

Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas

Maestría en Administración



Título

El factor confianza pilar de la estrategia competitiva

Subtitulo

**Utilización del Outdoor Training como Habilitador de la
Confianza en Equipos de Trabajo de Ejecutivos.**

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Presenta

Julio Cesar León Ortega

Director de Trabajo

Dra. Irma Sparrow

La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.
Ralph Waldo Emerson

Mexicali, B.C. Enero de 2010

Índice

Introducción.....	2
Justificación.....	5
Marco Teórico.....	14
La Confianza.....	22
El Outdoor Training.....	25
Propuesta.....	28
Definición de Modelos de Aplicación.....	31
Aspectos a Evaluar en la Práctica.....	36
Mercado Meta.....	37
Requerimientos.....	38
Conclusiones.....	39
Bibliografía.....	41

Introducción

Esta Tesis como estudio documental pretende responder a las inquietudes de su autor, en la búsqueda de un método que combinando la aventura de las actividades extremas, con la convivencia y determinadas dinámicas vivenciales, ayude a los ejecutivos de las empresas modernas de México a la integración de equipos de trabajo eficaces, a través de una metodología que hasta ahora no es muy conocida en el medio empresarial el “Outdoor Training”.

A lo largo del presente documento podremos compartir como ésta experiencia vivencial puede incidir en la manera en que los ejecutivos valoran las diferentes facetas de su vida y así lograr generar cambios que favorezcan a una mejor relación interpersonal entre ellos y sus colaboradores.

Las de actividades al aire libre influyen en la creación de la confianza, tanto de la autoconfianza, como de la confianza en el otro, al estar expuesto a situaciones donde percibes tu necesidad de apoyo.

La confianza es primordial para mantener una buena salud en las relaciones humanas, la cual entre las personas, aviva la seguridad y la aceptación. Cuando las personas sienten que gozan de este factor, se sienten en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Por otro lado si dichas personas se sienten que no inspiran la suficiente confianza, viven en un permanente estado de tensión. Los mandos que en esencia desconfían, formulan juicios improvisados casi siempre basados en apariencias externas, por lo cual las personas a su cargo se preocupan de manipular dichas apariencias externas y ese tiempo y energía lo sustraen de su actividad laboral.

Si confiamos en las personas, les estaremos ayudando a consolidar su confianza y autoestima. Cuando le decimos al personal "Muy bien. Creo que tú puedes hacerlo. Confío en ti", estamos en ese momento aportando a la persona la dosis

de valor y confianza necesaria para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer con consigo mismo. Si este proceso se repite una y otra vez, se estará generando un tipo de persona con una gran confianza en sí misma, y por lo tanto conciente de sus cualidades y virtudes.

La confianza no permanece constante, se mantiene y se profundiza únicamente cuando se le alimenta de forma activa y se va construyendo con actos regulares de amabilidad, consideración, valoración y servicio.

“En el libro el 8vo habito de Stephen R. Covey explica nuevamente la metáfora de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, referida a la cuenta bancaria, la cual consiste en hacer depósitos como son, procurar primero comprender a la persona, mantener las promesas, honestidad, franqueza, detalles, atenciones, pensar en ganar/ganar, clasificar las expectativas, lealtad a los ausentes, disculpas, recibir información y transmitir de «yo» y pedir perdón. Estos depósitos que infunden la confianza son la piedra angular de un constante crecimiento emocional, el cual puede evaporarse con el tiempo si no se realizan continuos depósitos”.¹

“La confianza es la clave de las organizaciones, ésta emana de tres fuentes: la personal, la institucional y la que surge de una persona que opta de forma consciente por dársela a otra”.²

Desarrollar y potencializar este factor es la clave para el éxito de las empresas hoy en día, la confianza genera prosperidad en todas sus dimensiones. Stephen M. R. Covey en su libro titulado “La Velocidad de la Confianza” establece las cinco olas de la confianza, es decir, los cinco niveles o contextos en los que podemos establecer la confianza: la primer ola es la autoconfianza, la cual se refiere a la capacidad que tenemos para inspirar confianza, mantener compromisos y establecer y cumplir metas. La segunda ola es la confianza en las relaciones, refiriéndose a la capacidad para poder establecer relaciones confiables con los

¹ El 8vo Habito Stephen R. Covey De la efectividad a la grandeza Pág. 189 y 190

² El 8vo Habito Stephen R. Covey De la efectividad a la grandeza Pág. 170

demás. La tercer ola nos habla de la confianza organizacional, la cual se refiere a como los líderes pueden generar confianza en las organizaciones de negocios gubernamentales, educativas, etc. La cuarta ola se refiere a la confianza en el mercado, la cual es el nivel en el que claramente se puede comprender el impacto de la confianza, siendo el principio subyacente la reputación y por consiguiente la conducta y la lealtad de los clientes. La quinta ola establece la confianza social, refiriéndose a la creación del valor para la sociedad en su conjunto, siendo el principio subyacente la contribución.

Como vemos la confianza es pilar de cualquier empresa u organización y el Outdoor Training es un potencial generador de estímulos de la autoconfianza y la confianza entre compañeros, potencializando el espíritu de equipo y cooperación sincera, desarrollando el liderazgo, aumentando la resistencia al estrés, fomentando la comunicación, entrenando el enfoque de la atención y la visión, favoreciendo la cohesión y estimulando la creatividad. Los grandes beneficios que se obtienen de este tipo de experiencias impactan de manera positiva en cada uno de los participantes. Su aporte personal y grupal establece un autentico diferencial con instancias tradicionales de capacitación, las cuales están orientadas a un estilo propiamente académico.

Justificación

Senge en la quinta disciplina propone que en esta nueva etapa de desarrollo del mundo la verdadera ventaja competitiva de las empresas radica en su velocidad de aprendizaje. Es a partir de esta variable que las empresas pueden desarrollar sus competencias centrales (core competencies), antes que sus competidores, conquistando su Liderazgo.

Sin duda la pregunta obligada es: ¿Y qué permite que exista “la velocidad de aprendizaje”? ¿Qué la hace posible? Es importante destacar que la velocidad de aprendizaje depende 100% de la voluntad humana, de los integrantes de los equipos, de los individuos que voluntariamente comprometen su esfuerzo y creatividad en la búsqueda de los resultados. Individuos que no pueden ser forzados a comprometer su talento en la búsqueda de un resultado, si no es por la convicción personal de que ese resultado vale la pena y que tienen un equipo capaz que los respalda. La clave del liderazgo de las organizaciones en esta nueva economía global radica en su capacidad de infundir, cultivar, desarrollar y recuperar la confianza. “Confianza que afecta a la economía de la siguiente manera. Al reducir la confianza, se reduce la rapidez y se incrementan los costos.

$$\downarrow \text{ Confianza } = \downarrow \text{ Rapidez } \uparrow \text{ Costo}$$

Por otro lado al incrementar la confianza, se incrementa la rapidez y se reducen los costos

$$\uparrow \text{ Confianza } = \uparrow \text{ Rapidez } \downarrow \text{ Costo}^3$$

³ Stephen M. R. Covey y Rebecca R. Merrill, El factor confianza. El valor que lo cambia todo. 2006. pag. 39

Desde la teoría de la organización, algunos investigadores ven a la confianza como una cualidad deseable dentro de las organizaciones, y la consideran un mecanismo muy eficiente para el logro de metas. Los estudiosos indican que la confianza constituye un componente de capital social clave para favorecer la cooperación y resolver problemas de acción colectiva que a su vez permiten mejores niveles de desarrollo.

