



Outdoor training: la mejor herramienta para el desarrollo de competencias emocionales en los directivos

La mayoría de procesos de evaluación de los programas formativos realizados "outdoor" se limitan únicamente a mostrar una opinión final del participante. La escasa evaluación empírica así como el intrusismo de empresas de aventura con un único aliciente lúdico es lo que ha hecho que muchos directivos de RR.HH. duden de la efectividad del *outdoor training*, una de las mejores herramientas para el desarrollo de competencias emocionales en las personas.

MIGUEL REINOSO FERNÁNDEZ-CAPARRÓS, Investigador de la Univ. de Granada y Consultor de OT Company

En los últimos años están ganando mucha popularidad los programas de entrenamiento al aire libre tales como el "outdoor training". Se trata de "una nueva metodología del aprendizaje dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y crecimiento de competencias emocionales y la transmisión de valores, para lo cual se sirve de la natura-

leza como aula y el aprendizaje experimental como método, con el propósito de reflejar a través de actividades en el medio natural y su posterior análisis, un ambiente similar al cotidiano".

Este nuevo método de formación es más poderoso que los métodos tradicionales, ya que sostiene el interés, atención y motivación de los participantes y provoca que éstos trabajen más productivamente, siendo protagonistas de su propio aprendizaje. Además, al estar fundamentado en la Educación Experimental, trabaja los cuatro elementos básicos del aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir.

El "outdoor training" ofrece, en definitiva, una nueva escena mucho más fresca y motivante que pretende eliminar y poner solución a muchos de los conflictos diarios del mundo laboral, haciendo un especial énfasis en el desarrollo de competencias emocionales, de tanta importancia en el entorno empresarial. Sin embargo hay dos aspectos que han hecho mucho daño al "outdoor training," comprometiendo su credibilidad y confundiendo tanto a la comunidad científica como a la empresarial. Se trata del "intrusismo" por parte de las empresas de aventura, y la escasa investigación y rigor científico utilizado en los programas.

FICHA TÉCNICA

Autor: REINOSO FERNÁNDEZ, Miguel.

Título: Outdoor training: la mejor herramienta para el desarrollo de competencias emocionales en los directivos.

Fuente: Capital Humano, nº 209, pág. 48, Abril, 2007.

Resumen: Recientemente, se ha leído y defendido la primera tesis doctoral sobre el "outdoor training" en España (Reinoso, 2006). Su propósito ha sido el diseño de un programa de "outdoor training" para los directivos de una organización, con el objetivo de aumentar los niveles de aquellas competencias emocionales necesarias para un óptimo desempeño en su puesto de trabajo, partiendo del análisis de las necesidades reflejadas en la entrevista de diagnóstico con los responsables de RR.HH. de su organización y de los datos obtenidos en el pretest del cuestionario que han de completar. De este modo se aporta tanto a los facilitadores y consultoras especializadas, en particular, y al campo de los RR.HH., en general, un conjunto de conocimientos teórico-prácticos que puedan solucionar problemas de la práctica, y una herramienta útil para un buen desempeño laboral de éstos.

Descriptor: Outdoor Training/ Formación/ Directivos



En cuanto al intrusismo por parte de las empresas de aventura, la industria del entrenamiento experimental al aire libre ha tenido que luchar mucho, y lo sigue haciendo en la actualidad, para quitarse la imagen equivocada de campamento de supervivencia. El hecho de que el *"outdoor training"* se sirva para su metodología de actividades deportivas al aire libre, ha provocado en los últimos años bastante confusión entre los fines y objetivos de ambos. Si a esto le unimos que muchas empresas de ocio y aventura ofrecen servicios que simulan ser los que ofrecen las consultoras y empresas especializadas en formación experimental, el desconcierto aún es mayor. El *"outdoor training"* es una metodología de formación y de cambio organizacional, por lo que la diferencia es bastante considerable con respecto al desarrollo de una simple práctica lúdica o deportiva en la naturaleza, que debe de emplearse como un medio para el aprendizaje y nunca como un fin en sí mismo.

Por otro lado, el escaso rigor científico es quizás el aspecto más descuidado en este tipo de programas, debido a la falta de una fundamentación metodológica del aprendizaje, y sobre todo, a la casi nula atención prestada a la evaluación. La falta de una evaluación rigurosa responde a dos causas fundamentales: la ausencia de herramientas

contrastadas y fiables para llevarla a cabo, y la poca importancia que se le da en sí misma a tan importante elemento del aprendizaje significativo.

