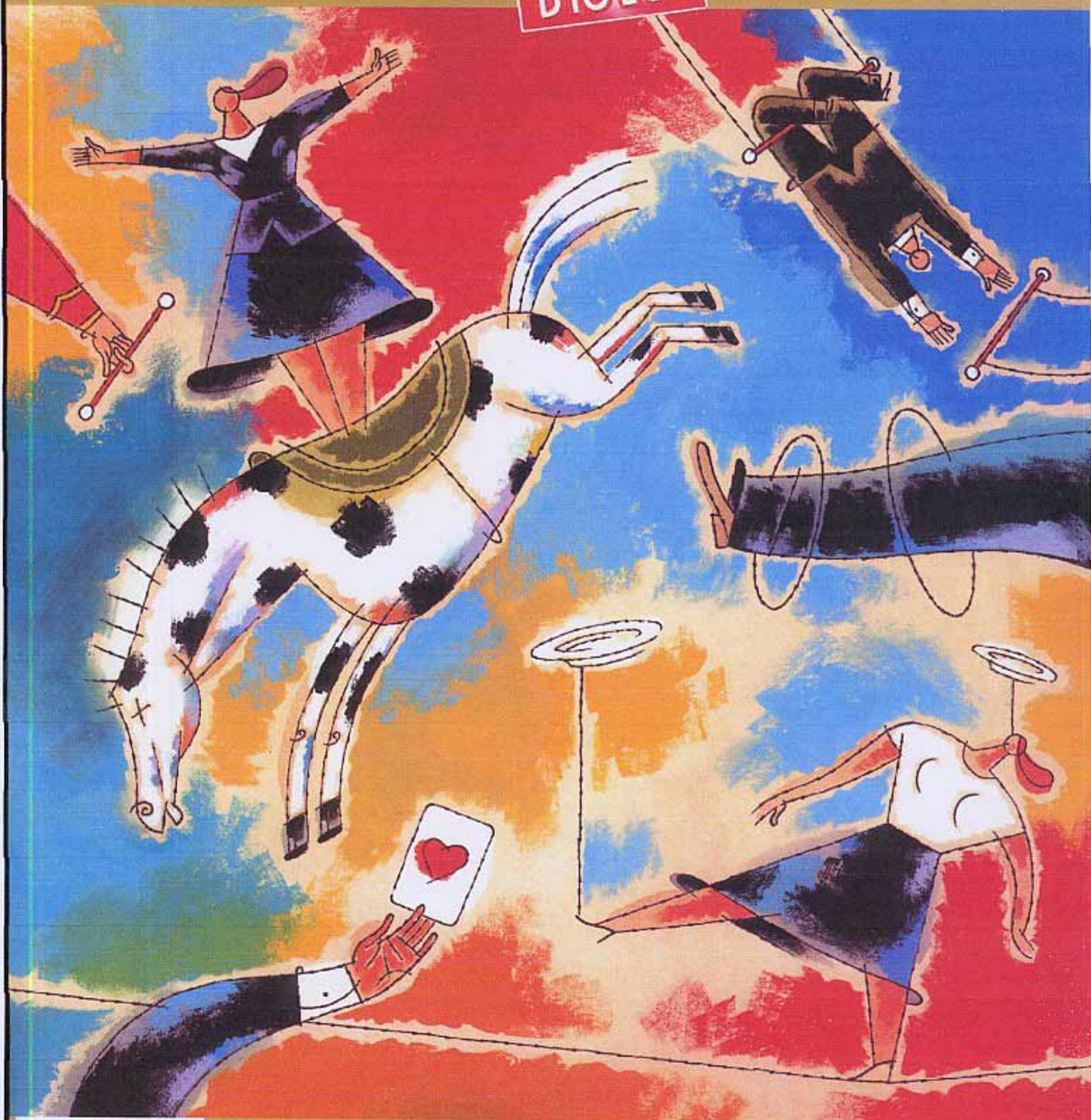


# TRAINING & DEVELOPMENT

Nº 35

DIGEST

JULIO 2002



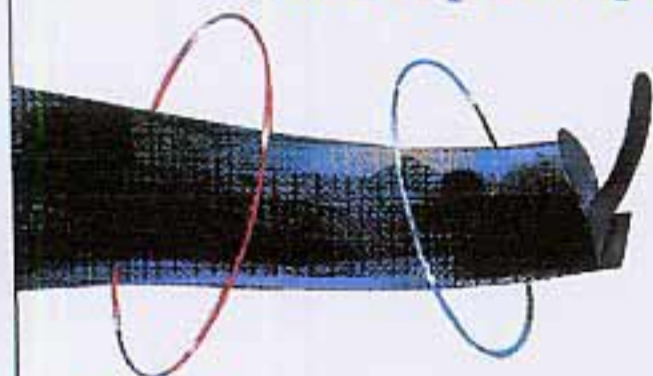
EL OUTDOOR TRAINING COMO ESPEJO



9 771137 223006

# El Outdoor-Training como espejo

"No es lo que usted no sabe lo que puede traerle problemas, sino aquello que sabe con seguridad, sin que sea cierto"



¿Compró usted el periódico el domingo pasado? ¿Alguno de tirada nacional? ¿Regional, tal vez? ¿Deportivo quizás? Le proponemos un pequeño experimento: intente recordar los titulares de la portada del periódico en cuestión. ¿Se acuerda de ellos? ¿Y de la contraportada?...

...si le vinieron a la mente con cierta claridad, enhorabuena, no sólo tiene usted una memoria a corto-medio plazo entrenada y saludable, sino que probablemente, alguna de las noticias que aún recuerda le tocaba de cerca, hacía referencia directa o indirectamente a sus ámbitos de interés, o, tal vez, al leerlas le provocaron algún tipo de sentimiento (tristeza, sorpresa, vergüenza etc.) Si por el contrario no sabría decir exactamente cuáles eran, no se preocupe, es algo natural: el ser humano es capaz de retener un tanto por ciento bastante escaso de lo que lee. Por economía mental evaporamos lo que nos resulta superfluo. Sea.

Ahora, tómese un respiro y piense en lo que hizo el último fin de semana... ¿Ya lo tiene? ¿Si, verdad? ¡Ah, que no se acuerda de nada! En tal caso le animamos a liberar y reavivar su tiempo libre con urgencia. Bromas aparte, creemos poder afirmar que aunque lo pasase en casa con una buena dosis de

sillón televisivo o haciendo cosas rutinarias, acordarse resultará sencillo.

