necesidad de asegurar que lo que se enseña sea aprendido, el sistema de capacitación deberá seleccionar adecuadamente los recursos que le permitan diseñar situaciones educativas que satisfagan en tiempo y efectividad de aprendizaje los requerimientos de la necesidad detectada.

III. El traslado del aprendizaje a la tarea

Transferir a la tarea lo aprendido no es tarea fácil, aun cuando exista una firme determinación de hacerlo. Si el participante no percibe las ventajas de modificar ese hábito, y ello no le es exigido, está todo perdido; pero aun percibiéndolas el éxito no está asegurado.

Toda situación contiene una lista de inhibidores del uso del aprendizaje, que van desde el temor a lo desconocido, la inercia de los usos y costumbres, celos, envidias y amenazas al prestigio, al poder y a la autoridad, falta de medios o de tiempo, intolerancias, impaciencia, descreimiento, desconfianza, desinterés, desidia, etc., que

crean una madeja más o menos compleja que debe ser desatada para que puedan ser transferidos a la tarea aquellos aprendizajes que con esfuerzo se lograron.

IV. El sostenimiento en el tiempo

Asegurar que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo tiene varios aspectos a considerar:

- Se debe tener en cuenta la frecuencia de uso de lo aprendido. Si los contenidos aprendidos son de uso cotidiano o permanente, es probable que el problema casi no exista, puesto que el aprendizaje transferido se incorporará con características de hábito a la tarea, sosteniéndose por sí mismo. Otra será la situación si el uso de lo aprendido es de características esporádicas o periódicas. En estos casos la dificultad será inversamente proporcional a la frecuencia de uso.
- Otro factor que conspira contra el sostenimiento del aprendizaje es el paso del tiempo. En muchos tratados sobre educación se ha estudiado el problema de la curva del olvido que se produce sobre todo conocimiento que no se usa intensamente.
- Un nuevo aspecto del problema del sostenimiento en el tiempo es la distorsión que se produce al incorporarse vicios o ahorros de esfuerzo que, detrás de la fácil explicación del es lo mismo, van produciendo abandonos de ciertas partes que a veces llegan a desvirtuar por completo lo aprendido.
- Otra faceta a considerar es el mantenimiento de la validez de lo aprendido. No todos los conocimientos se renuevan o desactualizan con igual velocidad, pero no existe disciplina que no esté expuesta a los cambios que por reemplazo produce el avance del proceso tecnológico que lo afecta o que no requiera de alguna forma de actualización.

2.3. Etapas de un proceso de capacitación

Independientemente de la modalidad de actividad de capacitación que sea elegida como la más acorde de acuerdo a las necesidades de la organización, Alles (2006) plantea que en una exitosa gestión de capacitación deben intervenir Recursos Humanos, a través de

su área de capacitación. El diseño de la actividad está a cargo de recursos humanos. Si el área tiene un responsable de capacitación, será este el encargado de hacerlo.

En todos los casos, un curso de capacitación debe ser diseñado en relación con la estrategia organizacional. Para que un plan resulte plenamente eficaz, deberá estar coordinado con el resto de las políticas y herramientas de recursos humanos (plan de carrera, selección e integración, análisis de potencial, adecuación de la persona al puesto, evaluación de desempeño, entre otros) que a su vez serán coherentes con la tecnología y los medios disponibles en la organización (Alles, 2006).

Diversos autores como Blake (1997), Alles (2006) y Werther (1996) acuerdan en una serie de pasos indispensables en el momento de pensar y llevar a cabo un proceso de capacitación.

Siguiendo los pasos propuestos por Werther (1996) se debe considerar:

1. Evaluación de las necesidades

Permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

La detección de los objetivos y las necesidades de capacitación es el aspecto más importante a la hora de desarrollar un plan de capacitación. Pueden provenir de diferentes fuentes: la evaluación de desempeño, de planes de sucesión, o de otras funciones dentro del desarrollo de personas. Otra fuente es la administración a los supervisores de cuestionarios (Alles, 2006).

Blake (1997) explica que existe una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. Destaca la existencia de tres conjuntos de necesidades de capacitación:

- Necesidades por discrepancia: cuando una tarea o función esta efectuándose insatisfactoriamente, lo que se está obteniendo discrepa con el objetivo que se desea obtener.
- Necesidades por cambio: cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización, y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución.
- Necesidades por incorporación: cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarla.

Por último, Blake (1997) sostiene que cuando una necesidad de capacitación ha sido detectada y evaluada de forma que se ha decidido actuar sobre ella, es necesario expresarla de una manera que permita al diseñador y al coordinador producir la respuesta educativa adecuada.

Para Alles (2006) estas necesidades deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos. Es imprescindible establecer cuáles son las necesidades prioritarias. De ese modo, relacionando las necesidades de capacitación con la magnitud de los problemas a solucionar y con los recursos disponibles, es posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

II. Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación. Estos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

III. Contenido del programa

El contenido se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

IV. Principios de aprendizaje

Werther (1996) postula que estos constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras se utilicen estos principios en el aprendizaje, más posibilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son:

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen más de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

Repetición: aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de seguir procedimientos cortos.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

Retroalimentación: esta proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

V. Programa real

Este se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios, entre otros. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Luego se desarrollarán brevemente los canales por los cuales llegará la formación a sus destinatarios: aula, a distancia o presencial, en el puesto de trabajo, asistida por

computadora, aulas virtuales. La elección dependerá del objetivo a cubrir: adquirir o incrementar conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar habilidades o varias de estas competencias a la vez (Alles, 2006).

VI. Evaluación de las actividades

Pain (1993) sostiene que la evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de la función de capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa y permite el mejoramiento de estas mismas actividades.

Gore (2004) postula que evaluar significa verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos en la implementación.

La fase de evaluación constituye un componente sumamente valioso del diseño, ya que brinda conocimientos útiles para enfocar las acciones futuras (Gore, 2004).

La American Society for Training and Development distingue cuatro tipos de evaluación. Estos son:

- La evaluación de reacción: permite conocer el juicio del participante acerca del programa.
- La evaluación de aprendizaje: informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridos por el individuo durante el curso.
- La evaluación de utilización: constituye el nexo entre el programa y la situación real de trabajo, ya que procura establecer si los elementos adquiridos en la actividad de capacitación se aplican a la práctica laboral.
- La evaluación de resultados intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la empresa.

Según Werther (1996), el proceso de capacitación se constituye en un proceso de cambio. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. Las etapas de evaluación deben seguir los siguientes pasos:

- Normas de evaluación deben establecerse antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Administrar un examen anterior al curso para determinar el nivel de sus conocimientos. Administrar un examen posterior a la capacitación.
- El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el procesos de capacitación
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Para Blake (1997) son cuatro los puntos del proceso de capacitación donde es posible medir el resultado de la capacitación:

- *La relación que existe entre lo que se necesita y lo que se enseña:* esta relación no siempre es satisfactoria. Muchas veces se realizan enormes esfuerzos para que la gente aprenda algo determinado, cuando en realidad lo que se necesita es que sepa aplicar otra cosa.
- *La diferencia entre lo enseñado y lo aprendido:* como el conjunto de nuevos comportamientos son adquiridos por el participante en el acto educativo.
- *La diferencia entre lo aprendido y lo transferido a la tarea:* es un área clave ya que resulta muy difícil transferir a la realidad lo aprendido. Para cada uno de los participantes de un mismo programa de aprendizaje, esta dificultad será diferente, tanto por las características de las personas como de las situaciones que deberán enfrentar.