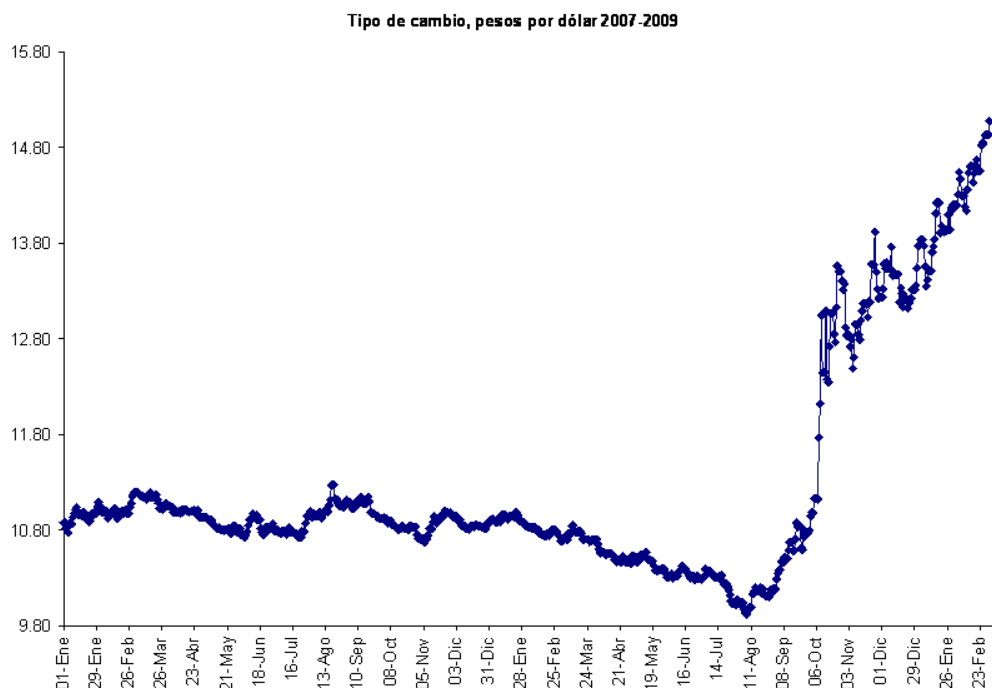
Desafortunadamente la crisis que se vive actualmente con respecto a la confianza no sólo afecta el aspecto económico, sino también la reputación de las organizaciones. “Según el décimo Barómetro anual de Confianza Edelman 2009, en el cual se entrevistó a 4,475 personas de 20 países y 5 continentes, de entre 25 y 65 años y con estudios universitarios, el 75% afirma confiar menos en las corporaciones que hace un año. Así mismo, el 77% afirma haber renunciado a comprar productos o servicios procedentes de una compañía de la que desconfía. Mientras que un 72% critica una compañía en la que desconfía ante amigos o compañeros”.⁴

Como observamos el problema a nivel mundial no sólo es un déficit en la cuestión monetaria; Sino una falta de responsabilidad por parte de las organizaciones hacia el cumplimiento de sus objetivos y obligaciones, por lo que inicia un decremento en la credibilidad de las mismas.

Cómo confiar en el Gobierno Mexicano si el peso pierde valor frente a la moneda norteamericana como lo indica la grafica (1), la cual muestra claramente como el dólar se dispara en el mes de octubre de 2008, y no se ha mostrado recuperación alguna a la fecha, por el contrario sigue cayendo la moneda nacional y el tipo de cambio ha alcanzado los \$15.15 MN.⁵

⁴ Richard Edelman. Últimos resultados del Barómetro Edelman de Confianza 2009. La crisis económica hace estragos. <http://es.wordpress.com/tag/barometro-edelman-confianza-2009/>

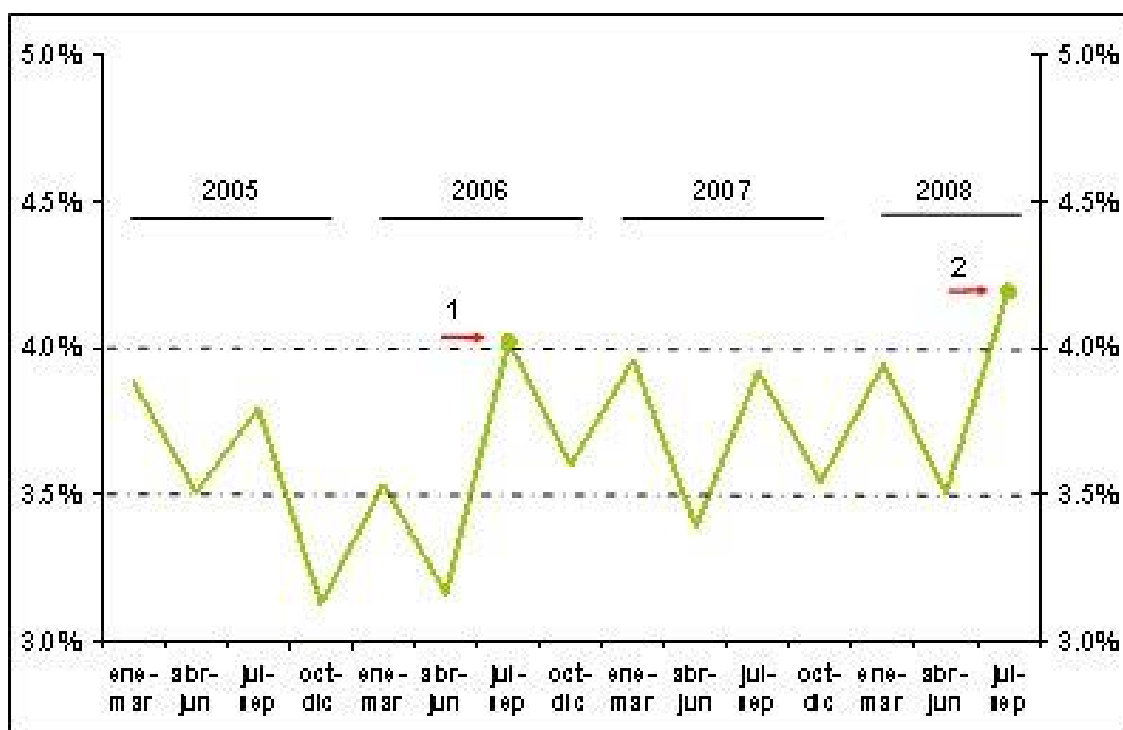
⁵ <http://www.contraservicios.df.gob.mx> (1)



Gráfica 1

Felipe Calderón, presidente de la república Mexicana, comenta que *“la crisis financiera mundial no sólo debe atenderse con medidas económicas; requiere también reafirmar la confianza en uno mismo y en el futuro para evitar un deterioro de la realidad y las expectativas que inhiban la cooperación natural entre actores económicos”*⁶

⁶ Barómetro Edelman de Confianza México 2009.