Barner (1989), Huszco (1990), Lusher (1990), Bailey (1991), Berger (1991), Appelbaum (1992), Fulmer (1992), Brauchle y Wright (1993), citan casos de un programa de entrenamiento particular, pero ninguno se detienen a pensar una propuesta de medida objetiva para evaluar su efectividad. Otros, como Bradford (1989), Kazemeck (1991), Kirkpatrick y Smith (1991) o Akande (1992), inician el camino de la investigación para la búsqueda de un método que mida la efectividad del programa. La mayoría de estos autores incluye en sus estudios pequeños formularios de medidas cualitativas, pero no resulta suficiente. Sólo unos autores, entre los que destacan Schweiger, Sandberg y Ragan (1986), Schweiger, Sandberg y Rechner (1989), Easterby-Smith y Mackness (1992), Bickerstaff (1993) y Fitz-enz (1994), han propuesto métodos objetivos y "científicos" para establecer la efectividad de los programas de entrenamiento, aunque no con el necesario rigor.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, Reinoso (2006) en su tesis doctoral, con el propósito de aportar tanto a los



facilitadores y consultoras especializadas en particular, como al campo de los RR.HH. en general, contribuye con un conjunto de conocimientos teórico-prácticos que pueden solucionar gran parte de la problemática que conlleva la puesta en marcha de esta importante metodología de formación.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo principal del estudio de Reinoso (2006) es "Conocer los efectos de un programa de *"outdoor training"* aplicado en un grupo de directivos de una organización, en el aumento del nivel de cuatro competencias emocionales pertenecientes a la dimensión "Gestión de las Relaciones": Trabajo en equipo, comunicación, comunicación y establecer vínculos".

Los objetivos secundarios son "Observar los valores obtenidos por los grupos experimentales en las otras cuatro competencias emocionales medidas (influencia, liderazgo, desarrollo de los demás y resolución de conflictos), para comprobar cuál de ellas obtiene los mayores registros"; y, "Verificar si existe retención en los niveles de cada com-

petencia emocional dos meses después de finalizado el programa".

HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Por este orden, las hipótesis que plantea Reinoso (2006) en su tesis doctoral son las siguientes:

1. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los niveles de cuatro competencias emocionales desarrolladas en diferentes tareas a lo largo del programa de *"outdoor training"* (trabajo en equipo y colaboración; establecer vínculos, comunicación; y catalización de cambio).
2. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los registros del resto de competencias emocionales (liderazgo; influencia; control de conflictos; y desarrollo de los demás).
3. Los sujetos participantes retendrán los incrementos conseguidos en los niveles de las competencias emocionales tras el programa (postest), dos meses después de

finalizado el mismo (retest), no encontrándose diferencias significativas.

METODOLOGÍA

Se ha utilizado un grupo natural de 42 sujetos pertenecientes a una importante compañía nacional, dividiéndose según el criterio del Departamento de Recursos Humanos de esta empresa en tres grupos de 14. A dos de ellos se les aplicó un tratamiento, es decir, un programa de *"outdoor training"* (grupos experimentales 1 y 2), mientras que al tercero, grupo de control, no se le aplicó tratamiento alguno.

Este estudio sigue un diseño cuasiexperimental (Campbell y Stanley, 1966; Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2003) intragrupo y entregupo del tipo pretest / postest / retest con grupo de control, y entrevista de diagnóstico. Su diseño permite:

- Controlar y valorar los resultados como posible efecto del tratamiento o programa de intervención, al utilizar un grupo control con el que poder establecer comparaciones.
- Comprobar la retención-olvido en el aprendizaje, 2 meses después de finalizado el tratamiento.

El primer paso que se ha hecho es un análisis de la covarianza para controlar que el efecto se debe al tratamiento y no al nivel previo de los grupos. Es decir, este tipo de análisis a los tres grupos (pre) garantiza que si hay diferencias en el post y en el ret, no es debido a las diferencias existentes en el pre.

Se analiza el efecto del tratamiento sobre la variable dependiente (competencia emocional), conociendo si hay diferencias significativas. En el caso de que las haya, más adelante se verá dónde. También se observa si existen diferencias entre las medidas repetidas pos-ret, es decir, todas las

medidas post y todas las medidas ret, y ver si hay diferencias significativas. Por último, se comprueba el efecto del tratamiento sobre cada uno de los grupos: grupo control (post y ret); grupo experimental 1 (post y ret); y por último, grupo experimental 2 (post y ret).

En el caso de que en alguno de los efectos señalados existan diferencias significativas, a través del LSD o comparación planeada de grupos entre sí, se observará con detalle en qué nivel de la variables existen estas diferencias.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

La principal conclusión del presente estudio es que el programa de *"outdoor training"* específicamente diseñado y propuesto se ha mostrado eficaz en su contexto de aplicación, pues los sujetos experimentales han evolucionado y mejorado sus niveles en las siguientes competencias emocionales: trabajo en equipo y colaboración; establecer vínculos, comunicación; y catalización del cambio. Además, la mejoría manifestada ha sido mantenida, en gran medida y en niveles muy aceptables, dos meses después de finalizado el programa de formación. Por tanto, es absolutamente posible trasladar los conocimientos adquiridos en la naturaleza al entorno laboral.