- *La permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea:* ofrece la dificultad natural del deterioro que sufre todo aprendizaje en la medida en que no sea incorporado como una rutina de trabajo. En estas situaciones se entra en una curva de olvido que solo puede ser tratada con acciones de mantenimiento del aprendizaje.

2.4 Distintas actividades de capacitación

Existe una amplia variedad de capacitaciones que ofrece el mercado. Esta situación se va acrecentando día a día. A los fines de este trabajo se describe una breve clasificación de las mismas a modo de ejemplo.

2.4.1. Capacitaciones basadas en las competencias a desarrollar

Esta primera clasificación sobre las distintas modalidades de capacitación es propuesta por Gore (2004), establecida sobre las competencias que pretende desarrollar. La clasificación propone:

- *Programas centrados en las actitudes*

Promueve el desarrollo de actitudes favorables hacia un cierto tipo de conductas como el trabajo en equipo.

- *Programas centrados en las destrezas*

Apunta a desarrollar habilidades específicas para una función: por ejemplo administración de tiempo junto con habilidades para la interacción y el intercambio con otros profesionales.

- *Programas centrados en los conocimientos*

Tienen como objetivo la especialización en el campo de la actividad específica.

2.4.2 Capacitaciones diferenciadas por el lugar físico

Por otro lado, Alles (2006) hace referencia a la existencia de distintas formas de capacitación, entrenamiento y desarrollo de personas. Destaca dos grandes grupos diferenciados por una característica fundamental: el lugar físico donde se lleva a cabo la actividad.

➤ *Métodos de desarrollo dentro del trabajo*

Porque se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología utilizada más usual es cuando el mismo jefe asume el rol de coach y desarrolla las capacidades de sus empleados. Los métodos más conocidos son: coaching, rotación de puestos, asignación a comités, paneles de gerentes en entrenamiento, entre los más importantes (Alles, 2006).

➤ *Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo*

Aquellas actividades que, aunque a veces se hacen dentro de horarios laborales, no se llevan a cabo mientras se desempeñan tareas habituales (Alles, 2006).

La capacitación puramente teórica esta en desuso; las nuevas generaciones quieren rápida experimentación práctica.

En el mercado, la oferta disponible es muy variada. Los distintos métodos de formación fuera del ámbito del trabajo que podemos encontrar son (Alles, 2006):

- **Cursos formales de capacitación:** estos pueden ser desde clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma.
- **Capacitación on line:** en la mayoría de los casos sólo se trata de actividades que utilizan soporte tecnológico. Tienen como ventaja permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; también las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán.
- **Licencias sabáticas:** muy poco frecuentes en Argentina, el 10 % de las corporaciones de Estados Unidos han adoptado estas prácticas. Estas licencias proponen un período sabático de un año, sin embargo, también puede tratarse de un período menor de tiempo, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. Este puede destinar su tiempo libre, por ejemplo, a programa sociales, entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los que no posee contacto habitual en su forma cotidiana, realizar programas de voluntariado, u otras actividades formativas. Su principal desventaja es su alto costo, y su principal beneficio es prevenir el burnout.

- **Método de estudios de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal.
- **Role-playing:** o entrenamiento a través de simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias
- **Programas relacionados con universidades:** son muy útiles para la formación general integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.
- **Juegos gerenciales:** tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y solo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. En materia de juego se pueden encontrar muchas opciones. Para que los mismos sean fructíferos las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.
- **Actividades outdoors:** estas actividades han tenido su origen en programas para alto ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal. Estas actividades se encuentran bajo severo análisis, por cuanto en ocasiones se pone en riesgo la vida o la integridad física de los participantes y, en otras, son desvirtuadas y reemplazadas por meras actividades distractoras sin ningún rigor profesional.

2.5. Capacitación outdoor

Los modernos métodos de capacitación incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. La capacitación con base experimental o basadas en el aprendizaje experimental puede resumirse en etapas. El participante parte de una

experiencia concreta que trae consigo. En segunda instancia, el aprendizaje se inicia en **forma inducida** por el instructor. Sigue una etapa de **formación abstracta** de conocimientos, y finalmente una **etapa deductiva** donde se relacionan los conocimientos adquiridos con la experiencia concreta aportada al inicio de la actividad (Cole, 1997).

Todos estos métodos parten de un principio básico: poner al participante en acción. Apuntan a que los participantes sean los actores de su propia formación. Los seminarios deberán tener también características para ser efectivos. Ningún persona cambiará comportamientos solo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema, y será insuficiente el mero hecho de conocer su valoración sobre sí mismo (Alles, 2006).

Diversos autores abordan en la actualidad el estudio de la modalidad de actividad outdoor.

Por ejemplo, Wagner, Clements y Roland (1995) opinan que el tipo de entrenamiento que ha sido dominante por los últimos 30 años han sido los programas indoor o de interior. Muchos de estos entrenamientos fallan en motivar a sus empleados. En respuesta a estos fracasos, los entrenadores han luchado por mejorar la calidad de la educación corporativa. Muchos se han enfocado en el empleo de técnicas de aprendizaje empíricas.

El aprendizaje empírico o aprendizaje haciendo, ganó popularidad como un método que entrenaba a la dirección de las empresas en la década del 70. La gente tendía a aprender más cuando participaba activamente del aprendizaje, que cuando eran pasivas. El entrenamiento experiencial puede adquirir varias formas, pero una forma que ha ganado popularidad son los programas al aire libre u outdoor (Wagner, Clements & Roland, 1995).

Los programas basados en el entrenamiento experiencial al aire libre, aparecieron, luego, a principios de 1980. Estos, se han hechos más populares en años recientes, y las revisiones indican que la tendencia seguirá. Estos programas aparecieron para crear un ambiente que sea mejor conducente para algunos tipos de aprendizajes, más que los típicos programas de aprendizaje internos (Wagner, Clements & Roland, 1995).

Por otro lado, Freeman, Nelson y Taniguchi afirman, en un artículo publicado en el año 2003, que la educación experiencial al aire libre ha sido puesta en práctica en planes de estudio en colegios y universidades de todo el mundo. Algunos de estos cursos han resultado exitosos, mientras otros han luchado para ganar el apoyo administrativo y el soporte financiero.

Se pueden hallar los principios filosóficos que sostienen este tipo de programas, también denominados **COLT** (conservation and outdoor leadership training), en Josh Dewey, filósofo educativo americano, que defendió una filosofía pragmática educativa.

Dewey defendía una educación que proporcionara experiencias significativas que ayuden a los ciudadanos a pensar, solucionar problemas, comunicar ideas y desarrollar un interés en mejorar a ellos y a su sociedad. Por lo tanto, las experiencias educativas necesitan ser transferibles de un escenario a otro en algún punto del futuro, y deben darse oportunidades a los estudiantes para reflexionar sobre sus experiencias de modo que ellos puedan aprender de las mismas (Freeman, Nelson & Taniguchi, 2003).

La teoría de aprendizaje experiencial requiere individuos que actúen recíprocamente con el ambiente, y acentúen la naturaleza práctica de aprender experiencias. El aprendizaje experiencial demanda participación en una actividad y, después, un tiempo de reflexión para proveer un valor intrínseco de la experiencia que se aprende (Freeman, Nelson & Taniguchi, 2003).

