



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

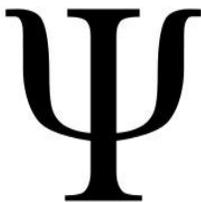
**EL OUTDOOR TRAINING PARA DESARROLLAR LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

NANCY ZÚÑIGA ALCÁNTARA



DIRECTORA DE LA TESINA:

MTRA. ERIKA ROSALÍA VILLAVICENCIO AYUB

MEXICO, D.F.

ENERO, 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme otorgado el regalo más valioso que es el conocimiento, a la Facultad de Psicología por haber recibido de ella una formación profesional, por los excelentes profesores de los que tuve la oportunidad de aprender, por haberme permitido seguir preparándome.

Un especial agradecimiento a mi asesora de tesis Mtra. Erika Villavicencio, por su disposición para dirigir en todo momento el presente trabajo; mi más grande reconocimiento y admiración.

Agradezco a las integrantes del jurado Mtra. Silvia Guadalupe Vite San Pedro, Lic. Mirna Rocío Ongay Valle, Lic. Erika Souza Colín, Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez, sin duda, sus correcciones, críticas y consejos me han permitido enriquecer y concluir este trabajo.

A la DEC por ofrecer todas las herramientas que contribuyeron a la conclusión de esta meta, en especial al Lic. Juan Manuel Gálvez por su atención y apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo.

A mis padres que a pesar de la distancia que existe siempre han estado al pendiente de cada logro alcanzado y a mis hermanos por brindarme el apoyo necesario durante todo este proceso.

A mis amigas Alma Soria y Sandra Plata por la confianza y compañía que me han brindado siempre y en todo momento.

A Mario A. Montañez por la alegría, apoyo, confianza y cuidados que he recibido, por enseñarme lo que significa tener una compañía en mi vida y ser parte de lo que más amo, gracias!

Índice

Resumen.....	I
Introducción.....	II
Capítulo 1. Capacitación	
1.1. ¿Qué es la capacitación?.....	1
1.2. Propósitos de la capacitación.....	2
1.3. Capacitación y aprendizaje.....	3
1.4. Capacitación y aprendizaje.....	5
1.5. Tipos y técnicas de capacitación.....	8
1.6. Principales características que influyen en la capacitación.....	13
Capítulo 2. Outdoor training	
2.1. Concepto de Outdoor training.....	17
2.2. Orígenes del Outdoor training.....	18
2.3. Características del Outdoor training.....	20
2.4. Alcances y objetivos del Outdoor training.....	21
2.5. Aplicación del Outdoor training.....	23
2.6. Desarrollo de competencias a través del Outdoor training.....	25
2.7. Casos de éxito.....	26

Capítulo 3. Competencias laborales

3.1. Definición de competencias laborales.....	45
3.2. Cómo y cuándo surgen las competencias.....	50
3.3. Características y componentes de las competencias laborales.....	55
3.4. Tipos de competencias.....	58
3.5. Modelos de competencias.....	62

Capítulo 4. Propuesta: El Outdoor training para desarrollar las competencias laborales en los puestos de trabajo.....	65
---	----

Capítulo 5. Conclusiones.....	74
-------------------------------	----

Referencias.....	80
------------------	----

Anexos.....	88
-------------	----

Resumen

El presente trabajo propone implementar el outdoor training, como una técnica novedosa para desarrollar competencias laborales a nivel ejecutivo respondiendo a las necesidades de puestos estratégicos dentro de la empresa.

Como parte fundamental del departamento de recursos humanos, el psicólogo laboral tiene la responsabilidad de capacitar a los trabajadores desarrollando las competencias exigidas para el puesto desempeñado. Para ello se plantea la capacitación vivencial efectuada al aire libre donde el empleado podrá adquirir conocimientos y competencias fundamentales que lo llevaran a lograr objetivos significativos para la empresa.

Este trabajo señala los elementos necesarios para la aplicación de la técnica outdoor training desarrollando y fortaleciendo competencias laborales tales como el liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y logrando mantener al empleado en constante reto laboral y profesional dentro de la organización.

Palabras clave: capacitación, outdoor training, competencias.

Introducción

El outdoor training es una nueva metodología de aprendizaje dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y fortalecer de competencias laborales así como la transmisión de valores, para lo cual se sirve de la naturaleza 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 (Tuson, 1994, Goldenberg, 2001, Jones y Oswick, 2007).

Este 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, utilizando el medio natural como lugar para el desarrollo de retos y desafíos a los que deben de enfrentarse los participantes.

Las empresas, más allá de su tecnología o recursos económicos, sobresalen en gran medida por las personas que las conforman, las cuales, además de contar con los conocimientos precisos para llevar a cabo su función, deben caracterizarse por su capacidad para afrontar los retos propios del puesto. Los individuos competentes hacen las cosas bien y producen mejores resultados.

En el presente documento se proponen los elementos necesarios para implementar la capacitación por medio del outdoor training como una herramienta novedosa para que los trabajadores de nivel ejecutivo desarrollen y fortalezcan competencias de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones para mejorar su productividad logrando con ello un desarrollo profesional y personal en el ámbito laboral.

La tesina está sustentada por cinco capítulos, en el primero se habla acerca de lo que es la capacitación en las empresas, dando a conocer la importancia y relevancia que ejerce la capacitación como forma de aprendizaje y los beneficios que se obtienen tanto para la empresa como para el trabajador.

En el segundo capítulo muestra el origen del Outdoor training, dando a conocer el origen del mismo, la relevancia que ha desarrollado en los últimos años, la relación que tiene el outdoor training con el desarrollo de competencias laborales, mencionando algunos casos de éxito con la aplicación de éste método.

El tercer capítulo comprende el tema de las competencias de manera general, como tipos y características de las mismas enfocándose en las competencias laborales.

El cuarto capítulo contiene una propuesta para un caso práctico de implementación de Outdoor training en las empresas teniendo como base uno de los casos con mayor éxito en la práctica.

En quinto y último capítulo se expone los alcances que se pueden obtener con la utilización del outdoor training como método de capacitación, así como las limitaciones y sugerencias para próximas investigaciones.

CAPÍTULO 1. CAPACITACIÓN

1.1. ¿Qué es la capacitación?

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de la capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa, por lo tanto, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores (Siliceo, 2005).

Ivancevich, 2005 define la capacitación y el desarrollo como procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas, la capacitación y desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño. El mismo autor hace una diferencia entre inducción, capacitación y desarrollo de la siguiente manera:

- La inducción, encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión.
- La capacitación ayuda a los empleados a hacer mejor su trabajo.

- El desarrollo prepara a los individuos para el futuro, se centra en el aprendizaje y el crecimiento personal (Ivancevich, 2005).

1.2. Propósitos de la capacitación

Uno de los objetivos principales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo, y por supuesto, quien pretenda lograr que los otros aprendan, debe poseer una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje (Grados, 2001).

La capacitación permite que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen y por sus empleados individuales. Para realizar el trabajo efectivamente se requiere la aplicación en la práctica del conocimiento, habilidades y actitudes específicas que primero se necesitan identificar a través del análisis de puestos (Tyson y York, 2004).

Rodríguez (2007), dice que el propósito de la capacitación es orientar las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y razonarlas con una actividad planeada para que el personal de todos los niveles pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos, aptitudes y habilidades en su propio beneficio y de la organización.

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, el trabajo y productividad dentro

de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos (Siliceo, 2005).

1.3. Capacitación y aprendizaje

Para que los programas de capacitación funcionen en condiciones óptimas es necesario tomar en cuenta el aprendizaje como un cambio en relación en el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción. Éste cambio debe manifestarse en el comportamiento, lo que significa lograr el objetivo final de la empresa, aumentando la eficiencia en el desempeño de sus funciones (Rodríguez, 2007).

Los principios de aprendizaje (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los cuales las personas aprenden de manera más efectiva. Con estos principios la capacitación resulta más efectiva, estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación (Gutierrez, 2004).

Si partimos de la premisa del condicionamiento operante es que las consecuencias del comportamiento influyen en éste. El trabajo de Skinner con animales llevó a la difusión del término condicionamiento operante, sin embargo la

expresión se usa cuando los principios del condicionamiento operante se aplican a los individuos es modificación de la conducta, ya que ésta es el aprendizaje del individuo por medio del reforzamiento (Ivancevich, 2005).

El aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia (Grados, 2001).

El aprendizaje es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente en la conducta. En los cursos de capacitación donde se pueden adquirir dichas habilidades; siendo más efectiva en la medida en que tenga mayor posibilidad de práctica. El cambio de la conducta se manifestará cuando el empleado ejecute sus labores o se interrelacione con otras personas de manera diferente de cómo lo hacía antes de asistir al curso (Grados, 2001).

La modificación de la conducta se basa en la premisa de que el comportamiento es más importante, como son las necesidades, los motivos y los valores de los individuos. Las conductas distinguibles y definidas son importantes para trazar un plan de modificación que corrija un problema de desempeño (Ivancevich, 2005).

1.4. Breve historia de la capacitación y marco legal

A partir de la Revolución industrial que se produjo en Europa a fines del siglo XVIII provocó grandes cambios en el ámbito comercial y en las estructuras sociales. La Revolución Industrial alteró el método de capacitación existente, porque el personal con poca experiencia podía operar máquinas y, en consecuencia, los gremios empezaron a decaer. La capacitación llegó a Estados Unidos durante el siglo XVII, donde desempeñó un papel menos importante que en Europa debido a que entre los inmigrantes a este país venía un gran número de trabajadores expertos (Rodríguez, 2007).

En México el desarrollo de la industria dio lugar a la creación de grandes fabricas o regiones en donde se concreta la actividad económica, las cuales constituyen la base de un proceso natural de agrupación de los trabajadores. La división del trabajo en la propia fábrica propicia que los trabajadores estén en contacto continuo, pues la producción es resultado del trabajo en una gran cadena de obreros que no ejecutan todas las actividades de la producción de un bien o servicio, sino que participan sólo en parte, y al hacerlo ponen en evidencia la necesidad del trabajo especializado de cada uno en el proceso productivo moderno. Esta necesidad de especialización resalta la importancia del adiestramiento y la capacitación del personal en los diversos niveles de la organización con el fin de aumentar su efectividad (Rodríguez, 2007).

Posteriormente, aparecieron los lineamientos normativos. En México se cuenta con una de las legislaciones más avanzadas con leyes consignadas en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo. La ley que rige la obligación de la capacitación, fue promulgada en 1970, cuando fue incluida en la fracción XV del art. 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo. En el mismo año se creó el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los trabajadores, dependiente de la dirección general del trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, dicha supervisión consiste en recabar información de los programas de capacitación que realizan las empresas, así como de sus resultados. En 1978 durante el gobierno de López Portillo (Siliceo, 2005) se adiciona la fracción XIII del art. 123 constitucional y entro en vigor el 1 de mayo del mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo agregándose el capítulo III bis del título IV, de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en donde las autoridades de la STPS se dedican a formular leyes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto (Rodríguez, 2007). En Junio del mismo año se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación (Siliceo, 2005).

En la tabla 1, se muestra de manera esquemática los aspectos más importantes del marco legal de la capacitación y adiestramiento.

Tabla1. Marco legal de la capacitación.

Ley Federal del Trabajo		
Tema	Artículo	Contenido
Sobre el propósito de la capacitación	153-A 153-B (Anteriormente 153-F)	Elevar el nivel de vida, su competencia laboral y su productividad del trabajador. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación a ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.
Sobre las obligaciones de la empresa	25-VIII 391-VII 132-XV 132-XXVIII 153-A (Anteriormente 153-E) 153-K 153-H (Anteriormente 153-Q) 153-V	La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa. Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo La capacitación deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. Sugerir a la STPS alternativas tecnológicas y de organización del trabajo para elevar la productividad en función de las mejores prácticas y con el nivel de desarrollo de las empresas, Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento que permitan elevar la productividad Proponer la expedición de normas técnicas de competencia laboral y, en su caso, los procedimientos para su evaluación, acreditación y certificación, respecto de aquellas actividades productivas en las que no exista una norma determinada. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los sesenta días hábiles siguientes a que inician las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos siguientes: 1. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa. 2. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación. 3. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría. 4. Deberán basarse en normas técnicas de competencia laboral, si las hubiere para los puestos de trabajo de que se trate. La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Ley Federal del Trabajo		
Tema	Artículo	Contenido
Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores	153-A	Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores
	153-D (Anteriormente 153-H)	Asistir puntualmente a los cursos, y actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridos.
	153-E (Anteriormente 153-I)	En las empresas que tengan más de 50 trabajadores se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones.
	153-U	Cuando un trabajador se niegue a recibir capacitación deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante el examen de suficiencia respectivo.
	153-V	La constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.
Sobre las sanciones	153-S	Establece las sanciones que se puedan aplicar a quien no cumpla con la presente ley.

(Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013).

