



**Universidad de  
Concepción del  
Uruguay**

**Centro Regional Rosario**

---

**LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS**

**TESINA DE GRADO**

***El Outdoor Training y el incremento de la motivación del personal de  
Recursos Humanos de la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A.***

**JULIETA SCHULZE**

**DIRECTOR DE TESINA: PROF. DR. ELVIO GALATI**

**ASESOR DE TESINA: PROF. LIC. ELIANA NORALI BAUDINO**

## INDICE

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO 1: EL EVENTO COMO HERRAMIENTA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS .....	7
1.1 Eventos de incentivo y eventos de motivación .....	10
CAPÍTULO 2: MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA .....	12
2.1 La motivación extrínseca e intrínseca .....	13
2.2 El papel del directivo en la motivación de sus empleados .....	14
2.3 Motivación intrínseca en el deporte .....	15
CAPÍTULO 3: EVENTOS OUTDOOR TRAINING .....	17
3.1 Definición de Outdoor Training .....	17
3.2 Características de los eventos Outdoor Training .....	17
3.3 Tipos de programas de Outdoor Training .....	19
3.3.1 PROGRAMAS DE AVENTURA O EN LA NATURALEZA .....	19
3.3.2 PROGRAMAS CENTRADOS AL AIRE LIBRE .....	19
3.4 El perfil del facilitador .....	20
3.5 La planificación del Outdoor Training .....	21
3.5.1 DIAGNOSTICO.....	22
3.5.2 DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES .....	22
3.5.3 DEBRIEF .....	31
3.5.4 EVALUACIÓN .....	32
CAPÍTULO 4: LA EXPERIENCIA DE DOW AGROSCIENCES ARGENTINA S.A. ....	33
4.1 Dow AgroSciences S.A. ....	33
4.2 Experiencia de Outdoor Training .....	33
4.3 Desarrollo de las actividades .....	34
4.4 Análisis de resultados de encuestas .....	41

CONCLUSIONES .....	48
BIBLIOGRAFÍA .....	50
ANEXOS .....	52
Anexo 1 .....	52
Anexo 2 .....	56
Anexo 3 .....	60
Anexo 4 .....	66
Anexo 5 .....	68

## **RESUMEN**

La presente Tesina de Grado abordó el tema de la importancia de los eventos Outdoor Training, desarrollados para los empleados de las empresas. Como a través de las actividades, se logra incrementar la integración de los equipos y la motivación de cada integrante durante el evento, y en la continuidad de la vida laboral.

Se investigó específicamente al evento Outdoor Training que realizaron 38 empleados del área de Recursos Humanos, de la empresa de productos químicos y agrícolas Dow AgroSciences Argentina S.A., en el año 2013, en el Hotel Spa San Ceferino, de la localidad de Open Door, partido de Lujan..

La información se obtuvo a partir de la lectura y análisis de artículos y libros especializados en el tema, de encuestas realizadas a los empleados participantes, una entrevista a la encargada del área de Recursos Humanos, y para complementar la investigación y poder aportar a los objetivos planteados, se entrevistó a dueños de empresas organizadoras de los eventos Outdoor Training.

## INTRODUCCIÓN

Como Técnica Superior en Organización de Eventos, puedo confirmar, que los eventos corporativos son herramientas que promueven el sentido de pertenencia, permiten que los empleados socialicen con sus pares y superiores, promueven el diálogo y la comunicación personal y profesional, mantienen una cultura corporativa homogénea, estimulan la motivación y la participación, e incrementan los vínculos sociales.

En particular, el evento de formación Outdoor Training, es una herramienta estratégica e innovadora que ayuda a fortalecer la comunicación, la motivación, la confianza, el liderazgo, la flexibilidad, el pensamiento estratégico, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad, la gestión de conflictos y gestión de riesgos, y la integración entre todos los miembros de un equipo empresarial.

Con el fin de realizar la Tesina de Grado y obtener el título de Licenciada en Relaciones Públicas, me propuse demostrar cómo la organización de eventos empresariales puede ser una importante herramienta de Relaciones Públicas, brindando a las organizaciones otro método de comunicación, integración y motivación, fortaleciendo el vínculo y la autoconfianza entre todos sus miembros.