Esta conclusión se sostiene en los siguientes resultados:

1. Los sujetos experimentales han demostrado una gran mejoría en las cuatro competencias emocionales que eran objeto principal de este estudio.
2. Aunque en un grado menor, los sujetos experimentales también han experimentado una clara mejoría en el resto de competencias emocionales de la dimensión Gestión de las Relaciones. A pesar de que en dos de estas competencias el incremento no ha sido significativo, a nivel práctico mejoría sí ha habido.
3. Estos aprendizajes (en las ocho competencias emocionales de la dimensión Gestión de las Relaciones) se han mantenido en niveles muy aceptables dos meses después.

Hay dos aspectos que han hecho daño al *"outdoor training"*, comprometiendo su credibilidad: el intrusismo de las empresas de aventura, y la escasa investigación y rigor científico utilizado en los programas

De los anteriores resultados se deriva el siguiente posicionamiento ante las hipótesis del estudio:

- El resultado 1, sostiene la primera hipótesis formulada: Los directivos participantes en el programa de *"outdoor training"* han experimentado un incremento significativo en las cuatro competencias emocionales "principales".
- El resultado 2, sostiene parcialmente la segunda hipótesis formulada: Los directivos participantes han experimentado un incremento significativo en el resto de competencias (sólo en dos).
- El resultado 3, verifica la tercera hipótesis formulada: Los directivos participantes han retenido en gran medida el aprendizaje conseguido tras el programa (postest), dos meses después de finalizado el mismo (retest).

Por tanto, de todo lo anterior se puede afirmar que los sujetos participantes en el programa de *"outdoor training"* han incrementado de un modo significativo sus niveles



en las competencias emocionales pertenecientes a la cuarta dimensión de la inteligencia emocional: Gestión de las Relaciones, y que éste es útil tanto para su vida laboral como familiar.

CONCLUSIONES METODOLÓGICAS

Este estudio demuestra que todas las críticas recogidas por Wagner en 1991; Wagner y Lindner en 1993 y Haygroup (2000) en las que se cuestiona el papel del "outdoor training" como herramienta de formación debido a su poca seriedad, carecen de fundamento. En este trabajo se han recopilado innumerables teorías y estudios de diferentes disciplinas (psicología, pedagogía, educación física, sociología, etc.) que respaldan esta metodología de formación

Una de las principales críticas, recogida por los anteriores autores, que se realizan continuamente en contra del "outdoor training" es que se trata de un tipo de formación que carece de seriedad y de contenido para ser eficaz en el desarrollo de profesionales. Cuestionan que realmente se esté entrenando y que este tipo de programas no es nada adecuado para las organizaciones empresariales y su tipo de negocio. Consideran que es muy difícil relacionar las habilidades que se desarrollan al aire libre con las habilidades reales del lugar de trabajo. Además, no confían en los beneficios que aporta trabajar en la naturaleza a medio y largo plazo.

Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo muestran que este tipo de programas es ideal para el desarrollo de competencias emocionales en los empleados de una organización, y que gracias a elementos como el "debrief" o la metáfora, un facilitador es capaz de que los participantes en

una actividad trasladen todo lo sucedido a su entorno laboral.

Existen muchas opiniones que desaconsejan el lugar elegido (en la naturaleza) para la realización del programa de "outdoor training", pero el hecho de trabajar en un entorno de estas características no es ningún capricho. En esta investigación se recogen diferentes estudios que fundamentan la elección de este escenario debido a sus innumerables propiedades terapéuticas.

El hecho de que una compañía quiera que sus empleados participen en este tipo de dinámicas, responde exclusivamente a una propuesta divertida para que sus empleados se vayan de vacaciones y practiquen sus deportes preferidos en compañía de sus familias y compañeros de trabajo. Las personas responsables de esta crítica caen en un error, pues debe de quedar claro que un programa de esas características sería de incentivo y no de formación. Un programa de "outdoor training" siempre tiene un propósito claro: formar a los participantes, mientras que un programa de incentivo tiene el objetivo de que los participantes pasen un día divertido sin más.

A la hora de implantar un programa de "outdoor training", Wagner et al. (1991), ven un problema fundamental: en cualquier tipo de entrenamiento, el éxito o el fracaso del programa puede determinarse si el propósito de éste es conocido, y por desgracia, muchos programas no empiezan con un objetivo claro o planificación de la actividad.