1.5. Tipos y técnicas de capacitación

De acuerdo con Rodríguez (2007), la capacitación se divide en tres tipos, capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo, las cuales se describen de la siguiente manera:

1. Capacitación para el trabajo. Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción de la misma empresa.
2. Capacitación en el trabajo. La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las

tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

3. Desarrollo. Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

a) Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.

b) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.

c) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

De acuerdo con Reyes (2005), clasifica las técnicas de capacitación de acuerdo a su nivel ocupacional como:

- Nivel operativo (obrero o empleado). Es lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, es la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

- Nivel técnico y administrativo. Es la manera correcta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, comprende aspectos como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores, saber mantener la disciplina, saber prevenir y corregir defectos, etc.
- Nivel ejecutivo. Suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

Antes de seleccionar la técnica de capacitación necesaria para el grupo se tiene que hacer una revisión de los siguientes puntos de acuerdo con Grados (2001):

1. Objetivos
2. Experiencia del grupo
3. Instalaciones
4. Características de los participantes
5. Experiencia del instructor

Para elegir la técnica de capacitación, lo principal es establecer cuál es el más adecuado para los conocimientos, habilidades y capacidades que se quieren enseñar de los cuales autores como Grados, Dessler, Siliceo, Reza, Bohlander y

Snell, nos proporcionan algunos ejemplos de las técnicas más utilizadas para dar capacitación:

- Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, facilita el aprendizaje y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo. Con ésta técnica las personas que ingresan a la empresa adquieren habilidades necesarias para desempeñar correctamente su trabajo.
- Capacitación por instrucción del puesto: requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- Conferencias: dar platicas o conferencias a los nuevos empleados. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas. En el desarrollo gerencial las conferencias se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también para planear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución predeterminada, las conferencias se suelen utilizar cuando la meta es un cambio de actitud.
- Estudios de caso: por medio de ejemplos documentados, los participantes aprenden a analizar y sintetizar los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuales se basan las decisiones de la

administración y, en general, para mejorar las habilidades en la toma de decisiones.

- Aprendizaje programado: método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- Capacitación vestibular por simulacros: es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.
- Phillips 66: consiste en dividir al grupo de enseñanza en corrillos o subgrupos de 6 participantes cada uno, para que durante 6 minutos discutan y obtengan conclusiones acerca de un asunto o problema. Con base a las conclusiones obtenidas por cada corrillo, el grupo total obtiene conclusiones finales.
- Juegos de negocios: en ellos los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética, se simulan los efectos que tiene cada decisión en las distintas áreas de una organización. Una ventaja importante de esta técnica es el alto grado de participación que requiere. En la actualidad los juegos de negocios son muy utilizados como método para el desarrollo gerencial.
- Juego de roles: consiste en asumir la actitud y la conducta de otros, es decir, representar su papel, a menudo el de un supervisor y un

subordinado, que están implicados en un problema en particular. Al actuar en la posición del otro, los participantes en el desempeño de roles mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás. El juego de roles debe enseñar a aconsejar a los otros ayudándolos a ver la situación desde un punto de vista diferente.

Cada técnica tiene ventajas y limitaciones en una situación específica de capacitación, la mayoría de las técnicas están dirigidas a nivel operativo y administrativo, considerando que hay pocas técnicas enfocadas a nivel ejecutivo para desarrollar competencias laborales, de las cuales podemos retomar la técnica de juego de negocios que desarrolla únicamente competencias en la toma de decisiones dejando a un lado la importancia del trabajo en equipo y el liderazgo. Los ejecutivos podrán aprender algo nuevo y comprenderlo de manera diferente si éste es por medio del outdoor training ya que obtendrá experiencias vivenciales para crear y desarrollar competencias laborales que serán útiles y significativas en el ámbito laboral.

1.6. Principales características que influyen en la capacitación

De acuerdo con Rodríguez (2007), el personal sometido a un conjunto de influencias sociales que se reflejan en su conducta, presentan algunas características sociopsicológicas que se deben tener en cuenta al impartirle capacitación, entre ellas son:

- La motivación. Esta es la fuerza que induce a las personas a actuar, y la que orienta y regula su conducta, influye en su voluntad para ejecutar una tarea, vencer las dificultades y movilizar sus potencialidades. Al trabajar con situaciones con las que se identifica, el personal se siente más motivado durante el proceso de capacitación y más preparado para desempeñarse con eficacia en condiciones reales.
- La experiencia. Las vivencias experimentadas por el ser humano determinan en cierta medida sus motivaciones actuales y sus expectativas. También conforma un conjunto de estereotipos y patrones de conducta ante las diversas situaciones que se le presentan al personal, y constituye un centro de información para interpretar, valorar y responder a los problemas que tenga que enfrentar.
- El estatus. Es la posición jerárquica que ocupa un individuo en relación con los otros, está asociado con el grado de autoridad e influencia que se ejerce sobre los demás, así como con la responsabilidad que tiene ante determinados objetivos, personas o situaciones. El estatus que ocupa el individuo condiciona el surgimiento de un conjunto de actitudes y comportamientos. El grado de autoridad, influencia y control que debe ejercer sobre individuos y grupos en su actividad diaria se interioriza hasta convertirse en un aspecto más de su personalidad, que se manifiesta no sólo en la esfera laboral sino también en otros ámbitos de su vida.

De acuerdo con éste último punto Castanyer (2000) nos dice que un hecho reconocido universalmente en el mundo de los negocios que el éxito permanente de una empresa es, en gran parte, función de la eficacia de la actuación de sus directivos, encaminada a la utilización optima de los recursos humanos, puestos a su disposición para la consecución de los objetivos propuestos a la empresa.

Las acciones dirigidas a la formación y perfeccionamiento de directivos adoptan múltiples formas, dependientes de cada caso de los intereses, propósitos y circunstancias. Están dirigidas a la formación y perfeccionamiento de directivos ya en ejercicio en alguna empresa.

La demanda del personal ejecutivo eficaz ha originado que en los últimos años el desarrollo de ejecutivos sea una práctica en las grandes empresas. La sociedad exige una administración verdaderamente eficaz, mediante lo cual se pueda lograr los objetivos de la empresa. No es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización (Siliceo, 2004).

Rodríguez (2007) afirma que la capacitación es importante durante toda la carrera, debido a que ayuda a los aprendices a prepararse para asumir responsabilidades futuras, ayudando a la organización, al individuo y por lo tanto a las relaciones humanas de la siguiente manera:

- La organización porque conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de objetivos organizacionales.
- El individuo porque el trabajador interioriza y pone en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo porque fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

En los últimos 20 años se ha visto un desaliento en el personal directivo de muchas empresas con respecto a los programas de capacitación y desarrollo ejecutivo, a los cuales califican como “sin novedad”, “más de lo mismo”, etc., y de esta manera se van perdiendo oportunidades de formar y reforzar a los miembros de la alta dirección, que en atención a las importantes responsabilidades que enfrentan dentro de un entorno cambiante, precisan de planes, procesos y eventos educativos formales que les aseguren actualización y crecimiento por igual en lo humano, administrativo y técnico y de este modo continuar aportando contribuciones significativas a su organización (Siliceo, 2004).

Los adultos aprenden actuando, la participación activa cobra especial importancia, debido a que el aprendizaje debe basarse en problemas reales. Un problema elaborado con propósitos puramente escolares no despierta la atención. Si el nuevo conocimiento no encaja con los que ya tiene, o con los que cree tener, se mostrará a rechazarlo. El adulto aprende mejor en un ambiente informal (Grados, 2001).

CAPÍTULO 2. EL OUTDOOR TRAINING

Como se puede observar en el capítulo anterior, dentro de las técnicas y clasificación de la capacitación no se incluye el Outdoor training como técnica de capacitación, de ahí surge el interés de investigar de manera más amplia lo que es el outdoor training y sus aplicaciones dentro de las organizaciones.

2.1. Concepto de Outdoor training

El Outdoor training puede traducirse como un entrenamiento puertas afuera de la empresa, es un medio de aprendizaje experiencial consistente en juegos o actividades al aire libre, en espacios abiertos donde los participantes interactúan en grupo para descubrir a través de una metodología eminentemente lúdica, participativa y vivencial basada en la experiencia directa (Urdaneta, 2004).

Estas actividades al aire libre son un elemento más de lo que se conoce como “experiencial learning”, que es un aprendizaje empírico a través de vivencias individuales en un contexto de equipo. Consiste básicamente, en el empleo de actividades de las que se extraen conclusiones o claves prácticas con proyección directa e inmediata en el entorno personal y profesional, y que no necesariamente tienen que desarrollarse afuera del aula (Pereda y Berrocal, 2006).

Por otra parte Reza (2002), dice que el Outdoor Training, es un estilo de educación para adultos basado en lo vivencial y orientado hacia las organizaciones. El aprendizaje basado en vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, puede dar un verdadero cambio de actitud y conducta.

La formación fuera del puesto de trabajo proporciona el aprendizaje del empleado fuera de su puesto, en el que una vez finalizada la formación, aplicará lo aprendido. Este método constituye un elemento esencial en todo programa de formación, debiendo utilizar las técnicas capaces tanto de efectuar una presentación eficaz de los materiales y enseñar cómo lograr una adquisición de los conocimientos transmitidos en un grado óptimo (Andrés, 2005).

Para esta propuesta entendemos el outdoor training como un contexto formativo en el que el aprendizaje se basa en observar, pensar, hacer y sentir cosas entendido como un aprendizaje experiencial, en donde se adquieren conocimientos, se desarrollan habilidades y valores, fortaleciendo las competencias de cada participante.

2.2. Cómo surge el Outdoor training

Aún se desconoce el origen del outdoor training, sin embargo encontramos que el outdoor training cuenta con miles de años de experiencia en la educación y la enseñanza militar, debido a que existe una relación entre la actividad física y el outdoor training debido a que por medio de la actividad física se desarrollaba la integridad, la seguridad en sí mismo, la disciplina, la abnegación o la independencia, ya que eran algunos de los valores que más importancia daban los antiguos griegos para la formación de sus elites. En aquella época, eran muy conscientes de la importancia de la educación en el medio natural y de las ventajas de su aplicación con respecto a la formación en aula. La educación física

era entendida como elemento fundamental en la formación del ser humano para llegar a ser un hombre cumplido, en la cultura aristocrática, el deporte fue considerado esencial para la formación integral del hombre. Aristóteles (1970), por su parte, consideraba que el ejercicio físico era muy útil en la educación, ya que fomentaba el valor y modelaba el carácter (Reinoso, 2008).

Hacia 1860, los juegos físicos empiezan a formar parte central del currículo escolar. El deporte es concebido como uno de los promotores de la moral, y los conceptos como el coraje, el juego limpio y el espíritu de equipo solo pueden ser aprendidos en el campo de juego (Reinoso, 2008).

Después de la Segunda Guerra Mundial se desarrolla en Estados Unidos y Gran Bretaña esta técnica o herramienta alternativa de formación, consiste en juegos o actividades realizadas al aire libre, donde las escuelas aplicaban conceptos militares para diseñar estrategias que fomentan las relaciones entre funcionarios y ejecutivos para mejorar su productividad, que con motivo de la globalización, se extiende a todos los niveles organizacionales (Urdaneta, 2004).

Las actividades de formación surgen con la necesidad de poner en manifiesto cuando el personal no desempeña o podría desempeñar las funciones o tareas que tiene asignadas con la calidad necesaria, por carecer de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución (Andrés, 2005).

2.3. Características del Outdoor training

Una de las principales características del aprendizaje outdoor training es que debe ser divertido, para aprender nuevas formas de trabajar en las organizaciones modernas y desarrollar habilidades personales y profesionales (Reza, 2002).

Otra característica del outdoor training es que busca que el grupo detecte los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del equipo y luego aplique lo aprendido a las actividades habituales del trabajo (Urdaneta, 2004).

Es importante hacer notar que tanto para el outdoor training como en los diferentes tipos de capacitación la actitud hacia la formación de acuerdo con De Haro y Agut (2004), engloba tres áreas de aprendizaje:

- Afectiva: que al sujeto le guste adquirir competencias nuevas para desempeñar mejor su puesto de trabajo.
- Cognitiva: que el sujeto tenga información sobre las diferentes modalidades formativas, recursos pedagógicos, etc.
- Conductual: que el sujeto participe en acciones formativas en su empresa con el objetivo de mejorar sus competencias.

La motivación para la formación se conceptualiza como la dirección, el esfuerzo, la intensidad y la persistencia que los empleados aplican a las actividades orientadas al aprendizaje antes, durante y después de la formación. Es ampliamente aceptado que se producirá aprendizaje y transferencia sólo

cuando los formados posean la habilidad de “poder hacer” y la volición “querer hacer” para adquirir y aplicar nuevas habilidades (Mathieu, Tannenbaum y Salas; en De Haro y Agut, 2004).

Andres (2005), complementa que las competencias asociadas al trabajo no son estáticas, sino que el desempeño de una tarea para una empresa constituye un medio para el desarrollo de un “saber hacer” en el lugar de trabajo y más aún cuando esas tareas gustan a los empleados y se sienten satisfechos con la labor realizada, se estimula la mejora continua de tales competencias.

La autoeficacia es hacer lo necesario para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, tanto en el sentido de “saber qué hacer”; como de ser emocionalmente capaz de ello. La autoeficacia se relaciona con la participación en formación, con el aprendizaje en el entorno formativo y con la transferencia de las habilidades aprendidas al puesto de trabajo (De Haro y Agut, 2004).

2.4. Alcances y objetivos del outdoor training

Al cambiar el ambiente, se resaltan las conductas reales y se acelera la curva del aprendizaje. La confianza entre los miembros de equipo se incrementa al trabajar tareas desconocidas para todos, que exigen la sinergia del grupo para su mejor comprensión (Reza, 2002).

Es desarrollar básicamente el trabajo en equipo, la competitividad, el liderazgo y la comunicación, consiguiendo con ello la creación de un ambiente de aventura, desafío, descubrimiento y sorpresa. Enfrentándose con obstáculos físicos y mentales, los cuales inducen a resolver problemas y apoyarse en las relaciones del grupo para conseguir resultados convincentes (Porret, 2008).

Se refuerza el trabajo en equipo, la alta calidad con que se desarrollan las dinámicas garantizan un impacto positivo en la actitud y el comportamiento de los participantes (Reza, 2002).

Fomenta la comunicación e integración entre personas de la misma área y entre áreas diferentes. Aumenta el manejo, prevención y la resistencia del estrés, estimula el desarrollo de la creatividad y el ingenio ante situaciones nuevas, inesperadas, de presión y cambio. Ayuda a la toma de decisiones rápidas bajo presión, favoreciendo el autoconocimiento y el autocontrol de las emociones (Urdaneta, 2004).