Bien, pues en lo apuntado con anterioridad reside básicamente la diferencia entre el Outdoor-Training (formación en espacios abiertos) y otros modelos formativos: en el primero suceden cosas, se trabaja con objetos y realidades físicas como vehículo para generar sensaciones y emociones (aunque fuere incredulidad inicial), y todo eso "te pasa a ti" efectivamente. Con el añadido de que el proceso de aprendizaje se desarrolla en un contexto ambiental, social y morfológico (sin teléfonos móviles, por ejemplo) muy distinto al del nicho laboral. Por ello se piensa que el efecto o impacto de una experiencia Outdoor cala y permanece en la persona como pocas experiencias formativas más tradicionales. Lo cual no es desdoro para otra clase de encuentros de aprendizaje, claro está; simplemente diferencia uno de otros. Sumen a lo anterior la ausencia de monotonía y el aspecto lúdico que lo envuelve y tendrán las claves de su acogida.

## ¿Qué es el Outdoor-Training?



El Outdoor-Training es un contexto formativo en el que, sostenido

por una metodología de aprendizaje basada en observar, pensar, hacer y sentir cosas (educación experimental), se adquieren conocimientos, se trabajan y desarrollan habilidades, o se movilizan actitudes y valores. Ello hace de esta herramienta al servicio del desarrollo personal y organizativo, una fiel aliada para promover en los asistentes impactos de tercer nivel o actitudinales. En esta línea, cabe diferenciarlo de la mera excursión campestre, del deporte de aventuras, o del cúmulo de actividades más o menos entretenidas -aunque sin un horizonte de sentido explícitamente definido- cuya aspiración última es el esparcimiento y entretenimiento de quienes lo realizan. Tal y como entendemos la formación Outdoor, "pasarle bien" no es el objetivo de la misma, ni siquiera un *a priori*, sino una consecuencia probable, una excusa para conseguir otros fines.