Para poder delimitar mi tema de investigación, me planteé una pregunta importante: *¿cuál es el tipo de evento corporativo que incrementa la motivación de los empleados en la empresa?* La respuesta a este problema de investigación, surgió luego de la lectura referida al tema, permitiéndome llegar a la siguiente hipótesis: *el Outdoor Training es el evento corporativo de recreación y formación planificado por la empresa que genera una mayor motivación en los empleados.*

La organización elegida, para llevar a cabo mi trabajo de campo, fue la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A. Dicha marca es el grupo de empresas químicas, petroquímicas y agrícolas más grande y respetado del país. Puntualmente, analicé la actividad de Outdoor Training que realizó el área de Recursos Humanos de la empresa los días 6 y 7 de agosto de 2013, en la localidad de Open Door, Partido de Luján.

Como sustento teórico, trabajé los conceptos centrales, tales como: definición de evento y eventos empresariales, el significado del término motivación y los enfoques motivacionales relacionados al Outdoor Training (sus características). Se intentó resaltar también desde el marco teórico, la importancia del empleado y del equipo de trabajo, la función de los directivos, la comunicación interna y la recreación laboral.

Para cumplir con los objetivos planteados, utilicé métodos de investigación cualitativa y cuantitativa.

La primera de las herramientas fue una encuesta destinada al personal de Recursos Humanos de la empresa y tenía como propósito comprobar si la integración del equipo de trabajo lograda a partir del evento de Outdoor Training, produjo una motivación intrínseca en los participantes y un crecimiento profesional, y de qué manera se mantuvo en el tiempo en el ámbito laboral.

La segunda, consistió en entrevistas en profundidad, llevadas a cabo a Ana Laura Bobet, Gerente General del área de Recursos Humanos de la planta de Colón, Buenos Aires, con el fin de obtener datos más cercanos y subjetivos acerca de la experiencia directa de Outdoor Training; y

también a varios encargados de empresas organizadoras de este tipo de evento, para determinar específicamente la eficacia de este tipo de programa, cuáles son las actividades que deben implementarse, y la periodicidad con la que una empresa debe realizar este tipo de evento.

A través de la redacción teórica del tema y del análisis de la experiencia de Outdoor Training que realizó la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A., quise proporcionar resultados reales que intentan dar valor y prestigio a estos programas de formación al aire libre.

Los beneficiarios directos de los resultados de esta investigación, serán los directivos de las empresas. Quienes como responsables del bienestar de su capital humano y líderes de la organización, tienen la responsabilidad de generar todo tipo de actividad posible, para que sus empleados se sientan valorizados, identificados con la cultura de la empresa, y realmente motivados; para desarrollar con mayor eficacia las tareas diarias laborales, e incrementar así, la productividad y la competitividad empresarial.

## CAPÍTULO 1: EL EVENTO COMO HERRAMIENTA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Los eventos han adquirido un importante y creciente papel como herramienta de comunicación, y cada vez son más las empresas que los incluyen en sus estrategias de comunicación y marketing.

En este capítulo desarrollaré el concepto de evento, y profundizaré en la importante tarea de las Relaciones Públicas, de establecer una comunicación interna acorde con la cultura corporativa de la empresa, y de la inserción de los eventos como una actividad sustancial dentro de la planificación comunicativa de la organización.

Ingrid Rojas Acuña, define al evento como *“la celebración de un acontecimiento específico llevado a cabo por la asociación de individuos en forma periódica con el propósito de lograr sus objetivos de naturaleza social, científica, cultural, cívica, profesional, etc.”*<sup>1</sup>

De esta manera, los eventos de empresa, o eventos corporativos, son actos de comunicación motivados por la necesidad de trasladar un mensaje determinado a un público concreto y limitado en número.