De la misma manera Robertson y Downs (en Haro y Agut, 2004) encuentran la habilidad de la persona para adquirir competencias, la capacidad para adquirir habilidades, conocimientos o conductas necesarias para desempeñar un puesto a un determinado nivel y para conseguir esos resultados en un determinado tiempo.

2.5. Aplicación del Outdoor Training

Antes de iniciar con la aplicación de cualquier método de capacitación se debe realizar una detección de necesidades, en el caso del outdoor se debe contactar a la dirección para identificar lo que la organización desea, y de acuerdo con ello idear el tipo de actividades que serán más apropiadas, conocer la misión, visión, intereses de la empresa, así como los puntos fundamentales para la realización del programa.

Esta información permite seleccionar las herramientas y ejercicios que se usarán con el grupo que favorezcan la transferencia de aprendizaje vivencial, la secuencia en que se deben presentar, ofreciendo la confianza necesaria, cuánto tiempo durarán las actividades, cómo manejar la resistencia de alguno de los participantes, entre otros factores para la planeación.

Urdaneta (2004), propone cuatro etapas durante la realización de las actividades outdoor:

- La experiencia de aprender haciendo: se brinda la información sobre cómo se va a desarrollarse la fase del juego o ejercicio programado, aprender haciendo y descubriendo.
- Socializar la experiencia vivida: en una sesión de grupo se procede a informar acerca de la experiencia vivida por cada individuo en términos de su aprendizaje intra e interpersonal afectivo y cognitivo. Se enriquece con información acerca de una discusión abierta y libre,

analizando los roles ejercidos por cada uno de los participantes durante la experiencia, evaluación de la productividad, satisfacción, liderazgo, comunicación, etc.

- Interpretación de lo aprendido: analizar lo que realmente ocurrió dentro del grupo, el comportamiento individual y colectivo, así como el efecto de éste sobre sus miembros.
- Aplicación de lo aprendido: los participantes analizarán lo qué y el para qué sirve el juego realizado, enfocándolo tanto en su vida personal como laboral, similares a las actividades realizadas, extrayendo información que será útil para su quehacer diario. Esta es la fase que le da sentido a este programa y que de no ser tratado adecuadamente y con la profundidad del caso, resultará un aprendizaje superficial.

El facilitador orientará a los participantes para que apliquen lo aprendido a las situaciones reales de su trabajo, de su vida personal, en términos de su comportamiento futuro. Aquí deberán establecerse los compromisos a corto, mediano y largo plazos y de su seguimiento dependerá el éxito y utilidad del uso de ésta técnica de aprendizaje.

2.6. Desarrollo de competencias a través del outdoor training

A través del outdoor training se pueden trabajar diversas competencias tales como:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Empoderamiento
- Trabajo en equipo
- Escuchar
- Confianza
- Comunicación
- Roles y metas
- Seguridad

Un factor que puede contribuir a que la acción formativa tenga mayor o menor éxito es el nivel de competencia del que parta el individuo que participa en la formación. Si su nivel de competencia de partida está muy por debajo del nivel que se pretende alcanzar con estas actividades, el sujeto puede percibir que el camino que tiene que recorrer para alcanzar este nivel final es demasiado largo y que jamás lo conseguirá. Esto puede hacer que su motivación para aprender disminuya considerablemente y que finalmente no lo haga, provocando incluso que no pueda mejorar sus competencias en un nivel incluso inferior al deseado (De Haro y Agut, 2004).

2.1. Casos de éxito

Buller, Cragun y McEvoy (1991), fomentan un programa de entrenamiento al aire libre eficaz con un enfoque viable para el desarrollo de habilidades, si se diseñan y ejecutan conforme a los principios de aprendizaje.

Formación al aire libre, también llamado entrenamiento de aventura o aprendizaje experiencial, está ganando popularidad en la América corporativa. Estos programas varían considerablemente, pero la mayoría consiste en una serie de percepciones de actividades de alto riesgo, tales como escalada en roca, remo, etc.

La mayoría de los programas incluyen actividades que requieren trabajo en equipo y resolución de problemas. Intercaladas con las actividades físicas y sesiones informativas en las que los participantes comparten sus experiencias y conocimientos con compañeros de entrenamiento.

Prácticamente no hay evidencia rigurosa y empírica existente sobre los efectos de los programas de entrenamiento al aire libre. Sin embargo, un número creciente de organizaciones están enviando a ejecutivos y gerentes a programas al aire libre.

Algunos de estos programas se han hecho efectivos en el desarrollo de habilidades, como ocurre con muchos programas de desarrollo como "modas", tales como entrenamiento de la sensibilidad o la dirección por objetivos por lo que

la formación al aire libre puede ser de corta duración debido a la mala aplicación de los conceptos.

El entrenamiento al aire libre puede convertirse fácilmente en unas vacaciones o rotura de la rutina del trabajo. En algunos programas, los participantes realizan una serie de actividades al aire libre, únicas e independientes, con nuevos conocimientos o habilidades.

En el programa de desarrollo de habilidades se basan en la teoría del aprendizaje de Whetten y Cameron (1984, en Buller, Cragun y McEvoy 1991), en el desarrollo de habilidades gerenciales, como una base sólida para cualquier programa al aire libre. El modelo consta de cinco elementos:

- Pre-evaluación de habilidad: examina los niveles actuales de conocimiento y habilidad de competencia de los participantes.
- Aprendizaje de habilidades: enseña los principios correctos y presenta la justificación de las pautas específicas de comportamiento.
- Análisis de habilidades: proporciona ejemplos de desempeño de las habilidades apropiadas e inapropiadas y analiza las pautas de comportamiento y por qué funcionan.
- Práctica de habilidades: brinda a los participantes la oportunidad de practicar las pautas de comportamiento y adaptarlas a su estilo personal, al recibir retroalimentación y apoyo para intentar nuevos comportamientos.

- Aplicación de habilidades: ayuda a la transferencia de aprendizaje a las situaciones de la vida real y fomenta el desarrollo personal continuo.

Una vez que se han determinado los objetivos del programa al aire libre, estos objetivos deben traducirse en resultados específicos de habilidades conductuales, y constituyen la base de los conceptos y actividades en el programa.

Se utiliza un módulo Pre-exterior de uno o dos días justo antes de la fase exterior para introducir a los participantes a los marcos conceptuales básicos. Esta etapa sirve para varios propósitos importantes como introducir conceptos y habilidades identificadas por el análisis de las necesidades básicas de aprendizaje, también proporciona un lenguaje común y un punto de referencia para el escenario al aire libre del programa, de la misma manera familiariza a los participantes con el escenario al aire libre y comienza a establecer las expectativas del programa.

Los participantes entran en el escenario al aire libre, el cual consiste en actividades cuidadosamente seleccionados y secuenciados o "iniciativas", que son elegidos para cumplir con los objetivos y necesidades particulares de los conceptos y habilidades introducidas en la etapa de pre-exterior.

Obviamente, no todas las necesidades de capacitación pueden ser abordadas con este enfoque. En general, el entrenamiento al aire libre es un instrumento adecuado para abordar las cuestiones de procedimientos como el

logro de metas, la eficacia del grupo, el desarrollo de la autoconciencia, asunción de riesgos, comunicación de apoyo, dar y recibir retroalimentación, la resolución de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo , valoración, utilización de los recursos y trabajo en equipo.

Desde un punto de vista práctico, el programa de formación en el exterior efectiva requiere de instalaciones adecuadas, entrenadores, técnicos y apoyo logístico. Se necesita de facilitadores experimentados con suficiente apoyo técnico para el desarrollo de las actividades, por ejemplo como la escalada en roca para garantizar la seguridad en general.

Siguiendo con los éxitos que se han obtenido con la aplicación del outdoor training Reinoso (2007), amplía las ventajas de la utilización de este método de enseñanza afirmando que en el outdoor training promueve la experimentación con la resolución de problemas, se empuja al conocimiento del grupo y a la confianza, los participantes experimentan emociones reales no pudiendo esconderlas o disimularlas, los aspectos físicos de la actividad provocan el compromiso activo en el aprendizaje y, como consecuencia de hacer las actividades en un contexto diferente. En cuanto a la confianza en los participantes, se incrementa porque son motivos fundamentales: por trabajar en un entorno desconocido y por colaborar con los compañeros para el cumplimiento de los objetivos.

El mismo autor resalta la importancia de este tipo de programas para la mejora del trabajo en equipo, destacando que los individuos desarrollan una satisfacción

en sus actuaciones y un elevado sentido de pertenencia al grupo. A nivel individual los participantes desarrollan la autoconfianza y el reconocimiento de sus propias fuerzas y debilidades.

Carrasco, Reinoso y Molina (2010), realizaron un estudio con el propósito de evaluar un programa outdoor diseñado para directivos de una organización, con el objetivo de aumentar las competencias emocionales tanto personales como sociales, necesarias para un óptimo desempeño en su puesto de trabajo.

Para ello se efectuó un análisis de las necesidades basado tanto en una entrevista de diagnóstico con los responsables de Recursos Humanos, como en los datos obtenidos en un cuestionario desarrollado para tal fin. El objetivo principal de la investigación era conocer los efectos de un programa de outdoor training a directivos de una organización, en el aumento del nivel de cuatro competencias emocionales: trabajo en equipo, comunicación, canalización del cambio y establecer vínculos. Los objetivos secundarios fueron observar los valores obtenidos en las competencias medidas (influencia, liderazgo, desarrollo de los demás y resolución de conflictos). El procedimiento fue aplicar un programa de outdoor training a dos grupos, y un tercer grupo no se le aplicó ningún programa. Los resultados obtenidos en el estudio es que el programa outdoor training específicamente diseñado y propuesto es eficaz en su contexto de aplicación, debido a que los sujetos experimentales han evolucionado y mejoraron sus niveles en las competencias emocionales. 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, además de que el facilitador es capaz de que los participantes trasladen todo lo sucedido a su entorno laboral.

Rincon (2009), señala que la empresa colombiana “Impacta”, trabaja bajo el concepto de outdoor training con su tema “impacta un aprendizaje que se puede ver, tocar y experimentar”. Es una entidad de servicios especializada en la estructuración y desarrollo de programas basados en la metodología de educación experimental en medio abierto u outdoor training, el juego predice el desempeño natural del ser humano y que éstas situaciones permiten que aflore la esencia del mismo. Esta compañía trabaja además, en el mejoramiento de clima organizacional y en la selección de personal estratégico de alto nivel. Los temas que más impacta son adaptación al cambio, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, actitud de servicio, pensamiento estratégico y formación en competencias como comunicación, liderazgo y negociación. Desde estudiantes hasta ejecutivos han hecho parte de su propuesta. Han trabajado en empresas, colegios y universidades que se cuentan ya entre sus clientes.

El outdoor training además de ser una metodología de aprendizaje dirigida a directivos, es una herramienta formativa muy original y muy novedosa (mezcla lo lúdico con la experiencia y con la naturaleza), se trata de una técnica basada en modelos y teorías de la retención de aprendizaje, de los hemisferios cerebrales, de

la incertidumbre, en Vygotsky y la Zona de Desarrollo Próximo, y por último, en Ausubel y la teoría del aprendizaje significativo (Reinoso, 2008).

Kass y Grandzol (2012), examinaron los beneficios de la capacitación al aire libre para el desarrollo de liderazgo de los estudiantes en un curso de Comportamiento Organizacional a nivel MBA (Maestría en Administración de Negocios). Ambos eran idénticos, excepto que en uno de ellos se componía de la capacitación intensiva al aire libre llamado Liderazgo en el Límite. El diseño cuasi-experimental indica que los estudiantes de ambas secciones incrementaron los niveles de autoeficacia, motivación, liderazgo e inteligencia emocional y el grupo de clases vivenciales mostraron mayores mejoras.

Kass y Grandzol (2012), indican que en una investigación realizada por Ready, Vicere, y White en 1993, reportan las competencias como más críticas para la efectividad del liderazgo recibieron la menor cantidad de cobertura necesaria para los programas de MBA y la cobertura de las relaciones interpersonales, liderazgo y habilidades de comunicación eran los componentes menos eficaces de los programas de negocios.

Los mismos autores sustentan que en otra investigación realizada por Whetten y Cameron en 2007, dice que algunos educadores de negocios han comenzado a hacer hincapié en el desarrollo de habilidades personales, interpersonales y de grupo como base de un liderazgo efectivo. Esto requiere un cambio pedagógico de un enfoque tradicional de aprendizaje cognitivo y de un aprendizaje basado en un

enfoque en habilidades prácticas. Sin embargo Judge (2005, en Kass y Grandzol 2012) concluye que se ha intentado integrar la capacitación en el exterior en el plan de estudios de posgrado, pero no está consolidada como componente para la educación.

En el trabajo de Kass y Grandzol, se examinó el beneficio de un programa de desarrollo de liderazgo al aire libre llamado “Liderazgo en el borde” en un curso de aprendizaje experiencial para el Comportamiento Organizacional. Donde se incluyó dos secciones experimentales del mismo curso, uno incluyó liderazgo en el borde y el otro no.

En la investigación se escogieron a treinta estudiantes de MBA en una universidad del estado de Pennsylvania inscritos en dos secciones de Comportamiento Organizacional. En la sección 1 fueron once estudiantes (siete mujeres, cuatro hombres), que incluyeron un programa de desarrollo de liderazgo denominado Liderazgo en el borde. La sección 2 fueron diecinueve estudiantes (quince hombres, cuatro mujeres), que no incluyeron el liderazgo en el borde. La mayoría de los estudiantes (aproximadamente el 80%) a través de las dos secciones eran estudiantes de MBA de primer año.