Gráfica 2

“Desafortunadamente en México las cosas no parecen ir muy bien, ya que el desempleo va en incremento como lo muestra la grafica (2). El problema con esto es que reduce la capacidad de compra y a su vez la demanda de bienes y servicios. Esta disminución afecta la producción y generación de empleos.”⁷

Actualmente estamos viviendo una crisis de confianza, la pérdida de este factor paraliza a todo el mundo, y provoca que nadie se gaste un solo centavo, salvo que sea para cubrir sus necesidades más básicas.

“La reciente encuesta realizada por el sociólogo británico David Halpern revela que en México sólo el 31% de la personas confían en otras personas. Cifra que ha aumentado desde 1993, ya que en ésta fecha sólo el 19% de los mexicanos confiaba en los demás. Se puede decir entonces que se ha incrementado la confianza en nuestra sociedad un 12%. A diferencia de los escandinavos (Dinamarca, Suecia y Noruega) donde el 68% de los ciudadanos considera que

⁷ Fuente. Elaboración propia con base en los datos de la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE). INEGI

puede confiar en las demás personas, nos encontramos a 37% de diferencia respecto a esos países.”⁸

La clave para el éxito de las organizaciones y sus integrantes a largo plazo es la confianza, un elevado nivel de ésta en las organizaciones mejora notablemente la comunicación, la colaboración, la ejecución, la estrategia, la innovación, el compromiso, las relaciones, la pasión, la creatividad y particularmente es un generador de felicidad.

“Thomas Friedman en su bibliografía, La Tierra es Plana, breve historia del mundo globalizado del siglo XXI, comenta que la economía del mundo gira en torno a la asociación y las relaciones; y éstas prosperan o mueren en función de la confianza, la cual es la que permite derribar muros, suprimir barreras y eliminar fricciones.”⁹

“La confianza es el puente que conecta las expectativas y el desempeño, la inversión y los resultados.”¹⁰

Hoy en día nuestra sociedad se encuentra institucionalizada por organizaciones las cuales se enfocan en la producción de bienes o la prestación de servicios, los cuales por medio de la plantación, organización, dirección y control, buscan una mejora constante en sus actividades.

Dentro de esas mejoras esta el crecimiento de la empresa, crecimiento que ha tenido que ser expandido a otras fronteras con el fin de prosperar y perdurar.

⁸ Stephen M. R. Covey y Rebecca R. Merrill, El factor confianza. El valor que lo cambia todo. 2006. Pág. 35

⁹ La tierra es plana, Thomas Friedman. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI. Mr.ediciones. 2006 pag. 393-395

¹⁰ Confianza, Rosabeth Moss Kanter. Como empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras. Editorial Norma. 2004 pag. 3

La adaptación a la globalización, la incorporación de nuevas tecnologías, el control de los costos, la rápida adaptación al constante cambio del mercado, así como el desarrollo del capital humano son los desafíos que la empresa del presente deberá enfrentar en el futuro.

Para hacer frente a estos nuevos desafíos que presentan las organizaciones es importante tomar en consideración que el recurso humano (RH) es el factor que dará a la empresa el plus a sus productos o servicios para posesionarse en el mercado global.

Uno de los mayores retos que presentan las empresas, es reunir a un grupo de personas para que cumplan con un propósito organizacional, el cual por lo regular consiste en desarrollar planes estratégicos para reducir costos, lanzamiento de productos o servicios al mercado con el objetivo de lograr la permanencia de los mismos, simplificar procesos o resolver problemas. Aunque pareciera sencillo los retos a los que se enfrentan son más complejos de lo que parece, ya que el éxito de los planes, simplificación de procesos, lanzamiento de productos o servicios o solución de problemas dependerá de la confianza que tengamos en nosotros mismos, así como de la capacidad de inspirar confianza en los demás, en las organizaciones, en el mercado y en la sociedad en general.

En la actualidad los equipos de trabajo carecen de buena comunicación interpersonal, no se definen las funciones, no existe un interés por alcanzar los objetivos en común, no se crea un clima democrático donde cada integrante pueda expresarse libremente sin ser juzgado, en ocasiones no existe disposición a colaborar y ha intercambiar conocimientos y destrezas, prevaleciendo el individualismo y todo esto a causa de la carencia de un valor que detonaría a cualquier empresa a nivel mundial, *la confianza*.

México ha tenido profundos cambios estructurales. Otros países tenían economías independientes de la economía global, incluso ni siquiera tenían una economía

genuina y funcionaban a nivel regional. Es decir los fenómenos que afectan a un país no afectan la economía del país vecino, o si la afectaron, su efecto era mínimo. Sin embargo, los avances tecnológicos y los complejos cambios sociales modificaron profundamente el status quo de nuestro país.

Prácticamente todas las empresas que hasta hace poco existían en condiciones de disfrutar de un relativo o total monopolio en sus campos respectivos, ahora deben enfrentar la presencia de nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Las presiones económicas se intensifican y las empresas de hoy se ven obligadas a enfrentar los desafíos que conlleva la actividad de sus competidores en todo el mundo.

Las organizaciones de hoy enfrentan grandes retos, el desarrollo de talento, creatividad, inteligencia y motivación del personal son factores que determinan hoy en día, el nivel de excelencia de las mismas.

Para alcanzar el éxito, no sólo requieren de tecnología y líderes emprendedores. La potenciación del recurso humano permite un cambio de actitud tanto de la administración como del personal involucrado, que facilita un medio laboral con mayor colaboración y compromiso de las partes

El compromiso de los directivos para apoyar la implementación de esquemas que constantemente den capacitación al personal es fundamental, “ya que el objetivo de ésta, es contribuir a las metas de la organización. Por ello es preciso integrar y desarrollar programas que se encuentren alineados a los fines que persigue la empresa u organización,”¹¹ ya que los empleados son el recurso que crea las nuevas estrategias y mejoras continuas de la organización.

¹¹ Administración de recursos humanos, decimosegunda edición. Bohlander°Snell°Sherman, editorial Thomson Learning. 2001, Pág.217

“El problema es que frecuentemente las organizaciones no logran la conexión entre objetivos estratégicos y programas de capacitación, ya que en muchas ocasiones los programas están mal dirigidos, diseñados y evaluados afectando directamente el desempeño organizacional.”¹²

Conforme los empleados continúan en el puesto, la capacitación constante brinda la oportunidad de adquirir y desarrollar habilidades nuevas, sobretodo si ésta es a través de una metodología multiactiva, la cual brinda la oportunidad de desarrollar habilidades y actitudes que no se pueden enseñar sólo con palabras, ya que la confianza no sólo se enseña, también se aprende. En base a esto, la metodología utilizada para la enseñanza está centrada en el alumno, así el expositor es solamente un facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje.

El Outdoor Training como método de capacitación, actualmente es la mejor herramienta para el desarrollo de competencias en los equipos de trabajo y directivos, ya que coloca a las personas en contacto directo con la experiencia. Este integra el plano físico, emocional y mental el cual permite que los participantes aprendan mientras disfrutan de experiencias y aprendizajes inolvidables como escalar montañas, cruzar ríos, bajar grandes piedras con arnés y cuerda, así como enfrentarse a cualquier experiencia no cotidiana.

Una de las características más significativas de este tipo de capacitación es que rompe con la pirámide de mando jerárquica, no por desaparecer el rol del líder, sino por las características de cada uno de los retos a los que se enfrentará el equipo de trabajo.