Los programas de actividades outdoor fueron diseñados con el objetivo de proveer de experiencias reales a los participantes. La educación al aire libre usa la teoría empírica del aprender haciendo. Esto les permite a los participantes de los programas construir relaciones interpersonales ya que ellos afrontan desafíos similares y se animan a trabajar juntos, o al menos, apoyarse el uno al otro (Freeman, Nelson & Taniguchi; 2003).

La modalidad outdoor combina procesos para la identificación, el aprendizaje y la práctica de las más relevantes habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, orientado al análisis y a la aplicación de estos principios en los diversos sectores de la organización. Se realizan reflexiones individuales y grupales para conectarse con su propia realidad, y presentaciones para revisar los conceptos implícitos en el taller. La ausencia de

monotonía y el aspecto lúdico han sido clave para la gran acogida de este método (Cadavid, Callejas, Olave, Moreno & Quiñones, 1999).

El concepto dominante que subyace a las actividades outdoor es el de la construcción del aprendizaje entre pares. A través de la interacción de los diferentes participantes en los ejercicios o juegos propuestos emergen los conceptos que el facilitador quiere que se trabajen específicamente. De esta manera, es un aprendizaje que se construye entre individuos, que se descubre en el mismo hacer de la experiencia y se aproxima a una conclusión a través de la discusión entre los compañeros. Es en este punto donde se vincula con algunas ideas propuestas por Vigotsky en su teoría sobre el aprendizaje.

Vigotsky, destacó la importancia de la interacción entre conocimientos previos y la nueva información en el proceso de aprendizaje, incorporando el elemento social en la construcción del conocimiento.

La posición de Vigotsky con respecto al aprendizaje incorpora la influencia del medio social. Para él, el sujeto ni imita ni construye, sino que reconstruye los significados (Pozo, 1992).

Su propuesta se basa en el concepto de actividad. Vigotsky consideraba que el hombre no se limita a responder a estímulos sino que actúa sobre ellos transformándolos. Esto es posible gracias a la mediación de instrumentos que se interponen entre el estímulo y la respuesta (Pozo, 1992).

Distingue entre dos clases de instrumentos en función del tipo de actividad que hacen posible. Uno es la cultura que proporciona al individuo las herramientas necesarias para modificar su entorno, adaptándose activamente a él. Un segundo instrumento mediador, de diferente naturaleza, son los sistemas de signos o símbolos que median en nuestras acciones. El sistema de signos usado con más frecuencia es el lenguaje hablado, pero hay otros (Pozo, 1992).

Vigotsky argumentaba que es la sociedad la que, por encima de todo, debe ser considerada como el factor determinante del comportamiento humano. Estaba interesado en como la interacción social en pequeños grupos o díadas conduce a un funcionamiento psicológico superior del individuo (Wertsch, 1988).

El tipo de procesos sociales sobre los que Vigotsky sitúa su interés principal son denominados interpsicológicos. En contraste con los procesos sociales, los procesos interpsicológicos implican pequeños grupos de individuos implicados en una interacción social determinada y explicable en términos de dinámica de grupos pequeños y práctica comunicativa (Wertsch, 1988).

Según Vigotsky el vector del desarrollo del aprendizaje iría desde el exterior del sujeto al interior, sería un proceso de internalización o transformación de las acciones externas, sociales, en acciones internas, psicológicas. La ley fundamental de la adquisición de conocimientos para Vigotsky afirmaría que este comienza siendo siempre objeto de intercambio social, es decir, comienza siendo interpersonal para, a continuación, internalizarse o hacerse intrapersonal. En el desarrollo cultural del niño, toda función aparece dos veces: primero entre personas (interpsicológica), y después en el interior del propio niño (intrapsicológica) (Pozo, 1992).

Un concepto fundamental en la obra de Vigotsky es el de internalización. Concebía como un proceso donde ciertos aspectos de la estructura de la actividad que se ha realizado en un plano externo pasan a ejecutarse en un plano interno. Es necesario que todo aquello que es interno en las formas superiores haya sido externo, es decir, que fuera para otros lo que ahora es para uno mismo. Toda función psicológica superior atraviesa necesariamente una etapa externa en su desarrollo, ya que inicialmente es una función social. Toda función psicológica superior ha sido externa porque ha sido social en algún momento anterior a su transformación en una auténtica función psicológica interna (Wertsch, 1988).

Por otro lado, Pozo (1998) también reconoce que en los últimos años se ha destacado mucho la importancia de la interacción social entre aprendices y maestros como motor del aprendizaje. Esos procesos de interacción social deben considerarse más como condiciones, necesarias o facilitadoras, del aprendizaje que como motores del mismo.

La nueva cultura del aprendizaje reclama también que el aprendizaje sea una actividad social y no solo una costumbre individual y privada. Hay datos que avalan la ventaja de una organización cooperativa de las actividades de aprendizaje, entendiendo por tal las situaciones en que los objetivos que persiguen los participantes están estrechamente vinculados entre sí, de tal manera que cada uno de ellos puede alcanzar sus objetivos si,

y solo si, los otros alcanzan los suyos. En general, la cooperación entre aprendices promoverá mejores resultados de aprendizaje cuando se trate de fomentar un aprendizaje constructivo o reflexivo entre los aprendices, a partir de situaciones de aprendizaje concebidas como problemas (Pozo, 1998).

La eficacia del aprendizaje cooperativo se apoya en dos procesos fundamentales:

- El aprendizaje cooperativo favorece la aparición de conflictos cognitivos entre los aprendices. La contrastación de puntos de vista, la comparación entre los mapas de la tarea elaborados por los aprendices, la explicitación de los mismos, son procesos necesarios para el aprendizaje constructivo que se producirán de modo más fiable cuando los aprendices interactúan entre sí que cuando están solos ante el aprendizaje.
- La cooperación no solo proporciona conflictos, sino también soporte o apoyo para resolverlos. Los aprendices se proporcionan ayuda, se corrigen mutuamente, construyen conjuntamente nuevos argumentos e ideas que por separado difícilmente habrían generado.

A modo de síntesis se puede considerar que los programas outdoor de capacitación plantean una modalidad de trabajo para sus integrantes en el cual se desenvuelve esta idea de construcción social del aprendizaje. Es a través de la interacción entre los miembros del grupo en actividades físicas grupales donde emergen los conceptos que una organización quiere que sus empleados incorporen para luego aplicar en sus ámbitos de trabajo.

2.5.1. Clasificación de las actividades outdoor

Wagner, Clements y Roland (1995) distinguen dos categorías principales de actividades outdoor:

De bajo impacto (low-impact programs)

Los programas de bajo impacto generalmente usan iniciativas con riesgos psicológicos mínimos o limitados. Las actividades tienden a involucrar al grupo entero de trabajo.

De alto impacto (high-impact programs)

Los programas de alto impacto usan iniciativas con mayores riesgos. Estos programas involucran a la persona más individualmente en el foco de la actividad.

2.6. La importancia del lenguaje en el ámbito laboral

El lenguaje no surge espontáneamente como una capacidad de la biología humana que tiende a manifestarse por sí sola. Requiere poder establecer con otro individuo un dominio consensual de significados comunes. Por lo tanto, es desde esos significados que las personas pueden comenzar a coordinar acciones. El lenguaje nace de las relaciones que los individuos mantienen entre sí y, así como este las nutre y sustenta, son las propias relaciones las que generan el lenguaje. El lenguaje es un fenómeno social, relacional (Echeverría, 2007).