Ambas secciones del curso Comportamiento Organizacional fueron diseñadas para trabajar en equipo, comunicación, resolución de conflictos y el desarrollo de liderazgo. Todos los alumnos de la primera sección participaron en el liderazgo en el borde, la segunda sección sirvió como grupo de control en el diseño cuasi

experimental. Se realizó un pretest que fue administrado a ambos grupos durante la primera semana del semestre, antes de cualquier experiencia del curso. Los estudiantes completaron las 14 semanas posteriores a la prueba más tarde, durante la última semana del semestre.

El mismo instructor enseñó ambas secciones del curso, la cobertura, la secuencia, y la profundidad de los contenidos eran casi idénticas para ambas secciones. La única diferencia fue intencional que una sección participó en la experiencia del liderazgo en el borde antes del inicio del semestre académico.

Durante la segunda semana del semestre, la sección de los estudiantes que participaron en el liderazgo en el borde viajó al parque Estatal Baxter un fin de semana del día del trabajo con el objetivo de ascender el Monte Katahdin. Los estudiantes fueron responsables de todos los aspectos del viaje: comida, camping, organizaron su equipo, y decidieron qué y cuánto para llevar en el ascenso.

Los estudiantes decidieron abandonar el campamento antes de las 5:00 am para llegar a la cima del monte Katahdin al mediodía y por lo tanto evitar los vientos de la tarde y tormentas eléctricas. La noche anterior, los estudiantes discutieron su estrategia para el ascenso. Estaba claro que ninguno de los participantes había llevado a cabo una experiencia como ésta.

Los estudiantes establecen un ritmo rápido, y varios estudiantes parecían agotados después de sólo unas pocas horas en la subida. A pesar del objetivo de

los estudiantes a permanecer juntos como un equipo, se dividió el grupo en dos, uno más fuerte en la parte delantera, y un grupo más débil tras cinco a siete minutos atrás. Esta disposición creó una desproporción para el grupo en la parte posterior. Aunque el grupo de cabeza tomó su descanso, el segundo grupo necesitó cinco a siete minutos para ponerse al día.

Ganando altura, el camino se hace más difícil, los periodos de descanso se alargan, y la distancia entre los dos grupos se hicieron más grandes. Fue aquí donde tuvo lugar uno de los momentos más significativos de la subida: Uno de los miembros del grupo más lento decidió enfrentarse al grupo en cabeza. Este fue un momento decisivo en el ascenso, ya que llevó al equipo a pensar su estrategia en la subida. Decidieron difundir los escaladores más fuertes de todo el equipo, en lugar de tener todos ellos en la parte delantera.

A medida que los estudiantes trabajaban juntos mostraron un propósito específico y compartido de subir, trabajaron en coordinación con los otros, los estudiantes comenzaron a confiar en los demás sin pedir permiso, surgió en el equipo responsabilidad compartida y el compromiso incondicional de las características de un equipo eficaz, el grupo estaba empezando a tomar conciencia de su fuerza y se movía como una sola.

Cada estudiante se paró en la cumbre, la meta alcanzada, la sensación entre el equipo era cierto regocijo, y los desafíos de las 10 horas previas al

parecer fueron alcanzados. Todo el mundo se dio cuenta de que habían logrado algo importante y se tomó el tiempo para apreciarlo.

Para este estudio se utilizó la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984) en ambas secciones para integrar el aprendizaje basado en la experiencia con el curso de Comportamiento Organizacional. En el modelo de Kolb, el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia a través de un proceso de cuatro fases en las que el alumno se involucra en: experimentar, reflexionar, pensar y actuar (Kolb y Kolb, 2005). A continuación se explica brevemente cómo se aplicó el modelo, para más información sobre el contenido de los cursos:

1. Experiencia concreta: sirve como un punto focal para la observación y la reflexión sobre el concepto de liderazgo. Esta fue la principal diferencia entre las dos secciones, debido a que la sección que recibió liderazgo en el borde tenía una experiencia concreta compartida. Los estudiantes en la sección de que no contenía la experiencia trabajaron desde la experiencia personal y profesional.
2. Observación reflexiva: implica reflexiones y observaciones sobre la experiencia concreta. En el curso, esto implicó conocimientos en desarrollo acerca de las múltiples perspectivas de liderazgo y los estudiantes determinan cuáles de sus creencias y supuestos de liderazgo se debe mantener, actualizar, o destacar.

3. Resumen conceptualización: implica la integración de las diversas perspectivas de la observación reflexiva en teorías lógicamente de sonido que se pueden generalizar a otras experiencias. En el curso, los estudiantes examinan lo que el comportamiento de liderazgo fue eficaz y por qué, y cómo se pueden aplicar estos comportamientos eficaces para situaciones futuras. Los estudiantes a menudo examinan las fallas, una práctica comúnmente aceptada en la educación aventura. Parks (2005) señaló que la discusión de un fallo crítico es un aspecto importante del proceso de desarrollo de liderazgo, se animó a los estudiantes a aprender tanto de su propia experiencia así como de los éxitos y fracasos de otros.
4. En la experimentación activa: el alumno aplica las teorías desarrolladas en la conceptualización abstracta a situaciones cotidianas en un intento de modificar su comportamiento y los resultados de ese comportamiento. En el curso, los estudiantes tenían que utilizar el conocimiento y la comprensión que ganaron para ejercer el liderazgo en lugares fuera del aula. Para ambos cursos, el profesor desarrolló tres "tareas de aprendizaje de acción" que requieren los estudiantes a participar en la experimentación activa en sus vidas. Los estudiantes compartieron sus resultados de esta experimentación activa con la clase, y estos fueron utilizados como casos de estudio de liderazgo para los estudiantes. La discusión en clase centrada en el análisis y la interpretación de estos experimentos, sobre todo por qué, o por qué no, ellos tuvieron éxito. Los estudiantes ofrecieron ideas a los demás sobre los comportamientos que podrían no tener en cuenta.

Estas revelaciones ayudaron a los estudiantes a identificar y modificar sus aproximaciones a diversas situaciones, abriendo nuevas perspectivas de comprensión y acción alternativa, más eficaz.

Este estudio proporciona un cauto apoyo para el uso de metodologías experienciales en los centros educativos, ya que tanto de capacitación al aire libre y en aula experimental fueron eficaces para el desarrollo de características de liderazgo y capacidades. Los estudiantes mostraron mejoras estadísticamente significativas en sus niveles de inteligencia emocional, la autoeficacia y la motivación de liderazgo a lo largo de un semestre de 14 semanas. Los individuos con niveles más altos de estos rasgos son más propensos a participar en los comportamientos que conducen a un liderazgo eficaz. Esto no debe ser subestimada, ya que el liderazgo afecta resultados de la organización en varios aspectos importantes. Los líderes pueden afectar a la productividad, volumen de negocios, el rendimiento, y el éxito empresarial.

Hoy las empresas buscan crear equipos de trabajo más sólidos, integrados y motivados e identificados con los valores de la organización. Realizar dinámicas novedosas en espacios abiertos y en contacto con la naturaleza puede ayudar a lograr ese objetivo.

El parque ecológico Xochitla, ubicado en el Estado de México, es una excelente alternativa para quienes desean participar en estas actividades. Compañías como Bimbo, Home Depot, Unilever, Kraft y P&G, ya recurren a estas prácticas, explica Javier Vázquez, Director Comercial del parque. Uno de los

programas más populares es la “plaza de los desafíos” en la que por medio de troncos, cables y llantas, los equipos hacen ejercicios físicos que simulan retos y problemas reales que deben resolver (Entrepreneur, 2009).

Shooter, Sibthorp, y Paisley (2009), consideran una relación entre los objetivos de los programas al aire libre y las habilidades específicas de liderazgo individual dividiendo las habilidades de liderazgo en una estructura por categorías y modelos de liderazgo que se han centrado en las competencias desde la perspectiva del líder individual, considerando el lenguaje, la estructura de categorías de liderazgo y la habilidad como una sugerencia alternativa y coherente empleándose al aire libre; dichas categorías presentan un modelo que puede ser usada para guiar la contratación, la formación y las decisiones del personal.

Kanters, Bristol y Attarian (2002), analizaron los efectos de la formación al aire libre en la percepción del estrés en el colegio. Analizaron el estrés asociado con la experiencia escolar como un miedo al fracaso. Las respuestas aumentadas de estrés suelen ocurrir en situaciones en las que los estudiantes están obligados a absorber mayor información en un tiempo limitado. Por lo que las actividades al aire libre (OET, outdoor experiential training) experimentan la formación vivencial al aire libre, como un componente de las iniciativas de desarrollo de los estudiantes para ayudarlos con el manejo del estrés causado por las exigencias de la universidad.

El propósito del estudio anterior fue examinar el efecto de una experiencia vivencial al aire libre en un día, sobre las percepciones de los estudiantes de posgrado que presentaban tensión. Los resultados de este estudio indicaron que varios estados de ánimo, incluyendo la ansiedad-tensión, vigor-actividad, depresión y abatimiento, se redujeron significativamente.

Se pidió a los estudiantes de primer año a participar en un estudio diseñado para evaluar el estrés en la universidad. Y el programa ha sido identificado como con un alto nivel académico y los períodos identificables de mayor estrés, utilizando un diseño cuasi-experimental para evaluar el efecto del estrés en un programa de OET en el estrés y la ansiedad de un programa de educación de post-grado. Un grupo no recibió el programa de orientación OET y fue, por lo tanto, identificado como el grupo control. El grupo de tratamiento recibió un programa de orientación OET. Se pidió a los dos grupos completar una serie de pruebas de lápiz y papel durante la primera o segunda semana del semestre en su primer año y otra vez durante un período de examen final en su primer año.

El grupo de tratamiento participó en una serie de actividades e iniciativas OET para crear la cohesión del grupo y fomentar el apoyo social. El énfasis en la planificación, la toma de decisiones grupales, liderazgo, estrategias para resolver problemas, presiones de tiempo, problemas de comunicación, y la utilización de los recursos. Cada actividad requiere OET y participar en cada actividad. El tratamiento OET se realizó durante un día en un parque al aire libre cerca de la

universidad. Una organización profesional OET fue contratada para desarrollar e implementar el programa.

Los resultados indicaron que la orientación OET tuvo un efecto significativo en varios estados de ánimo. Medidas de ansiedad-tensión, vigor-actividad, y los estados de ánimo de depresión abatimiento antes del semestre de primer año fueron significativamente menores debido a la experiencia OET. Dada la naturaleza cuasi-experimental de este estudio, puede haber otros factores (por ejemplo, la historia del tema, maduración, etc.) que podrían afectar la validez externa de los resultados. Sin embargo, sugieren que la orientación del programa OET utilizado fue un moderador eficaz para los estudiantes. Esto puede ser debido, en parte, al tiempo limitado entre la orientación OET y la recopilación de datos del semestre (aproximadamente una semana). Además, la orientación OET utilizado en este estudio no incluyó una actividad de seguimiento más adelante en los estudiantes de primer año de estudio.

Lowe (1991), analizó el impacto de un programa de trabajo en equipo que incluía una formación al aire libre en las relaciones inter-grupales en una fábrica de automóviles en Reino Unido. El crecimiento de este tipo de cursos en los últimos años ha mostrado un marcado aumento. Por ejemplo, una encuesta telefónica realizada por la autora para medir el crecimiento de las organizaciones proveedoras de gestión del desarrollo a través del entrenamiento al aire libre sugirió lo siguiente: mientras que sólo tres empresas se habían involucrado antes de 1980, siete lo hicieron entre 1980 y 1984 y trece más entre 1985 y 1989. Por lo

que denota que la muestra es representativa en la industria en su conjunto, nos dice que el suministro de dicha capacitación está duplicando cada cinco años. Por otra parte, muchas de las organizaciones consultadas en la encuesta confirmaron que el mercado de outdoor training se fragmenta y cada vez es más competitivo, debido a la demanda, las organizaciones como Rolls Royce, British Airways, Shell UK, y Marks and Spencer Profesar, se puede ver el valor de la formación de liderazgo, desarrollo personal de los individuos, el trabajo en equipo y el desarrollo de las relaciones de los grupos a través del entrenamiento al aire libre.

Gran parte de la literatura sobre la formación al aire libre está compuesta de las estadísticas metódicas de diseño y ejecutar este tipo de cursos y/o experiencias personales de los propios participantes. Existe muy poco trabajo que evalúa sistemáticamente el uso del entrenamiento al aire libre como un medio de desarrollo de la gestión o evalúa su contribución al desempeño de la organización. Este estudio pretende abordar las cuestiones de la transferencia del aprendizaje en la evaluación de estos cursos, sobre todo la validez del entrenamiento al aire libre en el cumplimiento de los objetivos.

Howe (2007), afirma que el aprendizaje experiencial no es un concepto nuevo, ha sido utilizado con éxito en el mundo empresarial desde hace varias décadas, caracterizado como "outdoor training", con grupos de personas con alto rendimiento en el trabajo en equipo.

El aprendizaje experiencial consiste en la creación de la experiencia lúdica real o metafórica, adicional a la revisión de expertos, los equipos, la oportunidad de entender y evaluar su comportamiento, así como el impacto en el éxito propio como el éxito o los resultados de los demás.

Derivado de ello, los participantes podrían desarrollar una actividad breve en la que una determinada tarea ha de lograrse en un período de tiempo específico, y después mejorar sus resultados en intentos posteriores. En investigaciones posteriores se podría revisar su capacidad para gestionar la mejora de procesos y podría involucrar al equipo a la realización de un proyecto importante de elementos diferentes del equipo y completar tareas específicas que estén vinculadas o ser interdependientes.

A pesar de ello, estas técnicas son de uso particular en estudios jurídicos, donde la comunicación efectiva, trabajo en equipo y el liderazgo apropiado a veces debe hacerse frente. En efecto, el proceso mismo de aprendizaje experiencial proporciona a las personas la oportunidad para abrir los canales de retroalimentación sobre cada comportamiento, que puede entonces fluir más libremente después del evento.

El aprendizaje experiencial por tanto, debe ser diseñado para apoyar la cultura de la empresa, los comportamientos que desea crear y la estrategia del negocio.