El Outdoor Training favorece al empleado en la aparición de comportamientos que no hubiesen surgido en contextos más convencionales; exhortándolo a pensar fuera de los límites del desempeño habitual. Su objetivo es fomentar, reforzar, aumentar y desarrollar la confianza en el ámbito personal y de equipo.

¹² Administración de recursos humanos, decimosegunda edición. Bohlander°Snell°Sherman, editorial Thomson Learning. 2001, Pág.218

“Este método es más poderoso que los métodos tradicionales, ya que sostiene el interés, atención y motivación de los alumnos, siendo protagonistas de su propio aprendizaje. Además trabaja los cuatro elementos básicos del aprendizaje: observar, pensar, hacer y sentir.”¹³

Es importante resaltar la importancia de este tipo de programas para la mejora del trabajo en equipo, destacando que las personas desarrollan una enorme satisfacción en sus actuaciones y un elevado sentido de pertenencia al grupo. Así mismo, los participantes desarrollan el reconocimiento de sus propias fuerzas y debilidades. Por lo que se sienten capaces de actuar en situaciones bajo presión y de tomar la responsabilidad en sus acciones.

“De igual forma, una escena al aire libre tiende a eliminar muchos de los conflictos existentes en la oficina y ofrece una mayor flexibilidad que un aula. En cuanto a la confianza en los participantes, se incrementa por dos motivos fundamentales: por trabajar en un entorno desconocido y por colaborar con los compañeros para el cumplimiento de los objetivos.”¹⁴

El objetivo de este proyecto de tesis es demostrar que a través del Outdoor Training se puede incrementar el nivel de confianza individual y de equipo.

¹³ Outdoor Training, La mejor herramienta para el desarrollo de competencias. Tesis Doctoral. <http://www.inteligenciaemocional-portal.org/ARTICULOS/OUTDOOR.pdf>. Miguel Reinoso Fernández.

¹⁴ Outdoor Training, La mejor herramienta para el desarrollo de competencias. Tesis Doctoral.

Marco Teórico

“A finales del siglo XIX y hasta principios de éste, el taylorismo establecía la división de las distintas tareas del proceso de producción que trae consigo el aislamiento del trabajador y la imposición de un salario proporcional al valor que añaden al proceso productivo. Este fue un nuevo método de organización industrial, cuyo objetivo era incrementar la productividad y evitar el control del obrero en los tiempos de producción. Frederick W. Taylor intentó eliminar por completo los movimientos innecesarios de los obreros con el propósito de aprovechar al máximo el potencial productivo de la empresa. Hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles y establecer por medio de tiempos lo necesario para realizar cada tarea específica”¹⁵. A este método se le llamo Organización Científica del Trabajo.

El sistema de Taylor bajó los costos de producción porque se tenían que pagar menos salarios, las empresas incluso llegaron a pagar menos dinero por cada pieza para que los obreros se diesen más prisa. Para que este sistema funcionase correctamente era imprescindible que los trabajadores estuvieran supervisados y así surgió un grupo especial de empleados, que se encargaba de la supervisión, organización y dirección del trabajo, dando con esto un inicio de la importancia del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo en las empresas.

“Por otra parte los estudios en Hawthorne, pueblo industrial en Illinois, Estados Unidos entre 1927 y 1932 a cargo de George Elton Mayo, dan inicio a la escuela de relaciones humanas, utilizando en ésta, un nuevo lenguaje en la administración como lo es la motivación, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación etc.

¹⁵ Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Sergio Hernández y Rodríguez. Mc Graw Hill. Pág. 56 a 62

Los estudios se basaron en tres experimentos, el primero de ellos consistía en trasladar a seis empleadas que trabajaban en el área de montaje, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial. Se les otorgan privilegios especiales como descansos, y reducción de jornadas de trabajo. El resultado fue un aumento en productividad.

La sorpresa tanto para los psicólogos como para los sociólogos fue de que cuando les quitaron todas las concesiones otorgadas, la productividad siguió constante. Al preguntar a las trabajadoras el porque de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidas de 40 mil empleados para hacer el estudio.

El segundo experimento consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados, mediante la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas durante tres años. Las conclusiones obtenidas fueron:

- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.
- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.

El tercer experimento buscaba demostrar la relación del incentivo productividad, trasladando cerca de 14 hombres en el cuarto de cableado del banco. Los investigadores descubrieron que el grupo manejó el nivel de la salida y que los incentivos ofrecidos por la compañía tenían poco efecto. El resultado fue que el grupo había decidido cuál era el trabajo de un día justo para la paga de un día justo.

Las conclusiones a las que llego George Elton Mayo fueron que:

1. El nivel de producción es resultante de la integración social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.
2. El comportamiento social de los trabajadores: en general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Las recompensas y sanciones sociales: Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados.
4. Los grupos informales: Son grupos que definen sus propias reglas de comportamiento, sus objetivos, etc.
5. Las relaciones humanas: cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.
6. La importancia del contenido del cargo: los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos afectando de manera negativa a las actitudes del trabajador y por tanto reduciendo su eficiencia.
7. El énfasis en los aspectos emocionales: Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación: el hombre no es motivado por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.

Con estos experimentos George Elton Mayo, demuestra que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas, que la comunicación es de gran importancia en la empresa, así como la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.

La experiencia de George Mayo en base en Hawthorne, confirmó que las recompensas económicas no son la única motivación del hombre, sino que también existen otros tipos de recompensas como lo son: las sociales, simbólicas, y las no materiales.”¹⁶ Dicha escuela expuso que los hombres en situación de trabajo no se encuentran aislados los unos de los otros, sino que están unidos entre sí, particularmente en los marcos de los grupos.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como son el hecho de pertenecer a determinados grupos de trabajo.

Los hombres son sensibles a las incitaciones, normas, consignas, etc. que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de recursos humanos). La idea central de esta escuela es la resolución de problemas de funcionamiento en la organización a partir de la mejora de los recursos humanos y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc. contribuyeron a hacer cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que esta centralizada principalmente en lo que hace a la motivación y al liderazgo.

La tendencia laboral de las organizaciones hoy en día, es el de contar con equipos de trabajo dotados de una alta calidad en valores y principios éticos que le brinden a la empresa una constante adaptación a los cambios que presenta esta nueva era de la globalización. Muchas organizaciones utilizan la intervención

¹⁶ Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Sergio Hernández y Rodríguez. Mc Graw Hill. Pág. 98 a 104

psicosociológica para mejorar las condiciones de trabajo, realizándose sobre las personas que integran la dirección de la empresa.

Con frecuencia existen problemas de comunicación en un equipo de trabajo, generalmente debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes, presentando infantilismo, sentimentalismos, histeria o egoísmo.

Se ha demostrado que por medio de la capacitación vivencial se obtienen ventajas y beneficios como, la estimulación de la confianza y el espíritu de trabajo en equipo, motiva a los participantes en los compromisos del trabajo diario para la obtención de metas, incrementa la resistencia al estrés laboral, mejora la reacción de sagacidad e ingenio ante situaciones de presión y cambio, fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización, aumenta la confianza en los equipos de trabajo, entrena el enfoque de la atención y visión, propicia el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades. Esto se fundamenta en el estudio de William Glasser el cual dice que: retenemos: 10% de lo que leemos, 20% de lo que oímos, 30% de lo que vemos, 50% de lo que oímos y vemos, 70% de lo que decimos, 90% de lo que decimos y hacemos, 100% cuando ponemos en practica lo aprendido todos los días y la capacitación la convertimos en una necesidad como parte de la mejora continua de las organizaciones.