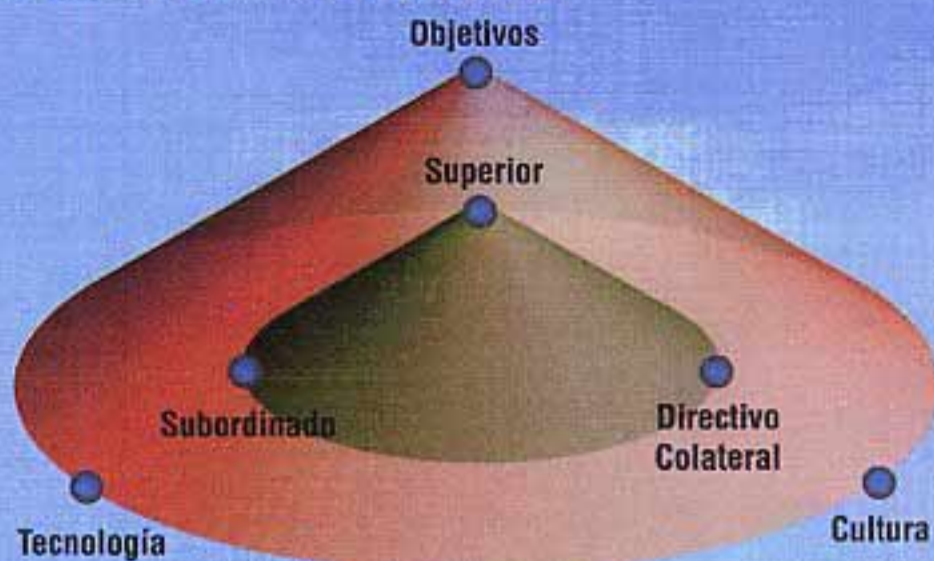
De la mano del Outdoor-Training podemos reflejar e incidir sobre prácticamente todos los vértices que orientan el *modus operandi* de la organización (Ver cuadro 1). Particularidad que dota a este escenario de aprendizaje de una flexibilidad y alcance a tener en cuenta.



Antonio Salcedo  
Formaselect Consulting

## Cuadro 1. Vértices organizativos de impacto

(adaptado de la obra de Jose I. Castresana y Adolfo Blanco "El Directivo impulsor de la innovación", Ed. Productica)



Las organizaciones van hacia algún sitio de algún modo y esto determina el estado anímico de la "unidad organizativa" compuesta por la tríada Superior-Directivo Colateral-Subordinado reflejada en el cuadro anterior. Hacia donde vaya nuestra organización lo marcan los objetivos de la misma, mientras que el modo en que la empresa se dirige a esos objetivos es producto, por un lado, de la tecnología que se dispone y, por otro, de la cultura que comparten sus miembros. En dicha cultura se van asentando y fijando las creencias y comportamientos que afloran internamente y hacia el exterior de la compañía.

A nuestro parecer, la clave para que cualquier Plan Colectivo de Acción se haga efectivo en la empresa radica en las "unidades organizativas" que componen el núcleo estructural de aquella. Éstas son el campo operativo que neutraliza, muta o traslada a la práctica cotidiana cualesquiera estrategias, visiones o misiones. Desde esta perspectiva, la organización es un reflejo de la dinámica de quienes la componen; de la misma manera que el empleado proyecta individualmente el sentir colectivo del sistema normativo en el que se instala: la ósmosis es un hecho. Más que formas de ser hay "un ser allí".

Se explica de esta manera que un proceso real de transformación

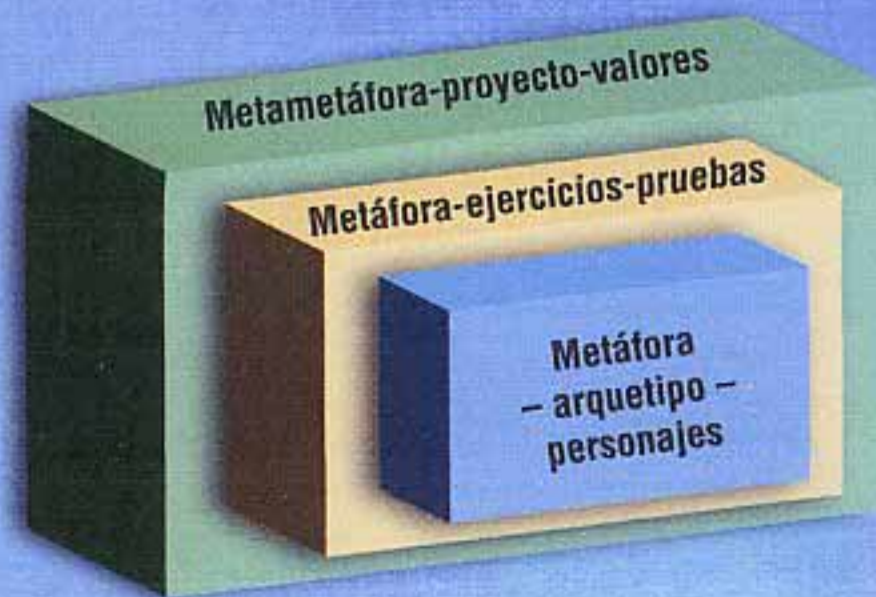
vaya mucho más allá de una simple reestructuración, o compra de tecnología. Detrás de cada máquina, detrás de cada proceso y procedimiento, de cada orden y objetivo a cumplir, hay personas que al interactuar mueven el eje de las relaciones sociales de producción. La transformación organizativa ha de acompañarse, de alguna forma, con una transformación personal. Todo proceso de transformación es un camino, un devenir, un viaje de uno y de la compañía. Si el viaje en el que unos y otros se embarcan no es simétrico aparece el fenómeno de la personalidad individual en crisis, siendo su expresión más común y polarizada el empleado mul-