Sin embargo existen críticas que se realizan en contra del outdoor training que indican que se trata de un equipo 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. Piensan que muchas de las actividades propuestas en este tipo de programas pueden crear entre los participantes sensación de peligro y dolor. Además no confían en los beneficios que aporta trabajar en la naturaleza a medio y largo plazo (Wagner y Lindner; en Reinoso, 2007).

No obstante, los resultados obtenidos en los diferentes trabajos muestran que este tipo de programas es ideal para el desarrollo de competencias emocionales en los empleados de una organización, la sensación de peligro y dolor no deberían de existir porque nunca se debe de sobrepasar la zona de reto y además porque un adecuado programa consta siempre de unas excelentes medidas de seguridad. El facilitador es capaz de que los participantes en una actividad trasladen todo lo sucedido a su entorno laboral (Reinoso, 2007).

CAPÍTULO 3. COMPETENCIAS LABORALES

3.1. Definición de competencias laborales

Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Alles, 2006).

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa (Young, 1998).

Las competencias son las cualidades de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable (Ávila, 2010).

Las competencias son comportamientos habituales fruto de los conocimientos, habilidades, características personales, las actitudes y motivaciones que permiten a las personas obtener resultados sobresalientes en el trabajo de manera sistemática.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Spencer y Spencer (1993), definió las competencias como una característica subyacente (la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales), en el individuo que está causalmente relacionada (origina o anticipa el comportamiento y el desempeño), con un estándar de efectividad (predice quien hace algo bien o pobremente), y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Pero Spencer y Spencer no incluye en su definición el concepto de comportamientos, por lo tanto puntualiza que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo (Spencer, Lyle; en Alles, 2006).

Young (2006), define las competencias como característica de una persona ya sea innata o adquirida relacionada con una actuación de éxito en el puesto (Münch, 2006).

La forma en que definen las competencias Pereda y Berrocal (2006), para la gestión de recursos humanos es como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

Levy (1992), describe las competencias como una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo o en situaciones de evaluación. Ellos implican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (Alles, 2006).

Para Levy (1992, en Münch 2006), afirma que existen competencias individuales y competencias clave de la empresa que están en relación, a las competencias de la empresa constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales; es decir; así como las competencias son la base y son muy importantes para el individuo, también lo son para la empresa. Es la integración del saber hacer conocimientos y cualidades individuales para el eficiente desempeño de un puesto.

El modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son

necesarias pero suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Se reconoce de manera general que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si lo que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo (González, 2005).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) conceptú la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida del aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ávila, 2010).

El termino de competencia que proporciona Alles (2006), hace referencia a características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión.

En cuanto a la definición que nos proporciona Koenes (1996), la gestión por competencias estudia, analiza y gestiona todo lo relacionado con la motivación, desarrollo y la formación de las habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes y potencialidades de las personas que trabajan en una empresa. La forma más eficaz, segura y estable de incrementar la productividad del personal de una

empresa es librando todo el potencial intelectual que existe en él; para lograr ese propósito, y siempre desde la óptica de los empresarios y directivos, la eficaz gestión del personal debe sustentarse en cuatro dimensiones clave: ejercer el liderazgo, delegar, gestionar la cultura de la empresa y motivar.

Münch (2006), la competencia laboral es la capacidad de desempeñar eficientemente un trabajo mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, destrezas y cualidades personales que producen resultados exitosos. La gestión por competencias no es sólo responsabilidad del área de capital humano; requiere del compromiso y participación de la alta dirección y de todo el personal, y en pocas palabras, es un esfuerzo de todos los miembros y áreas de la empresa.

Cada organización es única. Las organizaciones, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características individuales en función de sus valores, de su historia, etc. Por tanto cada organización debe ser tratada de manera individual. Cada trabajo, al igual que cada organización, es diferente, así que los comportamientos que permitan tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro (Pereda y Berrocal, 2006).

Tras valorar las aportaciones y definiciones que proporcionan los diferentes autores, podemos concluir que las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo (Blanco, 2007).

3.2. Cómo y cuando surgen las competencias

De acuerdo a la aportación de Münch (2006), las comparaciones con una organización cada vez más compleja, propician el surgimiento de la gestión empresarial como ciencia en las primeras décadas del siglo XX en la que se puede dividir las teorías de gestión y enfoques diferentes. Porque surgen como una necesidad de eficientar y estandarizar los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios enfoques:

- **Conductista:** conceptualiza las competencias como características del empleado que influyen en un desempeño superior en su trabajo.
- **Funcionalista:** las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias ocupacionales nacionales.
- **Constructivista:** las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y sus posibilidades.

Desde principios del siglo hasta los años setenta, en donde se desarrollan una serie de modelos de vocación uniforme y se implantan en una fuerza ejecutiva relativamente homogénea. Y a partir de los años setenta, el paradigma de una sola mejor organización y un solo modo de gestionar desaparece, y la idea de diversidad de personas y organizaciones va poco a poco tomando el modo tradicional de entender a la empresa. En la primera época en el desarrollo de la

gestión empresarial, está caracterizada por una vocación de uniformidad. Se trata de buscar procedimientos racionales, objetivos y científicos (Alles, 2006).

Durante un periodo de 1950 a 1990 era considerada la Administración de Recursos Humanos en donde las personas eran recursos organizacionales que deberían ser administrados, haciendo énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas. Y después de 1990 se empieza con la Gestión del talento humano en donde las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados, haciendo énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas (Chiavenato, 2009).

La teoría general de sistemas comenzó en la década de los 60 y ocupa gran fuerza en el estudio organizacional y logró un grado de tal aceptación que se confunde con la teoría moderna de la organización; con esta teoría comienza la comprensión de las organizaciones ya que se adecuan los conceptos teóricos para su comprensión (Rodríguez, 2001).

Persons (en Mc Clelland, 1989) intenta comprender a las organizaciones como subsistemas de la sociedad y que inspira gran parte de la sociología organizacional estadounidense, poniendo a las metas como punto de conexión entre organización y sociedad, enfatiza además en los procesos institucionalizadores como la influencia sobre la organización de las normas sociales, señala además la capacidad de la organización para interactuar con su medio y obtener los recursos adecuados haciendo para eso operar los

mecanismos de influencias pertenecientes a la sociedad a favor de la organización.

Mc Clelland (1989), demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

A mediados de los años setenta surge la Teoría abierta de sistemas de Bertalanffy (1954), que fue utilizada para la descripción matemática de los sistemas de la naturaleza. Recomienda contemplar los elementos y procesos puestos en interacción dinámica y no perder de vista que la conducta de los elementos es diferente cuando actúan aisladamente y forman parte de un todo. En la que la realización de los fines es solo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización. La supervivencia es una de estas necesidades que puede llegar a distorsionar el comportamiento orientado al objetivo. Los cambios organizacionales son vistos como respuestas adaptativas al equilibrio organizacional (García y Casanueva, 2000).

La gestión de recursos humanos por competencias surge como alternativa a la gestión centrada en el puesto de trabajo, lo que la caracteriza es que su perspectiva es más alta, porque busca la excelencia y no el mero cumplimiento del trabajo, está basada en la estrategia y no en las funciones del puesto, es más amplia porque analiza sus necesidades.

La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso, ahora hay que asumirla en la disciplina de la Gestión de Recursos Humanos.

En México, debido a la alta modernización y aunado a una visión de cambios registrados en los últimos años en el ámbito laboral, el gobierno mexicano formula un Proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación (PMETYC) como respuesta a los trabajadores y empresarios interesados en mejorar los niveles de productividad y competitividad en su conjunto. PMETYC principalmente se encarga de promover la formación de los recursos humanos como principal eje del progreso personal y profesional en los trabajadores en términos de competitividad y productividad beneficiando al sector empresarial ya que cuentan con recursos humanos más competentes en sus actividades.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 2005) tiene sus orígenes en 1995, y surge de la necesidad de poder concertar las acciones del PMETYC, dicho organismo tiene como responsabilidad

principal consolidar y fomentar las acciones en torno a la certificación de las Competencias laborales en México.

El CONOCER es el órgano encargado de integrar los sistemas de normalización y de certificación de la competencia laboral, que permite orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas, uno de los objetivos principales es promover el desarrollo de Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) que reflejen la diversidad de las funciones laborales de los sectores productivo y de servicios del país (González, 2005).

El entorno empresarial actual en el siglo XXI, se puede caracterizar por un cambio permanente y una fuerte revolución empresarial a nivel mundial, con empresas que se fusionan, desaparecen, cambian de productos y mercados. Por la enorme relevancia de la tecnología, la importancia y la inmediatez de la información con un medio en auge como lo es el Internet. La fuerte competitividad en los mercados, las competencias tecnológicas críticas de la empresa como el origen de la fuerte competitividad de las empresas líderes (Albors, 1999).

El objetivo de la empresa ya no es solamente el crecimiento sino lograr un desarrollo sustentable, por lo que las organizaciones necesitan, además del conocimiento, las competencias y habilidades necesarias para poner de forma dinámica el conocimiento colectivo en acción. Formar redes autogestionadas que

facilitan un continuo aprendizaje de sus miembros, y que a la vez sepan generar de sus miembros nuevas ideas y nuevos modos de pensar.

3. 3. Características y componentes de las competencias

Una vez presentado las acepciones principales que suelen dar al concepto de competencia, hay que dar a conocer y explicar los componentes de las competencias.

De acuerdo con la definición de competencia, la mayoría de los conceptos nos dice que son un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran el buen logro (Salgi, 2004).

Para llevar a cabo un comportamiento que permita a un trabajador obtener resultados buenos o excelentes en su actividad laboral, lo primero que necesita poseer son los conocimientos que exige su trabajo. El trabajador necesitará disponer de un *Saber* (Pereda y Berrocal, 2006). El Saber como una competencia técnica se describe como “aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello” (Palomo, 2008).

Es necesario que la persona sepa aplicar dichos conocimientos a los problemas concretos que se presentan en el trabajo; es preciso que la persona tenga un conjunto de habilidades y/o destrezas. El trabajador deberá *Saber Hacer*. El saber hacer tiene que ver con la competencia metodológica, argumentando que “aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las regularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo” (Palomo, 2008).

Es preciso que los comportamientos del trabajador se adapten a la cultura y normas de la organización, es un aspecto que está relacionado con las actitudes y los intereses que se reflejan en el *Saber Estar* de la persona. También descrita como competencia participativa, ya que “aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades” (Palomo, 2008).

También es preciso que el trabajador esté motivado para llevar a cabo dichos comportamientos que le permitan realizar con éxito su trabajo, estamos hablando del *Querer Hacer*, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario.

Por último hay un quinto aspecto importante pero que no forma parte de las competencias pero sin la cual el trabajador no puede llevar a cabo los

comportamientos, se refiere a disponer de los medios y recursos que exige la actividad; se refiere al *Poder Hacer*, indispensable para poder llevar a cabo cualquier comportamiento (Pereda y Berrocal, 2006).

En la tabla 2, se describen de manera más sencilla los componentes de las competencias.

Tabla 2. Contenidos de las competencias

Competencia Técnica	Competencia Metodológica	Competencia Social	Competencia Participativa
Continuidad Conocimientos, destrezas y aptitudes	Flexibilidad Procedimientos	Sociabilidad Formas de comportamiento	Participación Formas de organización
Trasciende los límites de la organización.	Procedimiento de trabajo variable.	Individuales: Disposición al trabajo. Capacidad de adaptación.	Capacidad de coordinación.
Relacionada con la profesión.	Solución adaptada a la situación.	Capacidad de intervención.	Capacidad de organización.
Profundiza la profesión.	Resolución de problemas.	Interpersonales: Disposición a la cooperación.	Capacidad de relación.
Amplia la profesión.	Pensamiento, trabajo, planificación, realización y control	Honradez.	Capacidad de convicción.

empresa.	autónomos.	Espíritu de equipo.	Capacidad de decisión.
			Capacidad de responsabilidad.
			Capacidad de dirección.

(Bunk, 1994; en Setién y Santibáñez, 2009, p. 73)

3.4. Tipos de Competencias

Existen múltiples criterios para clasificar las competencias laborales entre los cuales se encuentra Spenser y Spencer en Münch, 2006 define varios tipos de competencias:

- Conocimientos. Información y dominio sobre áreas específicas.
- Características. Físicas y de respuesta.
- Motivación. Los intereses que dirigen el comportamiento hacia la conducta. De acuerdo con este autor Alles (2006), menciona que las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. La autoestima o actitudes y valores propios de la persona.

- Habilidad: Capacidad para desempeñar actividades físicas y mentales.
- Competencias básicas. Habilidades básicas que todos necesitan para desempeñar un puesto.
- Competencias diferenciales. Habilidades para el desempeño de puestos directivos.

La diferencia con los criterios tradicionales es que el enfoque de competencias hace énfasis en las habilidades personales, psicológicas y emocionales para el desempeño de un puesto, además de los conocimientos y requisitos considerados normalmente (Münch, 2006)

Las competencias básicas parten del aprendizaje colectivo en la organización y dependen en gran medida, de la manera de coordinar las diferentes habilidades operativas y de integrar múltiples corrientes tecnológicas; trata de la concordancia de las corrientes tecnológicas y de la organización del trabajo y de la creación de valor (Alegre, 2004).

Las competencias básicas son aquel conjunto de destrezas diferenciadas, recursos complementarios y rutinas organizativas que proporcionan la base para la existencia de una ventaja competitiva sostenible. Se basan en el desarrollo, flujo e intercambio de información entre los individuos y grupos de la empresa (García y Casanueva, 2000).