Maturana (1990) propone comprender que una cultura es una red de coordinaciones de emociones y acciones en el lenguaje que configura un modo particular de entrelazamiento del actuar y el emocionar de las personas que la viven. Todo quehacer humano ocurre en el conversar y una cultura se transforma en otra cuando cambia la red de conversaciones que la constituye y define.

Wolk (2006) sostiene que el lenguaje es acción, hablar es actuar. A través de este se expresan ideas y opiniones, se presentan propuestas y proyectos, se toman decisiones, se definen y coordinan acciones con otros.

Aproximadamente, el 70 % del día de una persona está dedicado al trabajo, coordinar, dirigir, comunicar, acordar, planificar, pedir, evaluar, entre tantas acciones. Todas y cada una de estas se realizan a través del hablar. Hablar y escuchar lo que otros hablan. Es decir: conversar (Wolk, 2006).

Echeverría (2007) afirma que no es lo mismo el lenguaje que las conversaciones. Estas son un fenómeno más amplio dentro del cual el lenguaje es uno de sus componentes y quizás el más importante. Las conversaciones integran tres componentes fundamentales: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.

Las competencias conversacionales que deben ser tenidas en cuenta para alcanzar una comunicación efectiva son (Echeverría, 2007):

Considerar la diferencia entre hechos u observaciones, que se refieren a una evaluación subjetiva, y las opiniones y juicios se refiere a hechos empíricos. Alrededor de este tipo de descripciones suele generarse confusiones, pérdidas de tiempo y energía, que a veces pueden ser intrascendentes, pero en otras ocasiones pueden terminar generando malestar personal e interpersonal y entorpeciendo tareas y toma de decisiones.

Compromisos conversacionales. Al hablar de coordinar acciones estos son fundamentales para el logro de los objetivos de modo eficiente, y su herramienta principal es el lenguaje. Los compromisos conversacionales se estructuran a través de promesa, ofertas y pedidos, los que implican compromisos tanto de quien habla como de quien escucha. Es posible diferenciar:

- Promesas: es un acto lingüístico por el cual quien promete se compromete a realizar algo en el futuro, lo cual permite planificar de un modo más eficiente. La falta de compromiso provoca desconfianza, lo cual afectará tanto a la tarea como las relaciones interpersonales.
- Ofertas y pedidos: es una acción lingüística para obtener una promesa por parte de quien la escucha. Ambos son acciones de apertura hacia la concreción de una promesa. En un pedido, la acción pedida, en el caso de ser aceptada, será ejecutada por el receptor oyente para satisfacer una inquietud del solicitante. Si la acción se iniciara con una oferta, la acción ofrecida, si es aceptada, se constituye en un compromiso del hablante/emisor, quien se hace cargo de una inquietud del receptor. Las ofertas son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente.

El objetivo es identificar si las conversaciones que tienen lugar en el ámbito laboral permiten alcanzar los objetivos deseados. Si los resultados no se producen, será necesario modificar las conversaciones. Es entonces allí cuando una organización puede recurrir a una acción de capacitación que permita el desarrollo de conversaciones efectivas que permitan el logro de los objetivos.

Wolk (2006) plantea que es una responsabilidad esencial generar contextos de aprendizaje y confianza para posibilitar compromisos conversacionales efectivos. Contextos de respeto y sin temor de declinar un pedido, indagar ante una duda o

expresar desacuerdos o imposibilidades de satisfacer una demanda, sin que los mismos sean interpretados como descalificación, desafíos a la autoridad o declaraciones de incompetencia hacia la persona que los manifiesta (Wolk, 2006).

3. METODOLOGIA

En el presente trabajo se realizó una observación no participante y se registró la actividad outdoor presenciada. El trabajo es descriptivo.

3.1. Participantes

Se trabajó con un grupo de 17 personas que participaron de una actividad outdoor. En su mayoría eran de sexo masculino y de profesión ingenieros, solo participaron tres mujeres, una de ellas de profesión contador público y las dos restantes pertenecientes al área de administración. Las edades oscilaban entre los 25 y 27 años de edad y ninguno de ellos poseía más de 3 años de graduado en su respectiva carrera.

Los participantes de la actividad se encontraban incluidos en el programa Jóvenes Profesionales de una empresa. El grupo fue conformado por el responsable del programa perteneciente al área de recursos humanos de la empresa.

La empresa desarrolla talento a través de sus programas formativos para jóvenes, quienes al aceptar el desafío acceden a una valiosa experiencia para su carrera y vida personal. Es compromiso de esta empresa desarrollar a los recursos humanos a través de diferentes programas, y para ello brinda a los jóvenes talentos las herramientas necesarias para su futuro profesional asignándoles responsabilidades, proyectos y tareas que, con el apoyo de un tutor y el seguimiento por parte de expertos, refuerzan su formación.

Este programa de Jóvenes Profesionales tiene una duración de dos años, en el que se brindan más de 150 horas de capacitación formal, sumadas a las experiencias formativas a través de la tarea, los proyectos especiales y las rotaciones planificadas dentro de la organización, además de participar de actividades formativas complementarias específicas a su perfil. El proceso de selección tiene en cuenta el nivel académico del postulante, su potencial de desarrollo y su capacidad de trabajo en equipo.

Durante el desarrollo de este plan, los jóvenes profesionales son asignados a diversos proyectos específicos donde puedan desarrollar sus capacidades personales y completar su formación. Cada profesional está a cargo de un responsable que realiza un seguimiento cercano tanto de su capacidad técnica y contribución efectiva a la gestión del área como del comportamiento general y estilo de trabajo.

La actividad de capacitación outdoor descrita en el presente trabajo forma parte de una de las actividades formativas complementarias que conforman dicho programa.

3.2. Instrumento

El instrumento utilizado fue la observación no participante y registro del grupo de jóvenes profesionales que participaron de la actividad de capacitación.

3.3. Procedimiento

Los datos para la realización del presente trabajo fueron recabados durante la observación de la capacitación outdoor llevada a cabo por los profesionales de la consultora. Los individuos participaron de la actividad como un objetivo integrado dentro del programa Jóvenes Profesionales de la empresa.

4. DESARROLLO

4.1 Descripción de una actividad de capacitación outdoor

Fue seleccionada como ejemplo de descripción la capacitación outdoor realizada por la consultora para la empresa elegida. Será descrita dicha actividad ya que durante el período que duró la práctica profesional está fue la única oportunidad en la cual fue posible asistir a una actividad completa.

La empresa había contactado a la consultora solicitando una actividad de capacitación a comienzos de marzo. No fue posible participar de todo el proceso previo realizado hasta concluir en la acción de capacitación propiamente dicha ya que la incorporación a la consultora se produjo en el mes de mayo.

Con dicho proceso comenzado, la autora del presente trabajo, en calidad de observadora no participante, pudo asistir a la actividad outdoor junto con dos capacitadores de la

consultora. Está estaba dirigida a un grupo de 17 personas que se encontraban participando del programa de Jóvenes Profesionales que brinda la empresa.