Ésto es un error tremendo que deja en evidencia la poca profesionalidad de múltiples empresas que presumen de dar un adecuado servicio de consultoría. Como ya se recalca en este estudio, una de las etapas más importantes del "outdoor training" es la del diagnóstico, en la que el consultor debe de extraer la máxima información posible de la empresa que reclama sus servicios.

Según Wagner, la gran mayoría de procesos de evaluación de este tipo de programas se limitan únicamente a mostrar una opinión del participante. En España, por desgracia, esto también sucede. Resulta inconcebible que un programa de estas características no conste de una etapa en la que se evalúe de un modo empírico y científico a los participantes. Esto, sin duda, ha provocado que



muchos responsables de departamentos de RR.HH., duden de la fiabilidad de esta herramienta. Clements (1995), expresan otro tipo de preocupaciones sobre el "outdoor training". Piensan que muchas de las actividades propuestas en este tipo de programas pueden crear en los participantes sensación de peligro y dolor emocional.

En un programa de "outdoor training" estas preocupaciones no deberían de existir. En primer lugar porque nunca se debe de sobrepasar la zona de "reto" y actuar en la zona de "pánico". Y en segundo lugar, porque un adecuado programa de formación experimental consta siempre de unas excelentes medidas de seguridad. En definitiva, parece claro que la mayoría de las críticas recibidas por esta herramienta de formación provienen de personas que no tienen muy claro lo que es y lo que no es el "outdoor training". ▲

BIBLIOGRAFÍA

- AKANDE, A. (1992). Team skill development: an experience-based framework for management training. *Journal of European Industrial Training*, 16(1), 10-16.
- APPELBAUM, S.H. (1992). Organizational deflection or who owns the real problem? Debunking the nurse-physician conflict by team building. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(1), 21-26.
- BAILEY, B.A. (1990). Developing self-awareness through simulation gaming. *Journal of Management Development*, 9(2), 38-42.
- BARNER, R.W. (1989). The right tool for the job. *Training & Development Journal*. July, pp. 46-51.
- BERGER, M. (1991). Breaking down barriers –part I: inter-departmental team building. *Industrial and Commercial Training*, 23(1), 24-36.
- BICKERSTAFF, G. (1993). Measuring gains from training. *Personnel Management*, 25(11), 48-51.
- BRADFORD, J.P. (1989). Getting together: a composite case study in team building. *Optimum*, 20(2), 38-51.
- BRAUCHLE, P.E. y WRIGHT, D.W. (1993). Training work teams. *Training & Development*, (42), 65-68.
- BULLER, P. F., CRAGUN, J. R., McEVOY, G. M. (1991). Getting the most out of outdoor training. *Training and Development Journal*, 45(3), 58-62.
- CAMPBELL, D.T. y STANLEY, J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Skokie, IL: Rand McNally.
- CLEMENTS, C., WAGNER, R. J., ROLAND, C. (1995). The ins and outs of experimental training. *Training & Development*, 49(52), 52-58.
- EASTERBY-SMITH y MACKNESS, J. (1992). Completing the cycle of evaluating. *Personnel Management*, 24(5), 42-45.
- FITZ-ENZ, J. (1994). Yes. You can weigh training's value. *Training*, 31(7), 54-58.
- FULMER, W.E. (1992). Using cases in management developing programmes. *Journal of Management Development*, 11(3), 33-37.
- HAYGROUP (2000). *Factbook Recursos Humanos*. Elcano, Navarra: Aranzadi & Thomson.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2003). *Métodos de Investigación*. México: McGraw Hill.
- HUSZCZO, G.E. (1990). Training for team building. *Training & Development Journal*, 44(2), 37-43.
- KAZEMECK, E.A. (1991). Ten criteria for effective team building. *Healthcare Financial Management*, 45(9), 15-22.
- KIRKPATRICK, D.L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13(11), 3-9.
- LUSHER, B. (1990). Improving working relationship: group effectiveness training. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 4-20.
- REINOSO, M. (2006). *Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: outdoor training*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
- SCHWEIGER, D., SANDBERG, W. y RAGAN, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus. *Academy of Management Journal*. 29(1), 55-71.
- SCHWEIGER, D., SANDBERG, W. y RECHNER, P. (1989). Experimental effects of dialectical inquiry. Devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32(4), 74-85.
- SMITH, M.E. (1980). Evaluating Training Operations and Programs. *Training & Development Journal*, 34(10), 70-78.
- WAGNER, R. J., BALDWING, T. T., ROLAND, C. C. (1991). Outdoor Training: Revolution or Fad? *Training and Development Journal*. Marzo, pp. 51-57.
- WAGNER, R. J. y LINDNER, J.M. (1993). Data on Outdoor-centered training. Who's Doing What? *Sales & Marketing Management*, 145(2), 39-40.