Antes de dar una clasificación de competencias hay que diferenciar los rasgos y aptitudes de las competencias (Levy, 2000), y eso es que los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; y las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes y rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión. Establece un listado de competencias al que llama supracompetencias dividiéndolas de la siguiente forma:

1. Intelectuales

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planeación y organización

2. Interpersonales

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

3. Adaptabilidad

- Adaptación al medio

4. Orientación a resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito

- Sensatez para los negocios

Las competencias individuales y las competencias de las empresas están en estrecha relación y se forman de la integración y coordinación de ambas, expresando que por ese motivo es indispensable para las organizaciones administrar eficientemente las competencias individuales (Alles, 2006).

De los conceptos y consideraciones revisados podemos inferir que las competencias laborales tienen injerencia tanto en la conducta de los individuos como en su desempeño laboral.

Tabla 3. Clasificación de las competencias según los diferentes autores

Autor	Clasificación
Aubrum y Orifiamma (1990)	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales. – Competencias referidas a actitudes. – Competencias referidas a capacidades creativas. – Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas.
Boyatzis (1992)	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias esenciales o umbral. – Competencias diferenciales o diferenciadoras.
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias de logro y acción. – Competencias de ayuda y servicio. – Competencias de influencia. – Competencias gerenciales. – Competencias cognoscitivas. – Competencias de eficacia personal.
Bunk (1994)	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias técnicas. – Competencias metodológicas. – Competencias sociales. – Competencias participativas.
Mertens (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias genéricas. – Competencias específicas. – Competencias básicas.

Pereda y Berrocal (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias estratégicas o genéricas. - Competencias específicas (comunes y técnicas).
HayGroup(2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias de gestión personal. - Competencias de gestión del equipo de trabajo. - Competencias de influencia. - Competencias cognitivas. - Competencias de logro.

(Blanco, 2007, p. 70).

3.6. Modelos de competencias

Saracho (2004), describe tres principales modelos de competencias: distintivas, genéricas y funcionales.

Modelo de competencias distintivas: hace hincapié en las personas, son las características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir los resultados esperados. El objetivo es hallar las características diferenciales entre personas a partir de los distintos resultados que obtienen en el trabajo, a partir de la identificación, crear un perfil o patrón de características. Considera una combinación de habilidades interpersonales, de liderazgo, motivaciones, actitudes, rasgos y conocimientos aplicados.

Modelo de competencias genéricas: son los comportamientos, la competencia es una conducta o combinación de conductas efectivas para un rol determinado, para luego generalizarlas y crear perfiles basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe el rol. Considera las habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo.

Modelo de competencias funcionales: es el desempeño, sostiene que la competencia es una función, es decir una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados y a partir de ello la organización obtiene unos resultados determinados. El objetivo de éste modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil o patrón que cada rol estará definido por los resultados que en su totalidad provocan un desempeño determinado. Toma en cuenta principalmente los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas o destrezas.

De Haro y Agut (2004), separa las competencias en técnicas y generales, describiendo las competencias técnicas como aquellas que están relacionadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica, incluyendo las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto. Las competencias generales están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos, no están ligadas directamente a una peculiar actividad o función.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a las competencias, la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada, es un comportamiento observable en la realidad cotidiana de trabajo. El individuo pone en práctica, de forma integrada, aptitudes,

rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Por tanto, las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas (Van-Der y Gómez, 2006).

CAPÍTULO 4. PROPUESTA: EL OUTDOOR TRAINING PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

Justificación

Al investigar los beneficios y alcances del outdoor training, surge la propuesta de aplicar el outdoor como una técnica para que los trabajadores de nivel ejecutivo adquieran competencias laborales fortaleciendo el liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones; reforzando habilidades de organización, planeación, comunicación, resolución de problemas, trabajo bajo presión y adaptabilidad. Logrando implementar los conocimientos adquiridos a su forma de trabajo.

El factor fundamental del éxito en cualquier empresa son las personas que la componen. Existe una continua búsqueda de elementos que contribuyen a la optimización del desempeño de las personas en la organización (Urcola, 2010).

A través de las actividades outdoors, se procura desarrollar competencias de liderazgo, fomentando la responsabilidad, la persistencia en la consecución de la tarea, con atrevimiento, originalidad y autoconfianza para aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas. Además que en las situaciones planteadas se ponen a prueba las aptitudes de los líderes, en donde cada integrante del equipo se enriquece a través de la autocrítica y el intercambio con los compañeros en situaciones reales.

Muchas empresas buscan actividades no convencionales que los saque de sus rutinas, promueve la competencia, el probarse a sí mismos, como también la cooperación y el actuar en equipo.

Las dinámicas grupales pueden ayudar mucho a ver la realidad del trabajo en la empresa de manera diferente, de modo que la propia experiencia puede enriquecer y motivar a la innovación (Barreto, 2008).

A través de estas actividades outdoor, se busca tomar distancia de la situación real, y muchas veces se logra volver a la empresa con una perspectiva diferente y con una actitud más positiva y creativa.

Esta propuesta está diseñada por doce actividades que se podrán desarrollar a lo largo de un día aproximadamente de 8 horas, en las cuales los participantes podrán obtener un conocimiento general de las competencias que ya poseen y poder incrementarlas, así como las competencias de las que carecen y que pueden aprender a desarrollar y que con este tipo de actividades se verán forzados a implementar.

Objetivo general:

Proponer un programa de capacitación al aire libre “outdoor training” como una técnica novedosa para que trabajadores de nivel ejecutivo de las empresas desarrollen y fortalezcan competencias de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones, mejorando su productividad, logrando con ello un desarrollo profesional y personal en el ámbito laboral.

Objetivos específicos:

- Proporcionar a los trabajadores los beneficios laborales y personales que se obtienen con las actividades outdoor.
- Proporcionar una actualización y especialización del personal ejecutivo para lograr un mejor desempeño en su trabajo a partir de la capacitación outdoor.
- Perfeccionar la calidad de trabajo individual a través de las situaciones reales en un ambiente diferente de trabajo y mejorar el trabajo en equipo.
- Construir equipos de trabajo altamente productivos y fortalecer el trabajo en equipo.
- Fortalecer las competencias laborales ya existentes de los trabajadores.
- Optimizar los procesos laborales a partir de las competencias adquiridas en el outdoor.
- Que el trabajador detecte sus propias debilidades y fortalezas en cuento a las competencias que requieren en su puesto de trabajo.
- Desarrollar una actitud de compromiso hacia el cumplimiento de objetivos.

Población:

El taller está dirigido para personas (hombre y mujer) que se encuentren laborando en cualquier empresa u organización a nivel ejecutivo. Lo recomendado es que sean personas que se encuentran trabajando en la misma empresa o en el mismo departamento para poder obtener mejores resultados, además de tener con ello mejor retroalimentación en cada actividad. Las actividades se pueden desarrollar con grupos pequeños o grandes.

Recursos técnicos y materiales:

Los recursos técnicos necesarios para el desarrollo de los programas outdoor son los específicos de cada actividad, los cuales se describen en cada una de las actividades de la carta descriptiva y que se encuentran detalladas en los anexos 1 al 12.

Los participantes deberán acudir al lugar de encuentro con ropa y zapatos cómodos, adaptados a las actividades lúdicas y deportivas.

Escenario:

La propuesta está planeada en un lugar al aire libre, puede ser un parque ecológico y que esté alejado del ruido y el tránsito de personas. Todas las actividades que se describen en ésta propuesta se pueden desarrollar en un lugar sencillo.

Tiempo:

El tiempo necesario para desarrollar las actividades diseñadas, están estimadas en una sesión de 8 horas aproximadamente. La duración de cada una de las actividades varía de acuerdo a los resultados y participación del propio grupo. El objetivo es terminar con todas las actividades en tiempo, si alguna de las actividades no se realiza en tiempo, el instructor puede suspenderla cuando lo crea adecuado, siempre y cuando exista la retroalimentación de la misma para poder proceder a la siguiente actividad.

Carta descriptiva

Dirigido a: ésta propuesta está dirigida a trabajadores que se encuentren laborando a nivel ejecutivo ya sea en la misma empresa o departamento, para incrementar su desempeño profesional y personal a través del desarrollo de competencias laborales.

Objetivo: al finalizar cada una de las actividades outdoor, el participante desarrollará y fortalecerá competencias de liderazgo, trabajo en equipo así como reconocer la importancia en la toma de decisiones enfocándolas en sus actividades y responsabilidades diarias dentro de su puesto de trabajo.

ACTIVIDAD	NOMBRE	OBJETIVO	COMPETENCIA	DESARROLLO	TIEMPO	MATERIALES
1	Presentación	Que los participantes al salir de la empresa perciban un ambiente diferente al recibir una capacitación fuera de la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> – Presentación del instructor. – Informar a los participantes el lugar en el que se encuentran, así como las instalaciones del mismo. Por ejemplo: servicio médico, baños, comedor, etc. Dando un ejemplo de los anuncios a los cuales tiene que seguir o buscar. 	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> – Letreros de anuncios.
2	Filas y	Establecer las	Comunicación	– Se desarrollará la	20 a 30	– Etiquetas

	consignas	estrategias de las actividades propiciando el conocimiento de los integrantes del equipo, así como la armonía y confianza de trabajar en un lugar diferente.	, trabajo en equipo y trabajo bajo presión.	<p>dinámica número 1 (ver anexo)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cuando se suspenda o termine la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. – Al finalizar se les entregara una etiqueta para que escriban su nombre y la peguen en su ropa en un lugar visible. 	minutos	grandes de 10 x 5 cm.
3	Descanso para tomar un poco de alimentos				15 a 20 minutos	
4	Todos juntos y a tiempo	Los participantes podrán experimentar la unión del grupo como la búsqueda comprometida de equilibrio. Además de poder observar las contribuciones individuales del grupo.	Comunicación intergrupala, liderazgo, pensamiento analítico.	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 2 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	30- 40 minutos	1 Caja de refresco por cada equipo de 9 personas.
5	Sin preguntas	Los participantes aprenderán una forma diferente de comunicación, enfatizando la responsabilidad que se adquiere al expresar una idea.	Comunicación y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 3 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	Durante un tiempo determinado o el día del evento	
6	Cuerda y paliacates	Los participantes aprenderán la importancia de la	Desarrollo del conocimiento grupal	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 4 (ver anexo). – Cuando se termine o 	45 minutos	Una cuerda de 20 0 30 metros.

		coordinación de un grupo.		suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos.		Un paliacate grande para cada persona.
7	Telaraña	Los participantes tendrán que resolver problemas más complejos para alcanzar los objetivos.	Resolución de conflictos, negociación, planeación, toma de decisiones, liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 5 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	45 minutos	Una cuerda
8	Descanso para tomar alimentos				20 a 30 minutos	
9	Juntos en el borde	Los participantes podrán realizar procesos de organización interna de un grupo.	Liderazgo, organización	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 6 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	60 a 120 minutos	Por cada equipo de 5 personas se entregan 4 barriles y 3 tablas.
10	Entrar al aro	Los participantes aprenderán la importancia de la retroalimentación.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 7 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	30 a 45 minutos	Paliacates, 4 aros y una estaca con su base.
11	En tierra de ciegos	Los participantes podrán analizar sus competencias de liderazgo, como la recepción	Liderazgo, responsabilidad de acatar órdenes.	<ul style="list-style-type: none"> – Se desarrolla la dinámica numero 8 (ver anexo). – Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la 	40 minutos	Jarras con agua y vasos, paliacates para cada uno de los

		de órdenes.		retroalimentación sobre los resultados obtenidos.		participantes y masking tape.
12	La carrera y la meta	Los participantes trabajarán bajo presión de manera individual para alcanzar un objetivo grupal.	Trabajo en equipo, comunicación y trabajo bajo presión.	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla la dinámica numero 9 (ver anexo). - Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	60 minutos	Un par de aletas para nadar para cada participante, una charola, cinco vasos de plástico.
13	Defendiendo mi trabajo	Los participantes conocerán la importancia de trabajar en equipo a partir de una actividad individual		<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla la dinámica numero 10 (ver anexo). - Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	20 minutos	Hojas blancas o periódico
14	El circo	Los participantes conocerán el rol que reflejaron durante todo el día en la capacitación ante los demás integrantes del grupo.	Planeación, comunicación, negociación.	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla la dinámica numero 11 (ver anexo). - Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	40 minutos	
15	Abrazo dimensional	Los participantes participarán en el proceso de integración y cierre de actividades.	Sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrolla la dinámica numero 12 (ver anexo). - Cuando se termine o suspenda la actividad se propicia la retroalimentación sobre los resultados obtenidos. 	15 minutos	

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Las competencias en el ámbito laboral, otorgan individualidad al empleado y lo llevan a ser valorado por sus cualidades y conocimientos, lo cual deriva en el incremento de sus índices de productividad en la empresa.

Las competencias laborales se han convertido en una referencia imprescindible para los diferentes procesos de recursos humanos, como la selección, evaluación y capacitación del personal.

En este trabajo se reconoce la importancia de la capacitación para el desarrollo de competencias, enfatizando al outdoor training como una técnica novedosa en la cual adquieren un aprendizaje significativo en las diferentes áreas afectiva, cognitiva y conductual necesarias para los trabajadores a nivel ejecutivo transmitan dicho aprendizaje a su trabajo diario mejorando el desempeño laboral.

Por lo que destaca en este trabajo la capacitación como una inversión fundamental para el crecimiento y productividad de una organización, la organización necesita de la aportación de los conocimientos del psicólogo para planeación y desarrollo con la finalidad de crear y promover líderes, personas que por sus competencias estén en condiciones de guiar y motivar a otros al logro de objetivos de la empresa.

El outdoor training promueve un sistema novedoso de capacitación que puede ser aplicado tanto en empresas como escuelas con beneficios para la

organización, los trabajadores y/o estudiantes, teniendo un mejor desempeño además de un mejor conocimiento de ellos mismos, porque las actividades outdoor siempre cumplen con los objetivos debido a que cada actividad esta estudiada y con propósito definido permitiendo la retroalimentación inmediata en la culminación de cada una de ellas.