tifugado normativamente de la organización (individuo ausente o flotante).

Por medio del Outdoor-Training, al enfrentarse con retos y situaciones complejas, los asistentes descubren estructuras opacas del comportamiento humano, la naturaleza del cambio, la orientación a la competitividad, los engranajes de la colaboración, las inercias que paralizan individualmente y como equipo, y cualesquiera otros valores que se quiera trabajar o asimetrías a reconducir. En este orden de cosas, es una herramienta a través de la cual se posibilita dar noticia de aspectos que normalmente en lo cotidiano pasan desapercibidos, y ayuda a restañar posibles brechas abiertas.

Ahora bien, ¿es sinónimo de pasar apuro o miedo? No necesariamente. Aun siendo cierto que en determinados foros se habla de que la diferencia entre un Outdoor-Training para iniciados y otro de mayor calado es cuestión de la "altura a la que está del suelo la cuerda por la que has de pasar", no tiene por qué ser así. Hacer una "tirolina" seguida de un "paso de monos" y aderezarlo con un "rapell" de 30 metros, sin más, no significa que estemos realizando un aprendizaje de impacto, aunque para algunas personas realizar cualquiera de las actividades anteriores sea, sin duda, toda una experiencia. Cabe preguntar: ¿cuál es el por qué y el para qué de ha-

## Cuadro 2. Las metáforas presentes en el proceso pedagógico



cer alguna de las pruebas citadas con anterioridad?, ¿qué vinculación hay entre aquéllas y los retos que se me presentan en la empresa?

Cierto es que en las experiencias Outdoor subyace una pregunta, una confrontación con algo, un ¿y ahora qué? La clave semántica de la pregunta que el asistente evoca ante alguno de los retos que se le presentan y que el propio contexto de aprendizaje fomenta deliberadamente, está en manejar con tacto el proceso de traslación de lo vivido al aire libre al día a día laboral-personal, desvelándose el horizonte de sentido de lo que "se trae entre manos". Ésta es la encrucijada en la cual la función de los consultores y los roles que juegan es determinante; es su particular "momento de la verdad". ¿Cómo puede hacerse?

## Dialéctica del Outdoor-Training



La utilización recurrente de la metáfora y del concepto de viaje (con un punto de partida y otro de llegada e hitos que jalonen el recorrido) nos muestra las dimensiones pedagógicas de este tipo de experiencias. Los tres factores en los que se manifiestan nuestras emociones, a saber, el factor cognitivo, el fisiológico y el motor, nos señalan las dimensiones de aprendizaje que aquí emergen. Veámoslo con más detalle.

¿Por qué el manejo de lo simbólico, de la metáfora como lenguaje o código de la experiencia Outdoor? La respuesta estriba en el curioso hecho de que dicho lenguaje sea de uso recurrente por parte de los propios empleados a la hora de describir su realidad laboral-puntual y no tan puntual. Así las cosas, no es extraño oír expresiones fabulescas del estilo "esto parece una jaula de grillos", "trabajamos como pollos descabezados", "el mismo perro con distinto collar"; también las hay de corte político ("Reinos de Taifas"); higiénicas ("unos por otros la casa sin barrer"); de tintes marineros ("nave sin rumbo"), y otras tan sumamente significativas que hablan por sí mismas: "esto es pan

para hoy y hambre para mañana", o la recurrida "muchos jefes y pocos indios".