Escalar una montaña, cruzar ríos o realizar travesías son algunas de las actividades que se pueden realizar en un curso Outdoor Training. El objetivo es lograr que los asistentes desarrollen determinadas habilidades que luego puedan ser aprovechadas en su vida profesional como el aumento de la autoconfianza y el conocimiento de uno mismo, mejorar el trabajo en equipo, desarrollar habilidades de dirección y valores, como el respeto, la solidaridad, reforzar la responsabilidad, etc.,

Este tipo de experiencias tienen lugar en el campo, se estructuran de tal forma que ayuden a los participantes a descubrir y comprender sus recursos internos, se diseñan con el propósito de reflejar un ambiente similar al que el participante opera u operará en un futuro, y por último, se basan en actividades de aventura como medio o vehículo para la consecución de metas.

Miguel Reinoso Fernández, presenta una tesis doctoral sobre el Outdoor Training “La mejor herramienta para el desarrollo de competencias” el cual realizo a 42 personas pertenecientes a una importante compañía de España en el año 2006.

Esta tesis tenía como objetivo principal el conocer los efectos de un programa de “Outdoor Training” aplicado en un grupo de directivos de una organización, en el aumento del nivel de cuatro competencias emocionales pertenecientes a la dimensión “Gestión de las Relaciones”: Trabajo en equipo, comunicación, canalización del cambio y establecer vínculos”.

Los objetivos secundarios eran “Observar los valores obtenidos por los grupos experimentales en las otras cuatro competencias emocionales medidas (influencia, liderazgo, desarrollo de los demás y resolución de conflictos), para comprobar cuál de ellas obtiene los mayores registros”; y, “Verificar si existe retención en los niveles de cada competencia emocional dos meses después de finalizado el programa”.

Como hipótesis Miguel Reinoso plantea lo siguiente:

1. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los niveles de cuatro competencias emocionales desarrolladas en diferentes tareas a lo largo del programa de “Outdoor Training” (trabajo en equipo y colaboración; establecer vínculos, comunicación; y canalización de cambio).

2. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los registros del resto de competencias emocionales (liderazgo; influencia; control de conflictos; y desarrollo de los demás).

3. Los sujetos participantes retendrán los incrementos conseguidos en los niveles de las competencias emocionales tras el programa (postest), dos meses después de finalizado el mismo (retest), no encontrándose diferencias significativas.

Los resultados de Reinoso fueron los siguientes:

1. Los sujetos experimentales han demostrado una gran mejoría en las cuatro competencias emocionales que eran objeto principal de este estudio.

2. Aunque en un grado menor, los sujetos experimentales también han experimentado una clara mejoría en el resto de competencias emocionales de la dimensión Gestión de las Relaciones. A pesar de que en dos de estas competencias el incremento no ha sido significativo, a nivel práctico si ha habido mejoría.

3. Estos aprendizajes (en las ocho competencias emocionales de la dimensión Gestión de las Relaciones) se han mantenido en niveles muy aceptables dos meses después.

La conclusión a la que llegó Reinoso en su estudio, fue que el programa de “Outdoor Training” ha mostrado eficacia en su contexto de aplicación, ya que las personas que participaron en esta investigación, han evolucionado y mejorado sus niveles en las siguientes competencias emocionales: trabajo en equipo y colaboración; estableciendo mejores vínculos, mayor apertura en la comunicación; así como asimilación del cambio.

Se puede afirmar entonces que los sujetos participantes en el programa de “Outdoor Training” han incrementado de un modo significativo sus niveles en las

competencias emocionales. Siendo posible el trasladar los conocimientos adquiridos en la naturaleza al entorno laboral.

En cuanto a la metodología, Reinoso utilizó un grupo de 42 sujetos, el cual fue dividido según el criterio del departamento de recursos humanos de la organización participante. La empresa separó el grupo en 3 partes iguales. A dos de ellos se les aplicó un tratamiento, es decir, un programa de “Outdoor Training” (grupos experimentales 1 y 2), mientras que al tercero, grupo de control, no se le aplicó tratamiento alguno.

Este estudio sigue un diseño cuasiexperimental intragrupo y entregupo del tipo pretest / posttest / retest con grupo de control, y entrevista de diagnóstico. El diseño se basó en controlar y valorar los resultados como posible efecto del tratamiento, al utilizar un grupo control con el cual poder establecer comparaciones, así como comprobar la retención-olvido en el aprendizaje, 2 meses después de finalizado el tratamiento.

La Confianza

“Para la sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamiento, viéndose más o menos reforzada en función de las acciones”¹⁷

Stephen R. Covey en su libro titulado el 8vo hábito nos define a la confianza como el fruto de acciones regulares, inspiradas por la conciencia y el corazón”.¹⁸

Para Mayer, la confianza es *“la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizara una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar o monitorear dicha acción.”¹⁹*

La confianza o se tiene o no se tiene; y al respecto no se puede hacer nada. Esto verdaderamente es un mito y un gran problema; como lo es el que la confianza es algo que no se puede enseñar, que es un valor que se cultiva sólo en el hogar, que la confianza es lenta, que es vaga, que implica demasiados riesgos, que solo se construye sobre la base de la integridad y que una vez que se pierde ya jamás se puede recuperar.

La realidad es que la confianza es un valor que puede crearse, recuperarse, que es concreta, real y cuantificable, es un valor que puede enseñarse y aprenderse con eficacia.

Actualmente algunas organizaciones presentan problemas con bajo nivel de confianza y es común que se presenten conductas como manipulación o distorsión

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

¹⁸ El 8vo Hábito Stephen R. Covey De la efectividad a la grandeza Pág. 189

¹⁹ Mayer, Aneil, “Organizational Responses to Crisis: The centrality of Trust”, in “Trust in Organizational”, Kramer, Roderick and Tyler Tom. Sage Publications, Inc. 1996

de hechos, ocultan y acaparan la información, los errores se disimulan o se tapan, la mayoría de las personas culpan a otros y hablan mal de los demás, muchas promesas incumplidas, sensación de improductividad. A diferencia de una organización con un alto nivel de confianza donde se evidencia el valor de la transparencia, la información compartida, la lealtad, la creatividad, la sinceridad, la responsabilidad y se percibe una alta vitalidad y energía emprendedora.

En primer lugar la confianza en uno mismo genera pensamientos altamente positivos y un diálogo interno profundo, del tipo “Me voy a esforzar mucho para conseguir mi meta” Esta actitud positiva crea una espiral ascendente de confianza y buen rendimiento que, a su vez, origina más confianza y mejores logros.

Cuando confías en ti mismo, estás relajado y por tanto eres capaz de desenvolverte en tus tareas con un alto grado de maestría.

La autoconfianza tiene varias dimensiones o aspectos que deben considerarse. En primer lugar y parte importante de ella es la capacidad de actuar con independencia del juicio de los demás, es decir tener fe en que aunque los demás no estén de acuerdo o incluso se opongan, seguir adelante con el proyecto elegido. Naturalmente, estamos hablando de situaciones razonables, y no temeridad o imprudencia.