La formación de líderes es inaplazable, la realidad es que la escolaridad de los ejecutivos de empresas es mínima, sobre todo en la relación a las exigencias actuales. Por ésta y otras razones se deben presentar a los ejecutivos todos los diferentes retos que plantea la educación y el desarrollo, para el éxito de su labor profesional (Siliceo, 2005).

La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil, pues así obtiene la satisfacción de haber alcanzado resultados positivos, que le costaron esfuerzo. La satisfacción es mayor, si el capacitando toma parte activa en la elección de las actividades y el material del aprendizaje, si existe un verdadero sentido de participación en lo que se está haciendo, sino hay demasiada dirección por parte del instructor, si se le permite explorar, proponer variaciones, hacer observaciones y críticas; es decir, cuando hay posibilidad de hallar nuevas soluciones. Cada persona aprende en grados y velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos, intereses, habilidades y de su nivel de inteligencia (Gados, 2001).

Desarrollar un programa Outdoor, para el desarrollo de competencias laborales ayuda al trabajador a detectar los puntos fuertes y débiles derivados del comportamiento desarrollado a lo largo de la capacitación vinculando así sus actitudes a las conductas habituales en el trabajo.

El outdoor training va más allá de ofrecer juegos al aire libre, pues el objetivo es que el empleado pueda asumir un compromiso de mejora con la empresa y con él mismo.

Al impartir la capacitación al aire libre logra abrir nuevas formas de aprendizaje a través de actividades o dinámicas que someten al trabajador a buscar soluciones rápidas y eficientes ante diferentes problemáticas, de esta manera puede mejorar las respuestas de los trabajadores viéndolo reflejado en su desarrollo profesional y personal.

Con las actividades impartidas en la capacitación se puede tanto detectar y fortalecer las competencias que se tienen desarrolladas como trabajar en las competencias que faltan por desarrollar logrando que el trabajador realice su propio análisis de los logros obtenidos.

Es importante resaltar que las actividades outdoor están planeadas o diseñadas estratégicamente para que el empleado se encuentre forzado a trabajar con la ayuda de los demás compañeros alcanzando de esta manera un mejor resultado, optimizando el tiempo, llegando a buenos resultados y desarrollando eficazmente un trabajo en equipo.

El trabajador adquiere el compromiso de cumplir con los objetivos y retos que representa cada una de las actividades a desarrollar, debido a que cada una de ellas trabaja situaciones y competencias diferentes.

Con ésta capacitación se puede apoyar a la empresa a la actualización de perfiles de puestos de trabajo necesarios para los trabajadores de nuevo ingreso como también ofrecer al personal existente el reconocimiento de sus propias competencias para mejorar su desempeño diario.

La investigación a través del outdoor training logra fortalecer las competencias de los empleados para mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo paralelo a ello mejorando el trabajo en equipo.

Podemos decir que la capacitación bajo la modalidad outdoor es útil para las personas y empresas ofreciendo beneficios a nivel personal, profesional y organizacional, como las diferentes formas de liderar a su personal a cargo, de motivarlos, de coordinar al grupo y orientar a todos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Cabe destacar la importancia que adquiere el papel del psicólogo como planeador, controlador e instructor de dichas actividades, de actuar con seriedad y objetividad ayudando a todos los integrantes a lograr sus metas, manteniendo el respeto y prestando atención a los puntos de vista de los participantes, el saber determinar e identificar las necesidades de las personas y del grupo, para que la aplicación de la metodología sea eficaz.

El psicólogo organizacional debe de tener en cuenta las necesidades de los trabajadores y de la empresa antes de diseñar el programa de capacitación, para que él mismo pueda prevenir los posibles conflictos que puedan presentarse en la realización de cada actividad, de tal manera que el psicólogo pueda orientar los esfuerzos de los trabajadores a lograr los objetivos de la empresa.

Durante la capacitación los trabajadores adquieren conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que garantizan su buen desempeño profesional futuro las cuales tienen que ser guiadas por el psicólogo para que se aprendan eficientemente además de buscar el bienestar de los participantes.

Una de las limitantes del sistema de capacitación outdoor es que es un sistema novedoso que todavía no está muy difundido en nuestro país y debido a los altos costos que condicionan las posibilidades de contratación para las empresas imposibilita la aplicación y desarrollo del mismo, además de que hay que considerar el tiempo propuesto para la capacitación, ya que se requiere de disponibilidad y está condicionado al tiempo que proporciona la empresa aunado a ello la poca credibilidad que se tiene de los beneficios que se pueden alcanzar, sin embargo los beneficios que se obtienen son significativos á nivel personal y organizacional.

Con base en la información obtenida en el presente trabajo se hacen las siguientes sugerencias para futuros trabajos atendiendo a las limitantes y problemáticas que surgen.

Realizar un análisis comparativo del logro de metas de empresas en las que se proporciona capacitación a través del método outdoor training con empresas que no invierten en nuevos sistemas de capacitación.

Diseñar una capacitación a través del outdoor training basando las actividades de acuerdo a los niveles jerárquicos de la empresa, desarrollándose en más horas e incluso en más días dando la pauta para poder realizarlos con un incremento en la dificultad.

Realizar una evaluación de competencias laborales a los trabajadores, posterior a la capacitación realizada con outdoor training y dar a conocer a la empresa los beneficios y objetivos alcanzados.

Aportar más información sobre el tema de outdoor training así como las técnicas relacionadas para el desarrollo de competencias laborales para darle un mayor fundamento teórico en la aplicación y determinar nuevas formas de seleccionar y evaluar a los trabajadores de una empresa.

Establecer las bases para la continuidad del sistema outdoor training, el cual incluya un análisis de detección de necesidades de capacitación para los trabajadores a través de competencias.

Referencias

Acevedo, A. (1993). *Aprender jugando 2: compilación y estudio preliminar*. Limusa. México.

Acevedo, A. (1996). *Aprender jugando 3: dinámicas vivenciales para la capacitación, docencia y consultoría*: Limusa. México.

Albors, J. (1999). *Gestión y Organización de Empresas*: Universidad Politécnica de Valencia.

Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*: Universitat Jaume.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*: Granica. Buenos Aires.

Alles, M. (2004). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias-2da ed.* Granica. Buenos Aires.

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*: Granica. Buenos Aires.

Andres, M. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*: Ediciones Pirámide. Madrid.

- Ávila, C. (2010). *Sistema de Gestión por competencias para administrar al capital humano*. Tesis Licenciatura. Universidad Autónoma de México.
- Barreto, A. (2008). *Dinámicas para grupos de trabajo, para organizaciones, empresas y equipos*: CCS. Madrid.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes; Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*: Esic. Madrid.
- Bohlander, G., Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*: Cengage learning. México.
- Buller, P., Cragun, J., y McEvoy, G. (1991). *Sacar el máximo partido de entrenamiento al aire libre*. Training and development journal.
- Carrasco., Reinoso, M., y Molina, J. (2010). *Desarrollo de competencias laborales en directivos de una organización a través del Outdoor training*. Revista encuentros científicos- tourist and management studies, volumen 6.
- Castanyer, F. (2000). *La capacitación permanente en la empresa*: Alfaomega. México.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión del Talento Humano*: Mc Graw Hill. Colombia
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*: Mc Graw Hill. México D.F.

- De Haro, J., Agut, S. (2004). *Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos*: Civitas Ediciones. Madrid.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*: Pearson. México
- Dirube, J. (2004). *Un modelos de gestión por competencias*: Gestión 2000. Barcelona.
- Entrepreneur, (2009). *Los empleados relajados y productivos*. Revista Entrepreneur México, 17, 18-18.
- Fletcher, S. (2004). *Diseño de Capacitación basadas en las competencias laborales*: Panorama. México.
- García, J. y Casanueva, C. (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*: Pirámide. Madrid.
- González, M. y Olivares, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos, Diversidad-Caos*: Compañía Editorial Continental. México.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y desarrollo de personal*: Trillas. México.
- Gutierrez, E. (2004). *Diagnostico de las necesidades de capacitación de los barman de los hoteles de cinco estrellas de Toluca y Metepec*. Tesis. UAM.
- Howe, C. (2007). *Aprender de la experiencia*. *Lawyer*, 21, 35-35.

- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*: Mc Graw Hill. México.
- Kanters, M., Bristol, D., Attarian, A. (2002). *Los efectos de la formación experiencial al aire libre en la percepción del estrés en el colegio*. *The Journal Experiential Education*, 25 N°2, 257-367.
- Kass, D., y Grandzol, C. (2012). *Evaluación del impacto de Valor Agregado de Capacitación en Gestión para el desarrollo del Liderazgo al aire libre en un programa de MBA*. *Journal of experiential education*, 35 N°3, 429-446.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*: Ediciones Díaz Santos. EE.UU.
- Lévy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*: Ediciones Gestión 2000. España.
- Lowe, J. (1991). *Trabajo en equipo a través de experiencias de formación al aire libre de una planta automotriz en el Reino Unido*. *Human Resource Management Journal*, 2, 42-59..
- Münch, L. (2006). *Administración de Capital Humano: la gestión del activo más valioso de la organización*: Trillas. México.
- Mc Clelland, C. (1999) *Motivación Humana*: Narcea Ediciones. Cambridge.

- Oltra, V., Curos, M, Diaz, C., Rodriguez, J., Teba, R., Tejero,J. (2005). *Desarrollo del factor humano*: UOC. Barcelona.
- Palomo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de Director de Marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*: Esic. Madrid.
- Pereda, S. y Berrocal,F. (2006). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*: Ramón Areces. Madrid.
- Porret, M. (2008). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*: ESIC. Madrid.
- Reinoso, M. (2007). *Uso educativo en la escuela, en la empresa, GEOCATCHING: Modulo Outdoor training*. Universidad Granada. España.
- Reinoso, M. (2007), *Outdoor training: la mejor herramienta para el desarrollo de competencias emocionales en los directivos*. Revista Capital Humano, Volumen 209, pag. 48.
- Reinoso, M. (2008). *Importancia del Outdoor Training en la formación*. Revista Capital humano, Volumen 220, pag. 80.
- Reinoso, M. (2008). *Orígenes y antecedentes del outdoor training*. Revista digital. No. 117. Buenos Aires.

Reza, J. (2002). *El ABC del instructor: y también el facilitador de procesos de grupos, comunitarios, educativos, de formación profesional y aprendizaje efectivo para el 3er milenio*: Panorama. México.

Reyes, A. (2005). *Administración de personal, relaciones humanas*: Limusa. México.

Rincon, J. (2009). *Impacta un aprendizaje que se puede ver, tocar y experimentar*. Revista Académica de la Universidad EAFIT. Medellin Colombia.

Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*: Thomsom. México.

Salgi, L. (2004). *Gestión por competencias- El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*: ESIC. Madrid.

Salud creativa (s.f.). *Juegos y dinámicas de grupo*. Recuperado de: <http://juegosydinamicasdegrupo.blogspot.mx/>

Santos, Y. (2012). *La Gestión por competencias con enfoque de procesos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm>

Saracho, J. (2004). *Un modelo general de gestión por competencias*: RIL editores. Santiago.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), (2013). www.stps.gob.mx
Recuperado de:

http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html

Setién, M. y Santibáñez, R. (2009). *Las necesidades de formación del tercer sector, su medición y programación desde la perspectiva europea*: Universidad de Deusto.

Shooter, W., Sibthorp, J., y Paisley, K. (2009). *Habilidades de liderazgo al aire libre: la perspectiva del programa*. 32 N°1, 1-13.

Siliceo, A.(2005). *Capacitación y desarrollo de personal*: Limusa. Mexico

Sistema Nacional de Competencias (CONOCER), www.conocer.gob.mx,
recuperado de:

http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=1&Itemid=3

Tyson, S. y York, A. (2004). *Administración de personal*: Trillas. México.

Urdaneta, J.(2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*: Modelo U: 3R editores. Bogotá.

Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*: ESIC. Madrid.

Van-der, C., Gómez, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*: Díaz de Santos. España.

Young, E. (1998). *Innovación de la gestión empresarial*, en Münch (2006).

Anexo 1

Dinámica 1

Filas y consignas	
OBJETIVO: El grupo identificará la importancia de conocer al equipo de trabajo donde se desempeña, propiciado así un proceso de integración y comunicación entre el grupo.	
TIEMPO: De 20 a 30 minutos	MATERIALES: Ninguno
TAMAÑO DEL GRUPO: De 15 a 30 personas.	
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor después de presentarse, les preguntará a los participantes si se conocen o no, de ser una respuesta negativa, se da un tiempo necesario para que cada uno de los integrantes se presente, indicando que tiene que dar la siguiente información: nombre, edad y puesto que desempeña en la empresa.• El instructor indica a los participantes que se formen de acuerdo a la inicial de su primer nombre lo más rápido posible. (Los participantes pueden hablar entre ellos para organizarse).• Después pedirá a los participantes que se formen de acuerdo a la inicial de su segundo apellido pero ahora sin hablar. (Los participantes pueden hacer señas con las manos para poder comunicarse).• Después pedirá a los participantes que se formen de acuerdo al mes de nacimiento pero ahora sin hablar y sin hacer señas con las manos. (Los participantes pueden hacer movimientos con el cuerpo, la cabeza o los pies para poder comunicarse).• Al finalizar el instructor propicia un análisis de los resultados con la participación del grupo y se hace una retroalimentación. <p>Variaciones:</p> <p>Se pueden variar las características de las filas como lo crean necesario, por ejemplo: estaturas, antigüedad en la empresa, edad, etc. Así como la dificultad de las mismas.</p>	

Salud creativa (s.f.).