Para Iara Maillen Michel, los eventos de empresa son: *“Actos en directo (en vivo), efímeros (irrepetibles, singulares), presenciales (emisor y receptor están físicamente en el mismo espacio), colectivos (dirigidos a un grupo de personas), diseñados a medida y que cuentan con una carga de motivación que pretende una respuesta determinada del público al que se dirigen.”*<sup>2</sup>

Una de las características que definen a los eventos es su carácter motivacional, porque pueden influir sobre el estado anímico del público, sus actitudes, su predisposición a actuar de una forma determinada. En definitiva, sobre su motivación.

Los eventos son herramientas de persuasión que transmiten una información concreta para generar una respuesta del público al que se dirigen. Las empresas son conscientes de ello y exigen mayor rentabilidad a sus actos ajustando cada vez más sus objetivos de comunicación a públicos cada vez más definidos.

Las nuevas tecnologías de la comunicación, la decoración y la innovación en el uso del espacio, las últimas novedades en medios audiovisuales, la iluminación espectacular y los efectos especiales, y la oferta de los profesionales en el rubro, contribuyen a que la comunicación sea más efectiva, a que el mensaje llegue al público de una forma más directa, asegurando la pureza del mensaje, sin obstáculos.

Para Edward Bernays, a quien muchos consideran el padre de esta disciplina, *“las Relaciones Públicas son una actividad triple que consiste en: información dada al público, persuasión dirigida al público para modificar sus actitudes y acciones; y un esfuerzo por integrar*

---

1 ROJAS ACUÑA, Ingrid, “Manual para organizar y ejecutar un evento empresarial efectivo”, Chia, 2005, Universidad de La Sabana Facultad de Comunicación Social y Periodismo, págs. 12 – 16.

2 MICHEL, Iara Maillen, “Los eventos como herramienta de comunicación en los hoteles de la ciudad de Paraná”, “La organización de eventos como herramienta de comunicación para las empresas”, Rosario, Universidad Abierta Interamericana Sede Regional Rosario, 2013, págs. 15 a 19.

*las actitudes y acciones de una compañía o institución con sus públicos y de los públicos con la compañía o institución.*”<sup>3</sup>

La actividad de las Relaciones Públicas, dentro de la cultura corporativa debe contemplar: promover el sentido de pertenencia, socializar al empleado en el micro ambiente de la organización, así como transmitirle el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno, satisfacer necesidades comunicativas personales y profesionales, crear y mantener una cultura corporativa homogénea enmarcada en la responsabilidad social, estimular la participación y la autonomía, proyectar una imagen interna positiva en coherencia con la externa, lograr un diálogo continuado entre la organización y los empleados y, sobre todo, que la actuación de la organización refleje todo lo anterior.

*“La cultura organizativa es el conjunto de valores, comportamientos colectivos, símbolos, significados, creencias, presunciones, estilos de pensar y actuar por parte de la mayoría de los miembros de una organización, y transmisible a futuros integrantes.”*<sup>4</sup>

Uno de los elementos esenciales para la expansión de la cultura corporativa, es la comunicación interna. En las relaciones con los públicos internos deben estar asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación o la participación de los empleados, haciéndoles sentir parte fundamental y pieza clave de la empresa.

El empleado es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización.

En palabras de María del Carmen Carretón Ballester: *“Los empleados pueden ser consumidores de la compañía, por lo que una adecuada relación interna estimulará una predisposición de los trabajadores a consumir los productos o servicios de la empresa. Son líderes de opinión para las personas ajenas a la empresa, ya que se suele asumir que los trabajadores conocen mejor la empresa, sus características, sus productos o servicios, su forma de trabajar, etc., y por ello, su opinión o punto de vista sobre las particularidades de la compañía pueden ejercer una influencia importante en las personas externas a la empresa.”*<sup>5</sup>

Así, este público objetivo y primordial no es homogéneo; los empleados se diferencian por el cargo, la posición, la responsabilidad y el poder en la toma de decisiones, y también por sus necesidades. Por lo tanto, hay que considerar tanto las motivaciones del empleado como sus incentivos. Para las motivaciones, la organización debe profundizar en aspectos como las aspiraciones, las ambiciones, las ideas o los deseos de los trabajadores. Para los incentivos, debe diferenciar entre los incentivos económicos (salario, primas, bonificaciones), incentivos materiales (seguridad e higiene en el trabajo, prevención de riesgos laborales, adecuación del lugar de trabajo)

---

3 CARRETÓN BALLESTER, M<sup>a</sup> Carmen, “Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna”, “La comunicación interna al servicio de la organización y de las relaciones con sus públicos internos”, Sevilla, AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas), 2009, pág. 32.