En consonancia con lo anterior, la persona segura es capaz de expresar sus puntos de vista y opiniones, aún en ambientes adversos. Confía en que lo que dice es por lo menos tan valioso como los puntos de vista de los demás. Frente a entornos complejos por ejemplo, es capaz de aventurar su propio juicio, pero acepta también que puede haber otros puntos de vista valiosos o que complementan lo que está expresando.

En la persona segura de sí misma existe también una sensación interna de que él como persona es valioso, y que posee capacidades y habilidades en un nivel más o menos similar a los demás. En este aspecto posee una autoestima sólida, y que

no está condicionada por los demás. Esto también se traduce en que no anda buscando a cada rato aprobación de los demás. El inseguro en cambio, tiene una autoestima externa.

Las características anteriores le permiten a la persona segura cuestionar el entorno, no de una manera oposicionista, ni para atraer la atención, sino para plantear con honestidad sus propios puntos de vista, que pueden ser un aporte.

Todo lo anterior se traduce en que la persona segura de sí misma es capaz de tomar desafíos y asumir riesgos, de jugársela por lo que cree o lo que siente justo. Así, sus posibilidades de vivir nuevas experiencias se ven acrecentadas, permitiendo un mayor crecimiento personal.

Para las organizaciones, la confianza es como un lubricante que reduce la fricción, un factor clave para la cohesión, un elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados.

“Cuatro de las ventajas que se obtendrían por fomentar la confianza en las organizaciones serían:

1.- La confianza supone un ahorro de tiempo, reduce la necesidad de información para el control y vigilancia, y actúa como mecanismo reductor de costos en las organizaciones.

2.- La confianza fomenta la transparencia del saber, compartiendo así la información a nivel horizontal e impulsando a los empleados a tomar riesgos a favor de la organización.

3.- La confianza vincula a los colaboradores, fomenta la motivación intrínseca e incentiva a los trabajadores a dar de sí mismos, sin tener que someterlos a controles para aumentar su productividad.

4.- La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que esta provee y refleja una expectativa de resultados positivos.”²⁰

Por otra parte, la desconfianza lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente, aumenta la burocracia y se incrementa la tensión en toda la organización, generando competencia interna, falta de comunicación por tener el control o poder y clima laboral agotador, lo cual generaría falta de innovación. Desatando así una cadena de estrés, lo que conduciría a la aniquilación de la productividad y por ende de la organización.

Como se aprecia, la confianza juega un rol importante en el ámbito laboral, de ahí la necesidad de conocer los niveles y trabajar día a día con este factor dentro de las organizaciones.

²⁰ La Confianza en las Organizaciones. Una Experiencia desde “Great Place to Work® Institute” de México

El Outdoor Training

El Outdoor Training tiene sus orígenes a finales de la segunda guerra mundial cuando, entre los marineros británicos de los barcos hundidos que tenían que soportar bajas temperaturas en el agua antes de ser rescatados, se observó una mayor tasa de supervivencia de los más veteranos, un hecho que en principio resultaba contradictorio. El jefe de la flota mercante británica, Lorenzo Holt, solicitó a Kurt Hahn, un educador judío de origen alemán, que estudiara las posibles razones de tal fenómeno. La conclusión fue que los marineros de edad más avanzada comprendían mejor sus propios recursos físicos, psicológicos y emocionales, lo que les hacía más aptos para la supervivencia. Es así como en 1941 nace “Outward Bound”, un curso de formación breve pero innovador, creado conjuntamente por Holt y Hahn y dirigido a fortalecer la voluntad de los más jóvenes para hacerles capaces de afrontar la adversidad de una manera positiva. En ese mismo marco surge también el Outdoor Training, orientándose a la formación de líderes y equipos de personas autónomos y eficientes.

El Outdoor Training es una metodología basada en actividades que se realizan al aire libre, lo que provoca que los participantes se involucren al máximo física, mental y emocionalmente. El Outdoor Training conlleva un conjunto de juegos, dinámicas y acciones estructuradas de manera secuencial. El desarrollo de este tipo de metodología se da en espacios de informalidad, como son campos al aire libre y montañas lo cual favorece a la aparición de comportamientos que no hubiesen surgido en contextos más convencionales, invitando a los participantes a pensar fuera de los límites del desempeño habitual, potencializando así las habilidades personales y laborales de los ejecutivos mediante la vivencia del aprendizaje a través de la experiencia directa, siendo la esencia de esta metodología “ el aprender haciendo el camino y cambiar a través de sentir el beneficio del mismo”.

Algunos de los beneficios más relevantes del Outdoor Training están relacionados con las habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional, beneficios como son la estimulación de la autoconfianza, la potencialización del liderazgo y del espíritu de trabajo en equipo, fomenta la integración y comunicación entre los distintos departamentos y áreas de una organización, motiva a los empleados en los compromisos de trabajo diario, aumenta la resistencia al estrés, aumenta la confianza entre compañeros, mejora la reacción de sagacidad e ingenio ante situaciones de presión y cambio, entrena el enfoque de la atención y visión, entre otros grandes beneficios.

La riqueza que se obtiene de este tipo de experiencias impacta de manera positiva en los participantes. Su gran aporte personal y grupal establece un diferencial con instancias tradicionales de capacitación orientadas a un estilo académico.

Un programa de Outdoor Training va más allá de ofrecer cursos y juegos al aire libre, ya que se busca que el empleado debe asumir un compromiso de mejora con su empresa. Las actividades diseñadas parten de una planificación tomada de la problemática y necesidades detectadas. Se busca que el grupo detecte los puntos fuertes y débiles derivados de los comportamientos del equipo y vincular estas actividades a las conductas habituales en el trabajo. Finalmente, se elabora un plan de acción con los diferentes aspectos a mejorar aplicables a la empresa.

La evaluación de un programa de Outdoor Training se diferencia de los convencionales en el *feedback* que ofrece al finalizar las actividades, ya que al ser grupos reducidos, acompañados de un tutor y con la posibilidad de ser grabados en video, ofrece un análisis individual de los participantes, e incluso permite que el empleado vea sus reacciones y corrija sus conductas.

Las actividades de Outdoor Training son siempre motivadoras y aumentan considerablemente la cohesión en las organizaciones.

Propuesta

La comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la administración por objetivos, los negocios, las relaciones entre empleados y empleadores, así como la implementación de equipos de trabajo auto-dirigidos, son solo algunas de las diferentes áreas donde la confianza ha sido citada como factor de gran importancia.

“Es por ello que este factor ocupa de manera creciente la atención de los esfuerzos de investigación en los recursos humanos. Diversas corrientes de análisis, provenientes de variadas tradiciones teóricas consideran que la confianza constituye un factor fundamental para la cooperación y la coordinación social, sea en el campo de estudio de las organizaciones, del desempeño de la iniciativa privada, gubernamental, democrático o del desarrollo, entre otros. Desde la teoría de la organización, algunos investigadores ven a la confianza como una cualidad deseable de la relación entre empresas, y la consideran un mecanismo de gobernanza muy eficiente. Los estudiosos de la acción colectiva, por su parte, indican que la confianza constituye un componente de capital social clave para favorecer la cooperación y resolver problemas de acción colectiva que a su vez permiten mejores niveles de desarrollo.