lectivos), y acerca dimensiones (personales y profesionales). Es quien deconstruye inercias y defen-

### Cuadro 3 Estructura de contenidos del aprendizaje



La metáfora estará presente en todo el proceso pedagógico en tres niveles o planos: a nivel de los arquetipos a jugar por parte de los consultores, a nivel de los ejercicios y pruebas que se le presentan al asistente, y a nivel de los valores e ideas que vertebran el proyecto que la empresa desea trasladar y trabajar en este contexto formativo. Este último plano es el tejido donde cobran cuerpo y sentido los niveles anteriores (Ver Cuadro 2).

En un primer nivel o momento, proponemos que los consultores —al menos han de participar dos— hagan suyo y manifiesten (siguiendo el modelo de los arquetipos *jungianos*) dos roles diferenciados: uno será el que lidere al grupo a lo largo del recorrido hacia las zonas de reflexión y de movilización, planificando y ajustando el tipo e intensidad de los impactos a provocar en el trayecto (arquetipo del "Guerrero" que acompaña el aquí y el ahora), y el otro, desde la distancia de un inicial segundo plano será el encargado de focalizar y traducir la conducta del asistente y del grupo en cada una de las pruebas, trasladándolo luego al ámbito organizativo. Este último es, en definitiva, quien conecta planos (individuales y co-

sas perceptivas, quien pone en tela de juicio cómo se traslada en las diferentes pruebas lo que se sabe y/o se puede aplicar en el puesto de trabajo. Por último, es quien asienta lo que vaya aflorando en las puestas en común de todos con todos (arquetipo del "Mago"). Ejercer ambos roles exige integridad para no quedar atrapado en su juego, de ahí su dificultad.

Que el componente metafórico presente a lo largo de las pruebas, retos y actividades que se le proponen al asistente no se interiorice como ajeno a su realidad laboral se supera por dos vías: en un primer momento, por la intervención del consultor-guía, y en un segundo momento, por el diseño y puesta en escena de las pruebas del recorrido, y por la propia cinética del entrenamiento: los asistentes se movilizan desde el inicio, construyen, crean y manejan realidades y



relaciones. No hay por tanto, situaciones ficticias o casuísticas. El juego de fuerzas y el crisol de resistencias que operan es real. Aquello a lo que uno se resiste, persiste.

No menos importante es el ritmo de maduración que va produciéndose en el asistente y que ha de tenerse en cuenta a la hora de conformar el recorrido o viaje que antes mencionamos (subyace aquí el segundo nivel metafórico arriba comentado). El Cuadro 3 muestra una posible estructura de sentido de los diferentes contenidos que se tenga previsto trabajar en el Outdoor:

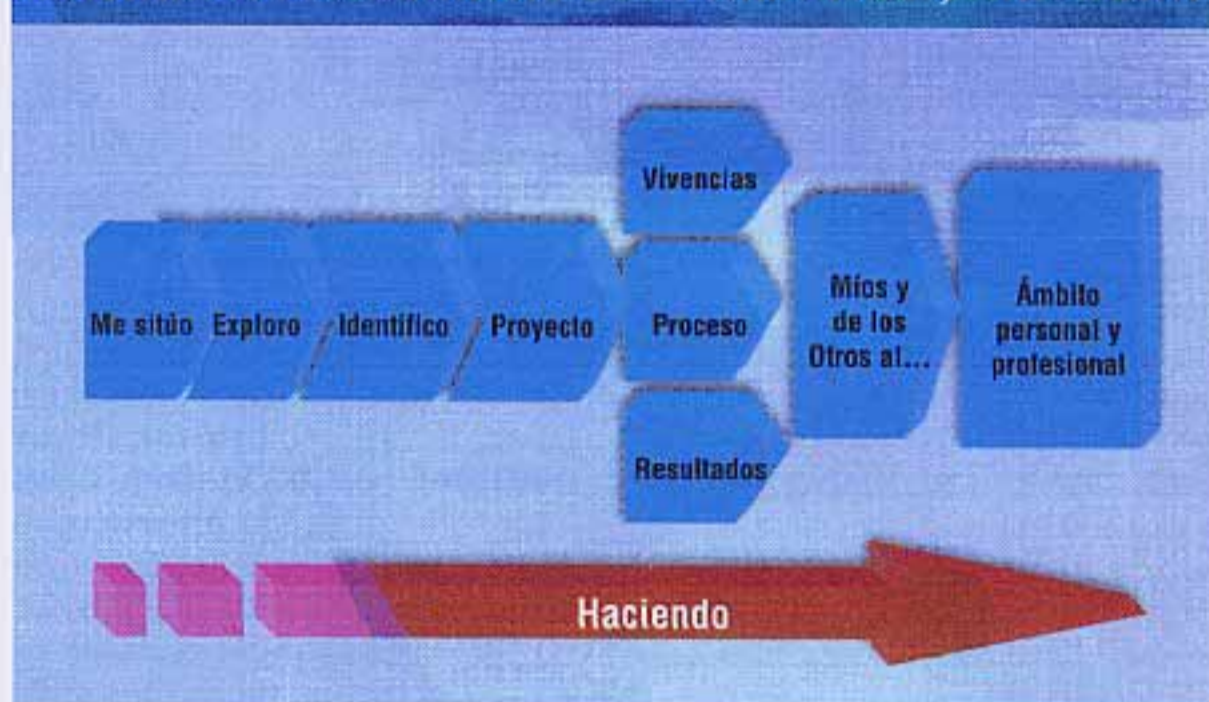
Antes de seguir adelante conviene recordar que no importa tanto cómo salgan las pruebas que se le van planteando al participante, cuanto lo que sucede y se experimenta al realizarlas. Para que les sea de utilidad, han de toparse con sus propios límites, sean físicos o cognitivos, reales o inventados. Si todas las pruebas planteadas salen a pedir de boca o con gran facilidad, podemos generarles la sensación de no tener nada que aprender o mejorar. Lo contrario, esto es, procurar que todas las pruebas, situaciones y simulaciones sean inabordables o intimidatorias, es el otro polo a evitar. Aprender de todo, incluso del éxito. He aquí la disonancia cognitiva a tener en consideración.

A la hora de estructurar los contenidos a trabajar se han de contemplar los picos, valles y mesetas que se producen en todo proceso de aprendizaje donde intervienen adultos. Barajar diferentes actividades de corte individual, por equipos o en conjunto, enriquece el proceso de traslación que sigue a cada actividad. Buscar formatos de movilización envueltos en recorridos y escenarios que activen los cinco sentidos ayuda a que los impactos se produzcan a distintos niveles de profundidad. Finalmente, las recompensas y refuerzos inmediatamente después de que se identifiquen y traspasen inercias o se pongan en entredicho "zonas subjetivas de comodidad", favorece la reflexión y decantación de lo sucedido.

El Outdoor-Training busca, por consiguiente, generar impactos físicos y emocionales como vehículo hacia el conocimiento. Tiene la ventaja de manejar simultáneamente lo emotivo y lo cognitivo, lo cual permite que las vivencias queden profundamente grabadas, prestas para su aplicación ulterior. El proceso interno en el que el sujeto se ve envuelto se describe en el Cuadro 4:

cilmente olvidables. Se favorece así el descubrimiento de substratos personales de los que nutrirse y el re-encuentro con valores olvidados, siendo los participantes los que descubren por sí mismos los conceptos y mensajes que se quieren reforzar (tercer plano de la metáfora), lográndose de este modo un nivel de memorización más que significativo... Lo demás está ahí afuera. ☞

#### Cuadro 4. Proceso interno de movilización y traslación



En todo este proceso hay que destacar la importancia del apoyo del grupo para que el contexto propicie la exploración/superación. Los otros actores aminoran las sensaciones subjetivas de riesgo e incertidumbre que a título individual se puedan tener, a la vez que, paralelamente, al ser espectadores de excepción de las actitudes y comportamientos que cada uno adopta por separado ante lo que sucede y resulta de cada una de las actividades que se realizan, amplifican el impacto de las mismas. Hay una gestión individual y una gestión colectiva de las emociones y conductas (el grupo actúa como reflejo y espejo). En otras palabras, hay un aprendizaje centrípeto y otro centrífugo: aprendemos de lo que nos pasa y de lo que les pasa a los demás.

Lo antes expuesto permite un proceso sistémico de aprendizaje a partir de la toma de conciencia y de la síntesis de experiencias, difi-



**Antonio Salcedo**  
Formaselect Consulting  
C/ Antonio Flores, 4  
28004 - Madrid España

Telefono: 91 593 15 45  
E-mail: antonio@formaselect.com