El objetivo principal a trabajar, solicitado a la consultora, era el desarrollo de los conceptos de comunicación efectiva y habilidades conversacionales, los cuales conforman competencias necesarias de acuerdo con el plan de formación correspondiente al programa Jóvenes Profesionales.

El objetivo que guiaría el trabajo de los consultores sería observar las conversaciones que estaban teniendo lugar en este grupo específico y evaluar si estas permitían alcanzar los objetivos deseados. Además, era preciso instruir sobre habilidades que favorecieran el canal comunicacional para modificar las conversaciones cuando los resultados no se producen. Para brindar a este grupo específico estas competencias necesarias para el rendimiento dentro de la organización, la empresa recurrió a la acción de capacitación que a continuación será descrita como instrumento mediador para el aprendizaje de estos conceptos.

Dichos conceptos fueron trabajados desde distintos paradigmas desde los cuales los profesionales de la consultora conciben las acciones de capacitación y el desarrollo del aprendizaje.

La consultora ofreció a la empresa brindar una capacitación modalidad outdoor predeterminada, que forma parte de los distintos servicios que brindan, enfocada específicamente en el desarrollo de dichas competencias. Se presentaron las actividades que se llevarían y se seleccionaron los capacitadores de acuerdo con las temáticas a desarrollar. Finalmente se pautó la fecha y se presentó el diseño de la actividad a realizar. La empresa aceptó.

Una vez comunicado la participación de quien suscribe en dicha actividad y planteado el objetivo principal del presente trabajo, la idea fue observar en la jornada de capacitación como es el despliegue y la implementación de una actividad modalidad outdoor y, cómo a través de la misma, se van trabajando los conceptos dando lugar al aprendizaje mediante las distintas actividades.

La jornada había comenzado a las 10 de la mañana. Las actividades diurnas estuvieron a cargo de otra consultora. Así estaba pautado desde que comenzaron con el proceso.

Luego, al mediodía, se dispuso de un almuerzo, en el cual los integrantes de la consultora estaban incluidos, para en seguida dar comienzo a las actividades de la tarde que estaban a cargo de la consultora.

La actividad comenzó a las 15 hs. Y se extendería hasta las 17.30 hs.

La primera tarea que se llevó a cabo se denomina **Rompiesiestas**. Es una actividad inespecífica en la cual se reúne a los participantes y se los estimula a realizar alguna actividad física para contrarrestar los efectos que le suceden al organismo luego del almuerzo.

A continuación, se dio paso al primer ejercicio, donde se les solicitó a los participantes que formaran parejas de acuerdo a su propio criterio. Como la cantidad de miembros del grupo era impar, se requirió que en un caso formaran un trío. Una vez conformados, se explicó la consigna del primer ejercicio.

Debían pasar caminando sobre un alambre tensado ambos integrantes del dúo, de a uno por vez; el alambre se encontraba atado en cada extremo a un poste y la longitud del mismo era de 5 metros aproximadamente. La dificultad radicaba en que los miembros de la pareja debían cruzarlo uno detrás del otro, manteniendo el equilibrio, comenzando desde un poste hasta llegar al otro ubicado en el otro extremo, sin tocar el piso. Cada par tenía un intento por turno y, si se caían, debían dejar pasar a la siguiente dupla.

Los capacitadores sólo brindaron dicha consigna, ya que el ejercicio tenía como principal objetivo que encontrarán la forma de lograr cruzar el alambre a través del diálogo con su compañero. Vale aclarar que ninguna de las parejas logró hacerlo. Transcurridos 20 minutos de intentos, uno de los capacitadores reunió al grupo.

Se instó a los participantes a reflexionar sobre el por qué no pudieron, en ningún caso, cruzar con éxito el cable. Luego, se les enseñó la resolución del ejercicio, invitándolos a practicar el modo que permitía conseguir el objetivo. Pasado unos minutos de práctica, se invitó al grupo a formar una ronda, donde se llevó a cabo nuevamente una reflexión, pero esta vez los capacitadores expusieron la importancia que tiene una conversación

eficaz a la hora de resolver cualquier situación de la vida, pero sobre todo enfocándose en el ámbito laboral. A continuación, se le pidió a cada integrante que pensara un ejemplo de aplicación de dicho ejercicio con su consecuente aprendizaje a una experiencia de laboral cotidiana.

Una vez terminada dicha exposición, se prosiguió con el siguiente juego.

El segundo ejercicio, a diferencia del anterior tuvo como consigna que todos formaran un mismo grupo. La propuesta se basaba en pasar sobre el alambre tensado, esta vez constaba de cuatro tramos divididos por postes de diferente longitud cada uno (es decir, cada tramo un poste), siendo el primero el más largo y siguiendo en forma decreciente hasta llegar al cuarto y último segmento. La regla principal era mantener, en un principio de forma fija, un número determinado de participantes por tramo: en el primer segmento nunca podía haber más de 4 participantes fijos, en el segundo no más de 3, en el tercero no más de 2, en el cuarto no más de 1 participante a la vez. Diez participantes quedaban de forma fija sobre el alambre. El resto debía subir y caminar de un extremo al otro, pudiendo utilizar de apoyo algunos individuos y otros no. Al avanzar a lo largo de los segmentos debía hacerlo sin tocar a un integrante de por medio. Es decir, que si tomaban de apoyo al primer individuo que estaba de manera fija sobre el cable, ya del segundo no se podrían afirmar, si del tercero y así sucesivamente; se realizó a modo de cadena humana. Los miembros que estaban a los extremos podían sostenerse de los respectivos postes, y los del centro podían tomarse de los hombros de su compañero contiguo. Por supuesto que tampoco estaba permitido tocar el piso, si uno de ellos caía, todo el proceso debía volver a empezar.

Así, comenzaron a pasar uno tras otro. Tres miembros del grupo daban directivas desde abajo. Desarmaron tres veces la cadena y volvieron a comenzar poniendo en práctica nuevas ideas. Finalmente, pasados unos 20 minutos de intentos y sin haber logrado el resultado esperado, se reunió a todo el grupo para reflexionar sobre la dificultad de alcanzar el objetivo. Se les enseñó la resolución permitiéndoles practicar esta propuesta.

En este ejercicio los capacitadores también transmitieron la importancia de la comunicación en el momento de exponer y decidir qué modo era el más propicio para alcanzar el objetivo. Las conductas más frecuentes observadas en los participantes fueron impartir directivas de qué y cómo hacerlo o asumir una actitud pasiva, las cuales

no resultaron las mejores acciones para llegar al objetivo. Escuchar unos a otros y aportar las propias ideas al grupo para la elaboración de una estrategia común eran elementos fundamentales para que el equipo alcanzara el resultado esperado.

Finalizado el ejercicio se invitó a todo el grupo a ingresar a un salón, donde se realizó una reflexión final sobre toda la actividad en general.

Se llevó a cabo el último ejercicio denominado **Me doy cuenta que** el cual consiste en una reflexión personal, compartida en voz alta a todo el grupo donde se comentan aquellas cosas que cada participante pudo aprender y una balance del día.

Se realizó un rescate de los conceptos trabajados durante la jornada, donde se destacó que el lenguaje es acción, hablar es actuar. A través de este son expresadas ideas y opiniones, se toman decisiones, se definen y coordinan acciones con otros. En el ámbito laboral, aproximadamente el 70 % del día de una persona está dedicada a coordinar, dirigir, comunicar, acordar, planificar, pedir, evaluar, entre tantas acciones y todas utilizan al lenguaje como instrumento. En consecuencia, cualquier acto de comunicación es un elemento de suma importancia en la mejora del rendimiento de los individuos que conforman una organización. Finalmente se sugirió la incorporación de estas ideas a la actividad laboral cotidiana.