4 Id., pág. 56.

5 Id., págs. 41- 42.



e incentivos sociales (conciliación laboral-familiar, ayudas sociales, reconocimiento notorio y público).<sup>6</sup>

Existen varios instrumentos de comunicación propios que las organizaciones aplican desde los modelos bidireccionales de la comunicación: la revista interna, el buzón de sugerencias, las circulares, los boletines informativos o las memorias anuales, la Intranet, los videos corporativos y la videoconferencia, las reuniones o las asambleas, entre otros.

Internet se ha convertido en poco tiempo en una herramienta de comunicación indispensable para las organizaciones. Puede cubrir una amplia variedad de funciones, tales como ser un medio publicitario persuasivo, un medio para educar o informar, como forma de comunicar e interactuar, para construir y mantener relaciones, y como fuente de entretenimiento.

La tecnología de Internet, le ha permitido a las empresas desarrollar distintas herramientas digitales de comunicación, tales como la intranet, los emails, los blogs, los chats, los fórums, etc., para actividades de comunicación interna, que transforman la forma en que la gente obtiene información, se comunica y se involucra en las relaciones dentro de las organizaciones.

Otras acciones más interactivas consisten en las convivencias de los miembros de una organización fuera del entorno laboral. La finalidad es motivar al empleado consiguiendo un mayor compromiso laboral, y lograr de él un mayor rendimiento a través de sus emociones.

Es por ello que los procesos de comunicación hacia los empleados requieren dosis importantes de conocimientos de los principios, de las características, de la composición y de los procesos de creación de una cultura organizativa sólida.

Hasta lo que he desarrollado del capítulo hasta aquí, puedo confirmar que coexisten dos roles profesionales del ámbito de las Relaciones Públicas dentro de la gestión de la empresa: el primero es el de contribuir a la definición de la organización a través de la gestión y descripción de los valores organizativos, columna vertebral de su identidad colectiva. Y el segundo, el desarrollo del proceso de comunicación donde interviene en primera instancia el público interno de la organización y los canales de comunicación interna.

En este proceso o plan de comunicación diseñado e implementado por el área de Relaciones Públicas de la organización, considero esencial, integrar a los eventos como una herramienta estratégica de comunicación y de marketing.

En un mundo sobrecargado de información y publicidad, surge la necesidad de comunicar experiencias. Y las marcas ya no ofrecen solo productos o servicios, sino experiencias, vivencias, y un evento es el mejor medio para poder transmitirlos.

Existe un nuevo término dentro del mundo del Marketing y las Relaciones Públicas: los Eventos de Comunicación de Marketing, una herramienta de comunicación para que los públicos objetivos interactúen con las marcas o productos, a través de experiencias significativas para ellos.

---

<sup>6</sup> GALMÉZ CEREZO, María Sunci6n, "La organizaci6n de eventos como herramienta de comunicaci6n de Marketing", Málaga, SPICUM (Servicios de Publicaciones de la Universidad de Málaga), 2010, pág. 31.

Entre ellos encontramos: eventos de incentivo, lanzamiento de productos, jornadas de puertas abiertas, conferencias, eventos de muestras o prueba de productos, eventos de publicity, eventos creados, road show, conferencias de prensa, competiciones /concursos, exhibiciones, eventos de entretenimiento, eventos con causa o de caridad, ferias sectoriales, visitas a instalaciones.”<sup>7</sup>

Los de interés para la realización de esta Tesina, son los eventos de motivación y eventos de incentivo. A continuación se detallarán en profundidad ambos.