Anexo 2

Dinámica 2

Todos juntos y a tiempo	
OBJETIVO: Permite experimentar la unión del grupo como la búsqueda comprometida de equilibrio de todos los integrantes. Ilustra vívidamente las contribuciones individuales al grupo.	
TIEMPO: De 30 a 40 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 15 a 30 personas	MATERIALES: 1 Caja de refresco por cada equipo de 9 personas
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• Se divide al grupo en subgrupos de nueve personas cada uno.• Se colocan las cajas de refresco en el suelo separadas y permitiendo cierta holgura de espacio alrededor de ellos.• Se les dice a los subgrupos que la tarea consiste en lograr que cada subgrupo permanezca por lo menos un minuto con todos sus integrantes encima de la caja, sin hacer contacto con el suelo y sin usar más apoyo que sus propios cuerpos.• Se les pide que estudien el problema y que cuando estén listos, avisen al instructor para que éste les tome el tiempo.• Puede darse el caso de que uno de los grupos, no logre realizar la tarea, en ese caso, dependiendo del cronograma del evento, el instructor decide si da más oportunidades o pasa a procesar la experiencia.• Al finalizar el instructor propicia un análisis de los resultados con la participación del grupo y se hace una retroalimentación.	

Acevedo (1996).

Anexo 3

Dinámica 3

Sin preguntas	
OBJETIVO: Aprender una forma diferente de comunicación. Enfatizar la responsabilidad que se adquiere al expresar una idea. Destaca problemas de asertividad.	
TIEMPO: Durante el tiempo que crea apropiado el instructor o el día del evento. TAMAÑO DEL GRUPO: Todo el grupo	MATERIALES: una campana, timbre o algún objeto o percutor.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor realiza una pequeña introducción acerca del uso inadecuado que hacemos de las preguntas. Explicando que muchas de ellas, son defensivas que usamos para evadir la responsabilidad de nuestros enunciados.• Indica al grupo que no usará ninguna pregunta durante la sesión de ese día o parte del día (puede haber excepciones). Si alguien elabora una pregunta, el instructor hará sonar la campana, timbre u objeto percutor que se haya definido con anterioridad; quien formuló la pregunta deberá cambiar la entonación de la misma y presentarla como una afirmación. Por ejemplo: “¿Estás confundido?” por “¡Estás confundido!”.• Antes de concluir los trabajos del día, se realiza una evaluación de los sentimientos experimentados por los participantes.	

Acevedo (1996).

Anexo 4

Dinámica 4

Cuerda y paliacates	
OBJETIVO: Permite analizar la capacidad de coordinación de un grupo. Explora la voluntad colectiva orientada hacia la cohesión grupal. Propicia el estudio de la unión del grupo como resultado de la interdependencia individuo-grupo.	
TIEMPO: 45 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: De 25 a 30 personas	MATERIALES: Una cuerda de 20 o 30 metros. Un paliacate grande para cada persona.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• Todos los miembros del grupo estarán unidos por la cuerda, que se amarrarán a la cintura, dejando el nudo a sus espaldas.• Es importante que entre cada participante exista una separación de 50 centímetros aproximadamente de tal manera que no puedan tomarse de las manos.• Se le da a cada participante un paliacate para que cubran sus ojos, para que nadie vea nada.• Asegurándose el instructor de que nadie está viendo nada, entonces se les pide que hagan un cuadro perfecto.• El instructor funge como árbitro, de tal suerte que él sea quien indicará cuando está listo el cuadrado. Si el grupo llegará a determinar que ya está listo, aunque no este el cuadrado, el facilitador tendrá que decidir si todavía se le puede exigir un esfuerzo adicional o no.• Cuando el grupo ha terminado, el instructor les pide que se quiten los paliacates sin que se muevan de su lugar, para que aprecien qué tan acertado fue el grupo en realizar el ejercicio.• Se les pide que se desanuden y se propicia al análisis.	

Acevedo (1996).

Anexo 5

Dinámica 5

La telaraña	
OBJETIVO: Desarrollar la capacidad colectiva de tomar decisiones y resolver conflictos. Fomentar la necesidad de cooperación. Desarrollar la confianza del grupo.	
TIEMPO: 45 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: Todo el grupo	MATERIALES: Cuerda y un espacio que tenga dos árboles, entre los que se pueda construir una telaraña. Conviene hacer la telaraña dejando muchos espacios de varios tamaños, los más grandes por encima de un metro.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor indica al grupo que debe pasar a cada integrante del grupo por la telaraña sin tocar las cuerdas.• El equipo debe de tratar de solucionar el problema para pasar los primeros con la ayuda de los demás, hasta llegar con los últimos.• Al finalizar se propicia el análisis y comentarios de los resultados obtenidos considerando las siguientes preguntas: ¿Cuáles fueron las dificultades que surgieron?, ¿Cómo se tomaron las decisiones?, ¿En que se parece a las dinámicas que se han realizado a lo largo del día?	

Colegio Salesiano (2010).

Anexo 6

Dinámica 6

Juntos en el borde	
OBJETIVO: Permite revisar procesos de organización interna de un grupo. Destaca los comportamientos claramente orientados al liderazgo. Integra a los grupos de trabajo, en base al estudio de la actuación individual.	
TIEMPO: De 60 a 120 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 20 personas	MATERIALES: 16 barriles de 200 litros cada uno, de preferencia metálicos, limpios y vacíos. 12 tablonces de dos pulgadas de grosor, 30 centímetros de ancho y 2 metros de largo.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• Se establecen subgrupos de cinco personas cada uno.• Se hace entrega del material: cuatro barriles y tres tablas a cada grupo.• El propósito del juego es que cada grupo, partiendo de la misma línea de salida, recorran la misma distancia hasta llegar a la meta, previamente establecida, con todos sus integrantes viajando "a bordo", encima de los barriles y tablas.• Si cualquier miembro del grupo, llegase a caer por la causa que fuere de las tablas o barriles, descalifica a su grupo en el momento de tocar el suelo.• Se les da un tiempo razonable para prepararse, insistiéndoles que los planeen cuidadosamente.• Se realiza la carrera y al terminar se procesa para llegar a conclusiones.	

Acevedo (1996).

Anexo 7

Dinámica 7

Entrar al aro	
OBJETIVO: Sirve para comprender lo que es y no es la retroalimentación. Permite diferenciar la retroalimentación o de otras conductas que tomamos ante los hechos y constata algunos de los posibles efectos de cada uno de ellos.	
TIEMPO: De 30 a 45 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 20 personas	MATERIALES: Tres o cuatro paliacates, según el tamaño del grupo. 4 aros Una estaca con su base. Una cinta adhesiva.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor solicita cuatro voluntarios y se les pide que momentáneamente se alejen del equipo de trabajo, indicándoles que serán llamados de uno en uno y que si gustan piden ponerse de acuerdo en que orden pasarán.• El facilitador pone la estaca en el suelo y a unos cuantos pasos establece la línea de tiro señalándola con una cinta adhesiva.• Explica al grupo, que los voluntarios pasarán uno por uno a tirar los cuatro aros, primero haciéndolo con los ojos descubiertos, a modo de ejercicio, para calcular su distancia, conservando el grupo absoluto silencio. La segunda oportunidad tirará los cuatro aros pero con los ojos vendados en donde las reacciones del grupo irán cambiando según pasen los voluntarios:<ul style="list-style-type: none">a) con el primero que pase, el grupo le hará comentarios de algo exagerado de que todo va bien.b) Con el segundo, el grupo deberá de tomar una actitud de rechazo, de abucheo y desaliento.c) Con el tercero, el grupo tendrá de asumir una actitud de indiferencia total.d) Con el cuarto el grupo asumirá una actitud de real ayuda de manera que ciertamente se le refleje lo que va realizando.• Todas estas actitudes tienen que ser ostensibles y hacerlas sentir a cada uno de los voluntarios.	

- Además de recomendarle al grupo, el asumir lo mejor posible estos papeles, se les pedirá que observen cuidadosamente las reacciones de sus compañeros hasta que se retiren.
- Una vez que haya tirado cada uno de los voluntarios, el instructor le preguntará antes de quitarle la venda: ¿Cómo te sientes? ¿Cómo sentiste la reacción del grupo en relación a tu persona? ¿Cuántos aros crees que acertaste?
- Invita al voluntario a quitarse la venda de los ojos a sentarse y permanecer como espectador.
- Una vez integrado todo el grupo, empieza a procesarse el ejercicio analizando los efectos detectados en cada uno de los casos, para llegar a conclusiones.

Acevedo (1996).

Anexo 8

Dinámica 8

En tierra de ciegos	
OBJETIVO: Auxilia en el análisis del liderazgo Permite el estudio de la impartición y recepción de órdenes. Explora los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación del mando.	
TIEMPO: 40 minutos. TAMAÑO DEL GRUPO: 20 a 30 personas	MATERIALES: Jarra con agua Vasos Paliacates para cada participante
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• Se forman dos grupos iguales.• Se les proporciona un paliacate a cada participante.• Se les pide a los integrantes del equipo menos a uno de los integrantes que se cubran los ojos.• La persona que haya quedado sin cubrirse los ojos, jugará el rol de dirigente de los ciegos.• La tarea de los grupos consiste en que los ciegos llevaran vasos con agua y por un recorrido previamente marcado. Toda esta acción dirigida por los no ciegos.• Al terminar la caminata de los ciegos, éstos tendrán que vaciar los vasos en una jarra para medir las diferencias.• Se para a analizar el proceso y la experiencia para llegar a conclusiones. Variaciones: se puede ir intercambiando el líder de cada grupo consecutivamente de tal manera que cada integrante tenga la oportunidad de experimentar ser líder del grupo.	

Acevedo (1993).

Anexo 9

Dinámica 9

La carrera y la meta	
OBJETIVO: Propicia la integración del grupo. Permite analizar las tensiones y sentimientos que provocan el desempeño individual en el contexto grupal	
TIEMPO: 60 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 20 a 30 personas	MATERIALES: Un par de aletas para nadar para cada participante. Una charola Cinco vasos llenos con agua para cada subgrupo.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor forma dos subgrupos con los participantes del grupo.• Entrega las aletas de nadar a cada participante, las charolas con los cinco vasos con agua.• Se marca la pista en donde correrán los subgrupos.• Los integrantes del grupo se distribuyen a lo largo del recorrido, pues es una carrera de relevos, cuya estafeta es la charola con vasos.• El subgrupo ganador es el que logra poner la charola con los cinco vasos llenos de agua.• Todos los miembros del equipo tienen que correr con la charola y los vasos llenos con agua.• Al terminar, se procesa el ejercicio para llegar a conclusiones.	

Acevedo (1996)

Anexo 10

Dinámica 10

Defendiendo mi trabajo	
OBJETIVO: Permite comprender la importancia de trabajar en equipo como el mejor estilo de trabajo productivo en la organización.	
TIEMPO: 20 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 20 a 30 personas	MATERIALES: Hojas blancas, pueden ser de periódico.
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor dará una hoja blanca o de periódico a cada participante.• Cada participante sostendrá su hoja en una sola mano.• A la orden del instructor, cada participante tratará de dañar, romper, perforar, rasgar, arrugar (sin quitar) la hoja de otros compañeros.• Se deja unos minutos con esta dinámica.• El instructor puede comentar lo siguiente:<ol style="list-style-type: none">a) Cada integrante del grupo tenía una hoja (a nivel laboral una función).b) Cada integrante contaba con un recurso (a nivel laboral se cuenta con insumos, materiales, herramientas, recursos para trabajar).c) Cada integrante ejerció su individualidad y estrategia para alcanzar la hoja se los demás.• Al finalizar el instructor propicia un análisis de los resultados con la participación del grupo y se hace una retroalimentación. <p>Variante: la actividad se puede realizar también con globos amarrados a los tobillos con la finalidad de que los integrantes traten de romper los globos de sus compañeros y se va saliendo el integrante que ya no tenga globos.</p>	

Barreto (2008).

Anexo 11

Dinámica 11

El circo	
OBJETIVO: Identificar como percibe el grupo a cada uno de los integrantes. Que los participantes del grupo identifiquen si en realidad reflejan ante los demás lo que son.	
TIEMPO: 45 minutos.	MATERIALES: Ninguno
TAMAÑO DEL GRUPO: 20 a 30 participantes	
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor explica a los participantes que el ejercicio tiene como finalidad crear un Circo. En este circo cada uno de los integrantes desempeñará una actividad ficticia determinada.• El instructor les da tiempo para que se pongan de acuerdo para designar el rol de cada uno de los integrantes del equipo de acuerdo a lo que pudieron observar en las dinámicas anteriores.• El instructor puede dar ejemplos como: Juan rol de “animador” porque siempre esta motivando a los demás.• Una vez que los participantes terminaron el instructor les indica que uno de los integrantes tiene que presentar a cada uno de los integrantes del equipo diciendo su nombre y el rol que desempeña.• El instructor solicita que los participantes en forma voluntaria, compartan con los demás la vivencia.• El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.	

Gerza (http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_circo.html)

Anexo 12

Dinámica 12

Abrazo dimensional	
OBJETIVO: Auxilia en la expresión física del sentimiento de confianza de los miembros de un grupo hacia todo el equipo.	
TIEMPO: 15 minutos TAMAÑO DEL GRUPO: 20 a 30 personas	MATERIALES: Ninguno
DESARROLLO: <ul style="list-style-type: none">• El instructor informa al grupo de los buenos resultados que se obtuvieron durante el evento, sin importar que no hayan alcanzado las metas propuestas.• El instructor solicita a todo el grupo que se junten lo mas cerca unos de otros.• Puede organizarse que en el centro se coloquen dos personas y después un círculo con cuatro personas y después un círculo con seis personas etc.• Entonces es cuando se solicita que se abracen, aunque se entrujen un poco, tratando de transmitir toda la confianza posible.• Se mantiene el abrazo por un minuto, y se procede a discutir la experiencia.• Se introducen los conceptos de pertenencia y vincularidad y se llega a conclusiones.	

Acevedo (1999).