En resumen, fue posible observar cómo se implementa una acción de capacitación outdoor, como se despliegan los conceptos que son objeto de aprendizaje de dicha actividad a través de actividades específicas que favorecen el aprendizaje.

4.2 Diferencias entre una actividad de capacitación outdoor e indoor

El *Outdoor Training* es una herramienta que consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos. Es un aprendizaje netamente vivencial, presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional. Es llevado a cabo por facilitadores, que basan el aprendizaje a través de la experiencia. Las situaciones cotidianas que se dan en el mundo laboral son reproducidas en entornos naturales con la finalidad de desarrollar las competencias necesarias para la resolución de los problemas planteados. Se busca que el grupo identifique los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del

equipo y vincular estas actitudes a las conductas habituales en el trabajo (Cadavid, Callejas, Olave, Moreno & Quiñones, 1999).

Los programas outdoor son generalmente usados para mejorar la efectividad en el manejo de los empelados, en habilidades de áreas como trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, autoestima, comunicación interpersonal principalmente (Wagner, Clements y Roland, 1995).

En oposición a esta modalidad, podemos encontrar las actividades indoor. La principal diferencia entre ellas radica en que no son desarrolladas al aire libre. Se pueden llevar a cabo en las mismas organizaciones, siempre que cuenten con espacios, aulas o auditorios donde puedan ubicarse a los participantes, o bien, en el caso de no disponer de estos, se pueden contratar salones hacia los cuales se trasladará al grupo. Las temáticas a abordar son las mismas, suele extenderse en el mismo horario laboral, pero la modalidad de enseñanza es de clase tradicional, en la cual hay un capacitador/maestro que imparte los conocimientos. Se anima a la participación individual por parte del grupo y suele proponerse como cierre de cada temática algún ejercicio donde se sintetice y se exponga lo aprendido por cada participante (Wagner & Roland, 1992).

Generalmente consisten en un modelo de instrucción orientado a promover un cambio en la manera de comprender y de proceder frente a la realidad cotidiana. En este tipo de actividad se propone un aprendizaje que se estimula la adquisición de información acerca de un conocimiento conceptual determinado, intentando diferenciarlo de aquellos que resultan obsoletos y/o relacionarlo con otros conceptos ya incorporados (Wagner & Roland, 1992).

Los programas de entrenamiento indoor son particularmente útiles para alcanzar objetivos como: dirigir comportamientos individuales y dirigir comportamientos de trabajo específicos. Además, ofrecen niveles de comodidad para todos los empleados en general, pero también para aquellos empleados con necesidades especiales (Wagner & Roland, 1992).

En este caso, también se pueden proponer actividades como juegos de rol, análisis de un caso, resolución de problemas, proyectar escenas de una película que resulte significativa con respecto a la temática, simulaciones, entre otros (Wagner & Roland, 1992).

Puede observarse que la principal característica que diferencia a ambas actividades es el espacio abierto. Si bien hay actividades que son comunes y pueden ser desplegadas en ambos casos, otras son excluyentes de las actividades de tipo outdoor ya que solo pueden ser realizadas al aire libre porque requieren de la naturaleza y espacio físico. Además, si bien ninguna de las dos actividades resultan únicas para el desarrollo de competencias específicas, las de tipo outdoor son destacadas para que el trabajo en equipo genere el aprendizaje, en cambio las de tipo indoor pueden orientarse al aprendizaje individual o de grupo indistintamente.

Por otro lado, también puede considerarse que lo que distingue a una actividad outdoor es el aprendizaje experiencial. El principio que sostiene este tipo de actividad propone que el sujeto ponga el cuerpo en acción a través de una actividad física a resolver en grupo o individualmente, y es a través del despliegue de la misma que aparecen las fortalezas que se deben conservar y resaltar y las debilidades que pueden obstaculizar el rendimiento.

Por último es importante resaltar que todos los individuos pueden participar en un programa de indoor ya que no conlleva ningún riesgo físico, ni mental, ni emocional. Estos preservan la seguridad emocional y psicológica. En cambio, la implementación de un programa outdoor debe siempre tener en cuenta que esfuerzo físico demandarán las actividades y a que personas está dirigido, ya que algunos problemas de salud especiales pueden limitar la participación en ciertas tareas. Algunas personas se sienten incómodas con la actividad física (quizás debido a lo físico o consideraciones de edad) y pueden ser asustados o no estar dispuestos para participar de muchas clases de programas de exterior. Estas variables descriptas no solo diferencian un tipo de actividad de la otra sino que determinan el alcance de la implementación de una actividad outdoor.

4.3 Aspectos positivos y negativos de la implementación de una actividad de capacitación outdoor

La revisión bibliografía sobre la modalidad outdoor, Wagner, Clements y Roland (1995) destacan los siguientes aspectos positivos de la implementación de este tipo de actividad:

- La experimentación por parte de los participantes de emociones reales.
- Las situaciones nuevas ayudan a romper con la vieja estructura de pensamiento.
- Los programas al exterior que plantean actividades a solucionar promueven la experimentación en la resolución de problemas.
- Los programas de exterior aumentan la conciencia de grupo y la confianza, ya que requieren que todo el grupo resuelva los juegos y actividades de manera conjunta, necesitando de la contribución de cada uno de ellos para alcanzar el objetivo.

Como resultado de la observación realizada es posible agregar que la propuesta de una actividad de estas características puede resultar un elemento motivador para el desarrollo del aprendizaje por lo novedoso de la situación para los individuos. La informalidad que esta actividad plantea permite quebrar las normas usuales de la organización y así disminuir los mecanismos de defensas.

Por otra parte, en cualquier organización existen muchas perspectivas parciales, mientras que un juego es compartido por todos los participantes logrando aunar todos los esfuerzos en un objetivo común a todos. En los juegos o actividades planteados por este tipo de actividades no hay intereses creados.

La actividad outdoor otorga una retroalimentación inmediata sobre las consecuencias de las conductas desempeñadas. No se castigan los errores, permitiendo aprender de ellos. La puesta en común que se realiza después de cada actividad favorece la identificación de debilidades y fortalezas que emergieron de la experiencia. También favorece la apertura de canales alternativos de comunicación de experiencias que de otra manera podrían no ser verbalizadas por factores culturales inhibitorios.

Como aspectos negativos resultantes de esta modalidad, Wagner, Clements y Roland (1995) plantean los siguientes:

- La responsabilidad legal que deben afrontar las organizaciones que demandan la exigencia física, emocional y psicológica en la construcción de equipo y los riesgos que acompañan estas actividades.

- La consideración y el tratamiento justo de empleados basados en habilidades que no son relevantes para sus trabajos.
- El ajuste exterior en sí mismo. Se debe tener en cuenta que los ambientes preferidos de los participantes no estén ubicados en extremos de temperaturas de calor o frío.

De la observación llevada a cabo surgen ciertos interrogantes con respecto a esta modalidad que quizás no pueden definirse como aspectos negativos de las mismas pero sí como cuestiones que requieren de mayor investigación y seguimiento.