Es necesario entonces, profundizar más en este campo, ya que existe la necesidad de que haya una, auto confianza, confianza entre grupos y departamentos, que sirva de cohesión, para evitar el surgimiento de conflictos de poder y de competencia entre las diferentes partes. Y que mejor que el Outdoor Training para potencializar este factor”.²¹

Es por ello que propongo desarrollar la metodología para incrementar la confianza a través Outdoor Training, que sirva para evidenciar el impacto positivo que tiene

²¹ Baron, R. A. “Attributions and Organizational Conflict: The mediating role of apparent sincerity”. *Organizational Behavior and Human decision Processes*, 41, 111-127. 1988.

este factor dentro de las organizaciones. Este estudio se llevaría a cabo a seis organizaciones (URBI, CEMEX, KENWORK, GOB. ESTADO, UABC, BIMBO) a las cuales se les realizaría la misma batería de pruebas, teniendo las organizaciones las siguientes características:

- a) Organización Transnacional
- b) Más de 1000 empleados
- c) Grupo entre 8 a 12 personas con las siguientes características
 - 1.- Relación interpersonal diaria
 - 2.- Relación entre departamentos

Integrado el equipo de trabajo al cual se le aplicarían todas las pruebas, se seleccionara un grupo de la misma cantidad de personas por organización como referencia, al cual se le aplicarían la primera y la última batería de pruebas, excluyéndolos de las dinámicas de Outdoor Training.

Las dinámicas serán las siguientes”

1.- Rappel

Consiste en descender de una altura de 10 metros con una inclinación de 10°

2.- Ascenso Alpino

Implica el ascender una montaña de 20 metros con pronunciación de 5° de inclinación.

3.- La perla escondida (buceo)

Es la búsqueda de una perla que se encuentra a 5 metros de profundidad, para lo cual deberán seguir 5 pistas que se encontraran a la misma profundidad.

4.- Circuito de altura

Deberán subir a un camino el cual se encuentra a 8 metros de altura, debiendo pasar por 5 estaciones.

5.- El Guía

Estriba en recorrer un circuito con obstáculos, dirigidos con los ojos vendados.

6.- Ejes (equilibrio en equipo)

Se cruza un arroyo de 10 metros de largo entre dos compañeros, por dos ejes de metal, buscando mantener el equilibrio.

7.- La Escalera Flotante

El objetivo es que cada uno de los participantes cruce una escalera de 10 metros que se encuentra sujeta solo de un punto por cada uno de los extremos

8.- La Rampa

Consiste en cruzar un camino en el cual se encuentra una rampa (enserada) de 4 metros de altura con una inclinación de 30°.

9.- Paso de Gigante

El objetivo del equipo es caminar 20 metros sobre dos vigas de madera, las cuales contendrán una serie de cuerdas que atraviesan a lo largo del centro del barrote de las cuales podrán tomarse para su movimiento.

El tiempo para realizar estas pruebas sería 3 días por empresa, trabajando en 3 dinámicas por jornada. Implicando los siguientes factores:

1.- Traslado (Ensenada)

2.- Hospedaje (3 noches)

3.- 7 Alimentos por persona

4.- Pago de renta de equipo (Buceo, Rappel)

Definición de Modelo de Aplicación

Los grupos atendidos serán evaluados de la siguiente manera: se entrevistará a cada uno de los participantes por medio de una entrevista física semiestructurada, en la cual se abordaran temas referentes a salud, ya que este tipo de actividades requiere que cada uno de los participantes cuente con todas sus capacidades y cualidades físicas naturales, así como una entrevista donde por parte del empleado evidencie aspectos sobre clima laboral, nivel de comunicación entre los distintos departamentos, nivel de empatía, confianza grupal, confianza organizacional y autoconfianza.

La entrevista de salud, capacidades y cualidades físicas seria la siguiente:

Entrevista Semiestructurada

Nombre_____

Edad_____ Estatura_____ Peso_____ FCR_____

Puesto que Desempeña_____ email_____

Tel. Casa_____ Tel. Cel. _____

Antecedentes de Salud

1.- ¿Fuma?, ¿Cuántos cigarros al día?

2.- ¿Hace ejercicio? _____ ¿Con que frecuencia?

3.- ¿Si hace ejercicio que es lo que hace?

5.- ¿Ha tenido algún padecimiento de salud grave?_____

¿Podría describírmelo?

6.- ¿Ha tenido o tiene algún problema con el corazón?

7.- ¿Ha tenido o tiene algún problema con los pulmones?

8.- ¿Actualmente toma algún medicamento?_____ ¿Cuál y para qué?

9.- ¿Padece de algún dolor articular? (rodilla, tobillo, coxofemoral)

10.- ¿Es alérgico a algún medicamento o picadura de insecto?_____ especifique.

11.- ¿Cómo ha estado su salud estos últimos 3 meses?

12.- ¿Desea agregar algo que considere importante conocer para este tipo de dinámica, referente a su salud?

13.- ¿Realiza sus 3 alimentos al día?

14.- ¿Cuántos vasos de agua consume al día?

15.- ¿Tiene miedo a las alturas?

Antecedentes Familiares

Padecimientos de padres

Padecimientos de hermanos

La entrevista sobre clima laboral seria la siguiente:

“Entrevista Semiestructurada

Nombre _____

Puesto que Desempeña _____

¿Cuánto Tiempo Lleva en el Puesto? _____

¿Las metas de tu equipo de trabajo, se están cumpliendo totalmente?
(Si la respuesta es no, por qué)

¿Qué piensas de la empresa?

¿Cómo te sientes actualmente en la empresa?

¿Cómo es la relación con tu jefe?

¿Cómo te sientes con la relación que llevas con tu jefe?

¿Te resulta fácil el comunicarte con tu jefe?

¿Es agradable platicar con el jefe?

¿Cuando trabajas junto con tu jefe, consigues que los puntos a tratar se resuelvan rápidamente o requieres de una gran cantidad de tiempo y energía para llevar finalmente a un acuerdo y ejecutarlo?

¿Con que departamento consideras que tienes más empatía?

¿Como es la relación con ese departamento?

¿Te resulta fácil comunicarte con ese departamento _____ por qué?

¿Hay algún departamento con el que se te dificulte comunicarte?

¿Cuál crees que es el motivo por el cual se te dificulta comunicarte?

¿En las reuniones de directivos la comunicación fluye con rapidez y libertad, o en ocasiones tienes la impresión de que es como si caminaras siempre por un campo minado?

¿Cuáles son tus tres prioridades en la vida?

¿Tienes algún pasatiempo favorito?

¿Con qué frecuencia realizas tu pasatiempo?

En tu relación con otros departamentos de la empresa como evalúas los siguientes factores. Consideras únicamente lo que tú piensas o sientes en relación a ellos, no como ellos te ven.

Evalúa del 1 al 5 dónde 1 es la máxima calificación en ese factor y 5 la más pequeña.”²²

Departamento/Factor	Comunicación	Confianza	Servicio	Productividad

²² "Culturas organizacionales; origen, consolidación y desarrollo" Autor: Abraham Nosnik Ostrowiak, El factor confianza, Stephen M. R. Covey y Rebecca R. Merrill, Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Stephen R. Covey y "El círculo de la comunicación" de Federico Varona.