### **1.1 Eventos de incentivo y eventos de motivación**

Los eventos de incentivo, son eventos que se ofrecen como un premio en sí. Este tipo de evento dirigido a los trabajadores, vendedores o distribuidores, puede ser aprovechado para comunicarse e interactuar con ellos a partir de unos objetivos concretos de comunicación. En caso contrario se trataría simplemente de una gratificación. Pero los viajes de incentivo, están evolucionando; los meetincentives son viajes que combinan una reunión con entretenimiento, ya no son solo viajes lujosos, sino que aportan experiencias nuevas, y ofrecen vivencias personales y propuestas auténticas.

Los eventos de motivación son eventos que se dirigen a los empleados, y buscan compartir experiencias con la empresa, como cohesionar equipos. Un evento de motivación puede ser un apoyo, fomentando sensaciones motivantes que contrapesen la tensión del día a día. El evento tiene ese carácter original que permite sorprender a los asistentes y hacerlos más receptivos. Este tipo de evento, permite compartir experiencias entre el equipo, y hacer que todos sigan un mismo objetivo, y que tengan que unirse para alcanzarlo.

Los eventos de motivación se apoyan en ocho factores fundamentales:

- Objetivos y audiencia: tener un buen conocimiento del público objetivo, conocer los deseos y necesidades de la audiencia.
- Creatividad: la creatividad es fundamental para que los empleados se sientan especiales e impactados por la empresa.
- Equipo coordinador motivador: tener un equipo coordinador entusiasta y cuyo entusiasmo sea comunicable. El equipo que coordina tiene un protagonismo mayor e interactúan más con el grupo que en otros eventos.
- Comunicación pre-evento: el hecho de comunicar de manera creativa, antes del evento, permite despertar la curiosidad de los participantes y hacerlos más receptivos. Para ello se utilizan los medios online: página web del evento, blog, e – newsletters, comunicación por SMS.
- Valores de empresa: la experiencia tiene que aplicar valores de la empresa, como el trabajo en equipo, la superación, la modernidad, la creatividad, etc.
- Diversión y participación: el evento tiene que ser muy participativo y basarse en actividades. Los asistentes, tras realizar actividades impactantes, tenderán a recordarlo durante más tiempo. La diversión facilita el aprendizaje, potencia la creatividad y genera un

---

<sup>7</sup> Íd., págs. 24 - 34.

recuerdo mucho mayor, y favorecerá las relaciones interpersonales que ayudan a la motivación.

- Seguimiento y comunicación post-evento: entregar un video de la experiencia, colgar fotografías en una página web, hacer un evento en una red social, son algunas de las posibilidades para mantener vivo el recuerdo del evento.
- Reconocimiento: el reconocimiento personal y profesional del empleado es esencial, independientemente del contenido del evento. La emoción de recibir una invitación especial, de ser atendido de un modo especial, de que la empresa les ofrezca una actividad muy original es, en sí, una muestra de valoración.<sup>8</sup>

Cuando la marca actúa a través de los eventos, involucrando una serie de valores, el vínculo entre las personas y la marca actúa de forma emocional, más que de forma racional. Y así, el consumidor o empleado se empieza a sentir más cercano a la empresa y más propenso a la fidelidad de la marca.

---

<sup>8</sup> Íd., págs. 46 - 47 - 48.

## CAPÍTULO 2: MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

A lo largo de este capítulo se intentará desarrollar de manera teórica el concepto de Motivación, el cual, representa uno de los objetivos perseguidos por la organización de eventos de Outdoor Training, la base de nuestra investigación.

Elegimos definir a la motivación, en palabras de Palmero; quien la entiende como: *... "el conjunto de procesos de carácter integral e intangible que están relacionados con el propio sujeto y con el contexto, y que están implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta, tanto de manera consciente como inconsciente."*<sup>9</sup>

El ser humano puede actuar de manera autónoma para conseguir las metas fijadas previamente. De este modo la motivación explica el inicio, la dirección y la perseverancia de la conducta del sujeto hacia una determinada meta.

Podemos diferenciar tres grupos de teorías de la motivación que rigen la dirección de los empleados en las organizaciones.

Una es la teoría centrada en los contenidos, que está vinculada a los factores internos de una persona, tanto sus rasgos como sus necesidades, y que también depende de las tareas que realice y en el contexto en el que se encuentre.