Lo que se aprende debe poder utilizarse en otras situaciones. La función adaptativa del aprendizaje reside en la posibilidad de enfrentarse a situaciones nuevas, asimilándolas a lo ya conocido. Sin capacidad de transferir lo aprendido a nuevos contextos, lo aprendido es muy poco eficaz y esto cobra mayor relevancia en relación con la modalidad outdoor ya que estas se desarrollan en contextos tan diversos al ámbito laboral que resulta difícil aseverar que esta transferencia se realice fácilmente, mas si consideramos que una vez adquirido un conocimiento, este suele activarse o recuperarse de modo bastante discriminativo, en situaciones similares a aquella en la que se aprendió.

Por otro lado, la revisión bibliográfica relativa al aprendizaje destaca que este debe producir un cambio duradero. Aprender implica cambiar conocimientos y conductas anteriores y, si bien esto es un objetivo que siempre se considera en cualquier acción de capacitación, la ausencia de seguimiento de los resultados de las mismas, en este caso, no posibilita afirmar que esta modalidad garantice la permanencia de ese nuevo aprendizaje.

5. Conclusión

El presente trabajo plantea como objetivo principal la descripción de una actividad de capacitación de modalidad outdoor, que en la actualidad es muy utilizada por las consultoras y solicitada por las organizaciones a la hora de implementar acciones que desarrollen el aprendizaje organizacional.

La descripción pudo ser realizada, aunque resulta importante destacar que fue la única oportunidad en que quien suscribe pudo asistir a una capacitación de esta índole durante los cuatro meses que duró la residencia realizada en la consultora elegida.

Considero importante tener en cuenta que fue una experiencia de 5 horas de duración, en la cual la pasante estuvo en calidad de observador no participante sin posibilidad de interactuar con los participantes. Solo fue permitido preguntar, discutir e interrogar con los capacitadores, quienes dirigían la actividad. Por tal motivo, no se pudieron recolectar sensaciones, experiencias o pensamientos subjetivos de cada participante. En consecuencia, la experiencia observada intentó ser articulada al material teórico leído durante la mayoría de las horas en las oficinas de la consultora.

El presente trabajo dejó manifiesto la relevancia que tiene en la actualidad el aprendizaje dentro de las organizaciones. Un importante número de autores coinciden en destacar que la principal herramienta con la que cuentan las empresas para hacer frente a los revolucionarios avances de las tecnologías es el conocimiento. Incluso se mencionó como la ley de contrato de trabajo de nuestro país, que regula el acto laboral, tiene incorporada en uno de sus capítulos la capacitación como una obligación en toda actividad laboral que se desarrolle.

El objetivo principal planteado para este trabajo fue la descripción de una actividad de capacitación outdoor, como ejemplo de una herramienta que se utiliza para desarrollar el aprendizaje dentro de las organizaciones. Este objetivo pudo ser alcanzado. A pesar de que la participación de quien suscribe en la actividad fue limitada, bastó para poder hacer una breve descripción de cómo se lleva a cabo esta modalidad por parte de la consultora.

Como resultado de esta observación, resulta importante destacar tres beneficios fundamentales que aporta la implementación de este tipo de actividad: la creación de un nuevo marco para la exploración y la práctica, permitiendo al participante observar su conducta y su ambiente desde diferentes ópticas, le brinda un sentido diferente a la experiencia y facilita el desarrollo de aprendizajes compartidos, no solo individuales sino también organizacionales.

En cuanto a los objetivos específicos planteados, uno de ellos fue poder establecer las principales diferencias entre la modalidad de capacitación outdoor y una de tipo indoor.

Cabe destacar que la bibliografía sobre este tipo de capacitaciones es muy limitada. Recién en el año 2006 se defendió la primera tesis doctoral sobre outdoor training en Europa, y a comienzos del año 2007, la Universidad de Granada, España, ha homologado y reconocido esta metodología de aprendizaje como herramienta formativa, la cual se está implementando con éxito tanto en la comunidad científica como en la empresaria (Reinoso, 2006).

A pesar de esta limitación, fue posible destacar la principal diferencia entre ambas, que reside en el lugar y el tipo de actividades que se desarrollan en cada modalidad.

Las capacitaciones outdoor siempre se realizan al aire libre, pueden variar sus actividades y los conceptos que se quieran desarrollar, pero siempre se desarrollan en un entorno natural. Mientras que las actividades indoor, son desplegadas en aulas o salones, ya que se imparte la modalidad de educación formal, con un instructor que imparte conocimientos y una clase que escucha e incorpora.

Los programas típicos de entrenamiento en el exterior basados en el aprendizaje experiencial, aparecieron como una alternativa innovadora para crear un ambiente más conducente para algunos tipos de aprendizajes, más que los típicos programas de aprendizaje internos.

Además, la modalidad outdoor tiene como premisa fundamental, que no solo la caracteriza sino que la define como tal, el aprendizaje a través de la experiencia. En dichas actividades, las situaciones cotidianas que se dan en el mundo laboral son reproducidas a través de ejercicios en entornos naturales con la finalidad de desarrollar las competencias necesarias para la resolución de los problemas planteados.

Aprender en la acción es meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender. Es un aprendizaje a través de la exploración. Se llevan a cabo acciones, que realizamos cotidianamente, de manera implícita y, luego, gracias a la intervención de los facilitadores y como resultado de la reflexión grupal se hace explícito aquellos procedimientos y conceptos que son necesarios modificar o se destacan aquellos que se deben mantener.

Cabe destacar que esta idea de aprendizaje a través de la experiencia se encuentra estrechamente vinculado el concepto que nos plantea la nueva cultura del aprendizaje.

En la actualidad se demanda que el aprendizaje sea una actividad social y no solo una costumbre individual y privada, tal como puede ser planteado en una actividad indoor o tradicional. La cooperación entre aprendices promoverá mejores resultados de aprendizaje cuando se trate de fomentar un aprendizaje constructivo o reflexivo entre los aprendices, a partir de situaciones de aprendizaje planteadas a modo de problemas.

Resulta importante destacar que la filosofía de aprendizaje a través de la experiencia no es privativa de la modalidad outdoor, si bien esta es la premisa que la caracteriza, también puede ser el principio que guíe una actividad de capacitación indoor. El entrenamiento experiencial es un elemento que puede ser encontrado en el entrenamiento interior, ya que existen muchas formas de crear ambientes de aprendizaje activos pero estos no son objeto del presente trabajo.

Otro de los objetivos específicos propuestos en este trabajo fue destacar los aspectos positivos y negativos de una actividad indoor.

Entre los positivos, se encuentran la posibilidad de que los participantes experimenten emociones reales, la novedad de las situaciones ayudan a romper con la vieja estructura de pensamiento. Los programas de entrenamiento outdoor promueven la experimentación en la resolución de problemas, aumentan la conciencia de grupo y la confianza y el entrenamiento consiste en situaciones únicas y nuevas donde las personas están obligadas a romper con los viejos esquemas de pensamiento y experimentar sobre un nuevo método de resolución de problemas. Las reflexiones individuales y grupales que se realizan permiten conectarse con su propia realidad y revisar los conceptos implícitos en la actividad. La ausencia de monotonía y el aspecto lúdico de estos programas han sido clave para que las organizaciones demanden este tipo de actividad.