Aspectos a Evaluar en la Práctica

Durante el campamento y las dinámicas, se valorara los acontecimientos y retos que presenta esta aventura como son: la planeación, la disciplina, la claridad del objetivo, la toma de decisiones, el valor, la comunicación, el trabajo en equipo, las ideas para la solución de problemas, la participación, el manejo de contingencias, la administración del tiempo, la aptitud del grupo, la utilización de recursos, la democracia, la integración, disposición, la atención, el entusiasmo, el espíritu de competencia, el desempeño, el cumplimiento a las reglas, el liderazgo, la subordinación, la persistencia, la paciencia, la actitud positiva, la autoconfianza, la confianza en las relaciones, la confianza organizacional y la confianza social.

Así, después de un mes se llevara acabo la segunda evaluación, en la cual se entrevistara nuevamente a cada uno de los participantes, evaluando el nivel de confianza en general.

La tercera evolución se efectuará 3 meses después para determinar el porcentaje de incremento de este factor.

Mercado Meta

El mercado meta que puede beneficiarse de este tipo de capacitación, son todas aquellas organizaciones de tipo empresarial, gubernamental y social que busquen un mejor rendimiento en cada uno de sus ejecutivos. En México y sobretodo en Baja California este tipo de capacitación es relativamente nueva, las costumbres, valores y comportamientos que nos caracterizan como mexicanos y baja californianos esta muy estereotipada, y en muchos de los casos como grupo o equipos de trabajo caemos en malas costumbres como la falta de confianza en nuestros lideres, la falta de puntualidad, el “yo creía”, el “lo dejo para mañana”, etc. Cayendo en un ciclo enfermizo que ocasiona menor confianza, menor rapidez y mayor costo. Es por ello que se propone una herramienta alternativa para la capacitación y formación de ejecutivos, que resulta altamente motivadora, práctica y divertida y en la que se trabaja fundamentalmente con el comportamiento y los valores.

Requerimientos

Para la ejecución de las dinámicas es importante contar con los espacios y el material adecuado, ya que por ser una capacitación de 3 días requiere de implementos y material especializado en rappel, ascenso alpino, campismo, tecnología satelital, seguridad médica y sobre todo el personal especializado en Outdoor Training. La lista de equipo técnico que se requiere es la siguiente:

Buceo

Tanque, Regulador, Chaleco Hidrostático, Cinturón de Lastre, Reloj, Manómetro, Brújula, Visor, Snorkel, Aletas, Traje de Neopreno, Zapatos, Guantes y Gorra.

Rappel, ascenso y otras dinámicas

Cuerdas, Arnesees, Mosquetones, Ochos, cascos y guantes.

Equipo Satelital y Mapas

Sistema de Posicionamiento global (GPS)

Cartas Topográficas de 1:50 000 (Según el área)

Transportador

Regla

Brújula

Conclusiones

Generar confianza en el proyecto de la empresa y en el futuro de la compañía es condicionante para sobrevivir en un entorno global competitivo. La diferencia entre las empresas de éxito y otras, que no lo tienen, como vemos radica en la confianza.

En la actualidad, las grandes multinacionales apuntan a ese valor extra que su líder puede entregar a las compañías más allá de su conocimiento y que se traduce en una mayor productividad y beneficios para trabajadores y ejecutivos.

La confianza debe crearse, cultivarse y fomentarse, tanto en el plano personal, respecto a los directivos, como a nivel organizacional.

Las ventajas que aporta la confianza a las organizaciones radica principalmente en el crecimiento constante y firme de la empresa, la estabilidad emocional individual y grupal y que es un intangible difícil de copiar que marca la diferencia entre las organizaciones.

Trabajar con el valor de la confianza es complicado, sobretodo si por parte de la organización y los equipos de trabajo, no se tiene claro de los beneficios de este factor. Es por ello que la mejor manera de iniciar con este factor es por medio del Outdoor Training.

En este tipo de capacitación los participantes experimentaran un cambio significativo en el nivel de confianza no solo en si mismos por haber logrado las metas propuestas, sino que también desarrollaran una intensa confianza en sus compañeros, potencializando el espíritu de trabajo en equipo, la integración, el liderazgo, la comunicación, el ingenio ante situaciones de presión y cambio e incrementando a la resistencia al estrés laboral.

El estudio, elaborado por Miguel Ángel Reinoso, consultor de Outdoor Training Company e investigador del departamento de sociología de la universidad de Granada, demostró que en espacios abiertos al aire libre es el mejor aprendizaje. En su tesis doctoral “Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: Outdoor Training”, establece una serie de pruebas físicas y psicológicas, elaboradas por un equipo de expertos, que fueron desde construir una balsa entre todos y navegar con ella a través de un río, hasta practicar el tiro con arco o pilotear un “quad” con los ojos cerrados y la ayuda de un compañero, pasando por caminar en grupo con los pies atados a dos esquís, o desenmarañar varias cuerdas enredadas entre todos.

*“Este tipo de pruebas –explica Miguel Reinoso- proporcionan una información que es más difícil de detectar en el lugar de trabajo, como quién tiene madera de líder o quién no es capaz de trabajar en equipo, ya que la mayoría de ellas sólo puede resolverse actuando en grupo. Además, la naturaleza hace que todos sean iguales y se sientan igual de ‘torpes’ ante las adversidades: los diferentes ‘estatus’ que existen en la oficina desaparecen aquí”.*²³

Reinoso comenta que en su estudio la inmensa mayoría de los individuos aumentó las cuatro competencias analizadas, y el grado de retención de lo aprendido en el entrenamiento fue muy elevado. Para el autor de la tesis, es absolutamente posible trasladar los conocimientos adquiridos en la naturaleza al entorno laboral.

El aire libre favorece el descubrimiento de nuestras debilidades y aptitudes, puesto que todos somos iguales ante la adversidad. Es por ello que por medio de la experiencia propia en actividades de Outdoor Training puedo constatar, que lo que se vive en una aventura de este tipo, jamás se olvida.

²³ <http://www.aprendemas.com/Noticias/DetalleNoticia.asp?Noticia=1593>

Bibliografía

<http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

El 8vo Habito Stephen R. Covey De la efectividad a la grandeza. 2004

Stephen M. R. Covey y Rebecca R. Merrill, El factor confianza. El valor que lo cambia todo. 2006

Richard Edelman. Últimos resultados del Barómetro Edelman de Confianza 2009. La crisis económica hace estragos.

<http://es.wordpress.com/tag/barometro-edelman-confianza-2009/>

<http://www.contraservicios.df.gob.mx> (1)

Fuente. Elaboración propia con base en los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). INEGI

La tierra es plana, Thomas Friedman. Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI. Mr.ediciones. 2006

Confianza, Rosabeth Moss Kanter. Como empiezan y terminan las rachas ganadoras y las rachas perdedoras. Editorial Norma. 2004

Administración de recursos humanos, decimosegunda edición. Bohlander°Snell°Sherman, editorial Thomson Learning. 2000.

Outdoor Training, La mejor herramienta para el desarrollo de competencias. Tesis Doctoral. <http://www.inteligenciaemocional-portal.org/ARTICULOS/OUTDOOR.pdf>. Miguel Reinoso Fernández.

Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Sergio Hernández y Rodríguez. Mc Graw Hill.

Mayer, Aneil, "Organizational Responses to Crisis: The centrality of Trust", in "Trust in Organizations", Kramer, Roderick and Tyler Tom. Sage Publications, Inc. 1996

Baron, R. A. "Attributions and Organizational Conflict: The mediating role of apparent sincerity". Organizational Behavior and Human decision Processes, 1988.