La teoría centrada en los procesos, se centra en los procesos de aprendizaje, en el condicionamiento y en la autorregulación del sujeto, y explica como al comportamiento se le da energía y dirección.

La tercer teoría, es la teoría basada en las consecuencias, la cual considera que el individuo se motiva y desmotiva en función de las expectativas, las metas, o de los aspectos intrínsecos y extrínsecos.<sup>10</sup>

Existen tres elementos importantes en la motivación: las metas, los motivos y la competencia percibida.

- Las metas: el establecimiento de metas y la intención de alcanzarlas constituye una fuente básica de motivación; pues las metas indican al sujeto lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo tendrá que desarrollar para alcanzarla.
- Los motivos: las intenciones guían a la conducta, y marcan los recursos que necesita el empleado para desarrollar las tareas y elegir el tipo de estrategia a utilizar, para lograr un resultado significativo.
- La competencia percibida: es la valoración personal y subjetiva que el empleado hace de sí mismo, y que determina el éxito o fracaso en la realización de su actividad.

---

9 PALMERO CANTERO, Francesc, "Motivación: conducta y proceso", en "REME" (Revista Electrónica de Motivación y Emoción), Vol. 8, Nº 20-21, España, 2005, pág. 210.

10 CASTILLO, Ana María, "Teoría y práctica de la motivación en la empresa", en "Cuadernos de ciencias económicas y empresariales", ISSN-e 1132-2640, Nº 10, España, 1991, págs. 56-65.

## 2.1 La motivación extrínseca e intrínseca

La orientación motivacional del sujeto, se da en la adopción de diferentes tipos de metas, que a su vez van a determinar el tipo de estrategias que utilizará y los resultados que irá a obtener. Las metas pueden ser de tipo intrínseco o de tipo extrínseco. Las primeras son metas centradas en el dominio de la tarea; las segundas son metas de rendimiento o de ejecución, centradas en el “yo”.

Los trabajadores orientados hacia metas de dominio tienen la intención de aprender y de desarrollar su competencia. Están convencidos de que el esfuerzo es la base del éxito o del fracaso y conciben la inteligencia como un aspecto modificable. Para ellos los problemas difíciles no constituyen obstáculos, sino un reto, un desafío. Estos sujetos orientados más intrínsecamente tienden a comportarse de manera más auto-regulada, usan estrategias más profundas, confían en sí mismos y se implican y comprometen en problemas que conllevan desafíos, atribuyéndose a sí mismos el éxito.

Los sujetos orientados hacia metas de rendimiento se preocupan fundamentalmente por demostrar su capacidad, creyendo que es ésta la causa del éxito y del fracaso. Frecuentemente utilizan estrategias de bajo nivel de complejidad y se caracterizarían por asumir pocos riesgos, prefiriendo obtener valoraciones positivas de sus directivos sobre tareas fáciles que recibir una valoración negativa ante una tarea más desafiante y significativa, para ellos lo importante es ir a por lo seguro.

La posesión de estrategias, las disposiciones afectivo-motivacionales y el conocimiento y regulación de sus propios procesos cognitivos son requisitos fundamentales para conseguir un colaborador autónomo, independiente y que controle su actividad.

Los trabajadores con metas orientadas al aprendizaje utilizan estrategias motivacionales intrínsecas, mientras que los que poseen metas orientadas al rendimiento ponen en práctica estrategias motivacionales especialmente extrínsecas.

Los incentivos extrínsecos son aquellos que proporcionan una satisfacción independiente de la actividad misma. La motivación intrínseca sería, en cambio, la que no depende de incentivos externos, ya que el incentivo es inherente a la propia actividad. Las actividades intrínsecamente motivadas son las que son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno.

Los empleados intrínsecamente motivados tienen más éxito, beneficiándose de los directivos que a su vez apoyan la autonomía y la motivación intrínseca.