Entre los aspectos negativos, se han de subrayar que los participantes pueden preocuparse por sentirse discriminados en cuanto a sus habilidades físicas o sentir temor por su seguridad física, emocional y psicológica. Por otro lado, puede resultar difícil trasladar lo aprendido al ambiente de trabajo. Estos programas suelen ser caros. El costo de los programas de entrenamiento basados al aire libre puede ser de miles de pesos por participante, dependiendo del tipo de programa. Estos programas pueden acarrear riesgos de responsabilidad legal sino se consideran las precauciones necesarias a fin de proteger la integridad física y psicológica de los participantes. También pueden resultar

ineficaces en el manejo de comportamientos individuales, ya que están orientados más para promover la construcción de nuevos equipos, para mejorar el nivel de interacción de grupos existentes y para mejorar la coherencia de grupo, confianza y homogeneidad.

En definitiva ningún programa, ya sea de interior o exterior son panaceas para alcanzar el cambio de la organización y aumentar la eficacia de la organización. Sin embargo, cada uno debería tener un lugar en la agenda de la mayor parte de los departamentos de recursos humanos.

Por otro lado, resulta importante considerar que en el desarrollo teórico realizado en el presente trabajo sobre los procesos de capacitación, se siguieron las etapas propuestas por Werther (1996) que todo proceso de capacitación debe comprender. En el caso específico que es objeto de descripción del presente trabajo, el programa de capacitación outdoor desarrollado cumple en su mayoría con los requerimientos propuestos por los teóricos dedicados al tema.

Se llevó a cabo una evaluación de las necesidades, se establecieron los objetivos de capacitación y desarrollo, se constituyeron los contenidos del programa, se definió en que principio de aprendizaje se basaría la actividad, el cual fue el principio de participación, se creó el programa real, se impartió la actividad, pero no se cumplió con la última y, considerada como más importante etapa de todo el proceso: la evaluación de la actividad de capacitación. Los miembros de la consultora que llevaron a cabo la actividad no realizaron posteriormente una evaluación ni un seguimiento de los resultados de la misma.

Diversos autores coinciden en la relevancia que posee esta etapa del proceso ya que los datos obtenidos a través de la evaluación de la capacitación permiten detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer qué tipo de correcciones o modificaciones es preciso introducir.

Esta instancia no solo permite evaluar que aprendizajes se lograron en los participantes, sino también es una forma de evaluar la propia actividad llevada a cabo por la consultora. En cada evaluación se podría determinar cuáles son los pasos que se desarrollan correctamente, que facilitan el aprendizaje y cuales los que no están permitiendo alcanzar los resultados esperados.

En este caso la evaluación no fue realizada. Por lo tanto no hay posibilidad de establecer el grado de aprendizaje logrado entre los objetivos del programa y los resultados obtenidos. Tampoco hubo un seguimiento por parte de la consultora del aprendizaje a través del tiempo. Esta falta de evaluación no permite hacer una evaluación sobre sus técnicas, eliminando toda posibilidad de corregir errores cometidos.

Por otro lado, a lo largo de la exposición teórica relacionada con procesos de capacitación dentro de organizaciones, se manifestó la importancia que le otorga un autor como Blake (1997) al traslado del aprendizaje a la tarea como requerimiento que demanda toda organización a las acciones de capacitación.

Siguiendo esta misma idea, Pozo (1998) plantea que cualquier aprendizaje, para ser considerado efectivo, debe cumplir con el requisito de poder ser trasladado a otras situaciones.

Este factor resulta muy importante en este tipo de capacitación outdoor, donde el ambiente en el que se desarrolla el aprendizaje es totalmente diferente del ámbito de trabajo, por lo que esta modalidad de capacitación no garantiza la transferencia de lo aprendido al contexto laboral, siendo esta una desventaja de gran importancia que siempre debe ser considerada.

Sin duda, considero que esto no invalida a la modalidad outdoor como herramienta para promover el desarrollo del aprendizaje dentro de una organización. Sin embargo, la dificultad podría radicar en que es una técnica relativamente novedosa, sobre la cual es necesario profundizar las investigaciones que midan objetivamente sus resultados, tanto sus aspectos beneficiosos como los que actúan en detrimento del objetivo buscado, en este caso: el aprendizaje.

Resulta importante considerar que investigaciones sobre la modalidad outdoor son muy difíciles de lograr en nuestro país actualmente, ya que aún las empresas encuentran muchas dificultades para poder cumplir con las acciones de capacitación que deben brindar a sus empleados, las evaluaciones y seguimientos de las mismas. Desarrollar profundamente una investigación de esta modalidad actualmente en Argentina es una utopía.

En conclusión, este trabajo intentó exponer que la capacitación de modalidad outdoor es una técnica novedosa, que entusiasma y motiva a los integrantes de una organización al emprender procesos de aprendizaje, independientemente de su jerarquía dentro de la misma. Por lo que, debe ser considerada, tanto para ser utilizada como instrumento facilitador de enseñanza/aprendizaje como en investigaciones sobre su ventajas y desventajas para la adquisición de habilidades y competencias necesarias en los ámbitos organizacionales.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ahumada Figueroa, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología - Universidad de Chile*, XI, 139-148.

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Blake, O. J. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.

Cadavid, J C., Callejas, A., Olave, T., Moreno G. A. & Quiñones A. (1999). I Simposio Outdoor Training: Entrenamiento de Habilidades y Fortalecimiento de Actitudes para el Liderazgo y Trabajo en Equipo. *Fundación Colombiana de Tiempo Libre y Recreación*. Recuperado el 18 de septiembre de 2007, de <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm>

Choo, C. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

Cole, G. (1997). *Personnel Management*. Londres: Letts educational aldine place.

Echeverría, R. (2007). *Actos del lenguaje: la escucha*. Buenos Aires: Granica.

Fernández Campón, R. (1999). *Régimen de contrato de trabajo. Ley 20.744*. Buenos Aires: Astrea.

Freeman, P., A., Nelson, D., C., & Taniguchi, S., T. (2003). Philosophy and Practice of Wilderness-based Experiential Learning. *Leisure Today*, 8 (74): 25-32.

Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Las grandes empresas son las que más capacitan al personal. (25 de febrero de 2007). Recuperado el 13 de mayo de 2009, de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=886213

Maturana, H. (1990). Prefacio. En: Eisler, R. *El cáliz y la espada*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En *Harvard Business Review: Gestión del conocimiento* (pp. 23-49). Bilbao: Deusto.

Pain, A. (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires: Granica.

Pozo Municio, J., I. (1998). *Aprendices y Maestros*. Madrid: Alianza.

Pozo Municio, J., I. (1992). *Teorías Cognitivas del Aprendizaje*. Madrid: Morata.

Reinoso, M. (2006, 1 de junio). Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: outdoor training. *Noticias Ciencia Universidad de Granada*. Recuperado el 22 de septiembre de 2007, de <http://prensa.ugr.es/prensa/investigacion/verNota/prensa.php?nota=3117>

Wagner, R., J., Clements, C. & Roland, C., C. (1995). The Ins and Outs of Experiential Training. *Training & Development*, (pp. 52-56).

Wagner, R., J. & Roland, C., C. (1992) How Effective Is Outdoor Training? *Training & Development*, (pp. 61-66)

Werther, W. B. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.

Wertsch, J., V. (1988). *Vigotsky y la formación social de la mente*. España: Paidós.

Wolk, L. (2006). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.