Eisenberg y Cameron<sup>11</sup>, afirman que toda expectativa de recompensas tangibles que se vinculen al desempeño en la tarea reducirá fiablemente la motivación intrínseca. También las amenazas, las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones, y las metas impuestas reducen la motivación intrínseca debido a que, al igual que las recompensas tangibles, todas ellas conducen a un locus de causalidad percibida externo. En cambio, el feedback positivo, la comunicación, el sentido de elección, el reconocimiento de los sentimientos, y las oportunidades

---

<sup>11</sup> EISENBERGER, Robert; CAMERON, Judy, “Detrimental effects of reward: Reality of myth?”, en “American Psychologist”, Vol. 51, N° 11, Newark, 1996, págs. 1153-1166.

para una auto-dirección amplían la motivación intrínseca debido a que permiten un mayor sentimiento de autonomía.

Las personas estarán motivadas intrínsecamente solo para tareas por las que mantienen un interés intrínseco, actividades que tienen el atractivo de la novedad, el desafío, o valor estético, que pueden extender y ejercitar las propias capacidades, a explorar, y a aprender.<sup>12</sup>

Para Aguilar y Aguilar (2004) y García et al. (2003) los sujetos que se auto-motivan se caracterizan por:<sup>13</sup>

- Son personas que planifican, organizan, controlan y evalúan; además dirigen sus procesos mentales, sus emociones, sus hábitos y conductas. Es importante que el empleado se conozca y trabaje en puestos que son acordes con su vocación.
- Usan estrategias, actitudes, creencias y visualización positivas vinculadas a su trabajo.
- Poseen ciertas creencias motivacionales y determinadas emociones adaptativas respecto a sí mismo y a la tarea (entusiasmo, gozo, satisfacción, etc.).
- Tienen sentido de auto-eficacia y se fijan metas.
- Planifican, organizan y controlan el tiempo y el esfuerzo, siendo persistentes y gestionando la ansiedad en el trabajo.
- Usan estrategias profundas y significativas en lo que hacen, no son superficiales.
- Saben buscar y pedir ayuda, saben darse auto-refuerzos y premios.
- Buscan y gestionan sus recursos en el contexto, participando más allá de su actividad. Son expansivos.
- Ponen en marcha estrategias volitivas para estar concentrados y esforzados, evitando distracciones internas y externas.

## **2.2 El papel del directivo en la motivación de sus empleados**

La motivación es un compromiso entre la organización y el empleado. Los directivos deben esforzarse para mejorar aquellos aspectos que influyen en la motivación laboral de los empleados, y a su vez, estos deben responsabilizarse por su auto-motivación.

En las organizaciones, los directivos deben promover el uso de estrategias por parte de los empleados que favorezcan la motivación, y caracterizadas por un alto interés intrínseco en la tarea. Deben centrarse en el esfuerzo y en la implicación activa en el trabajo, con cierta tolerancia al fracaso. Es necesario, para mantener el entusiasmo, el interés y la motivación del empleado, que

---

12 RYAN, Richard M.; DECI, Edward L., "La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar", en "The American Psychological Association, Inc." Vol. 55, N° 1, Rochester, 2000, págs. 3 a 5.

13 AGUILAR, Eva María; AGUILAR, Ángel, "Efectos de variables de personalidad y motivación sobre el desempeño en tareas cognitivas y de lectura y escritura en niños lectores y disléxicos" en "Análisis y modificación de conducta", Vol. 30, N° 133, España, 2004, 693-725.

GARCÍA, Manuel et al., "La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo", en "Psicothema", Vol. 15, N° 1, España, 2003, págs. 109-113.

sepa cuál es la misión, cuál es el objetivo o propósito, y sentir que ello cubre alguna necesidad profesional o vital.

En general las experiencias de logro proporcionan a los individuos orientados a la tarea mayores sentimientos de satisfacción, dado que se preocupan por demostrar habilidad, aprendiendo y desarrollando competencias.

El directivo puede jugar un papel significativo como agente socializador al proporcionar a sus empleados experiencias positivas. El directivo debe enfatizar los logros que se relacionan con el dominio de la competencia, la diversión, el esfuerzo y el interés por la actividad en sí misma. Debe proporcionar un ambiente participativo que tenga en cuenta las necesidades y los intereses de los trabajadores, y además debe premiar y reforzar la mejora personal.

El directivo es como un entrenador, y puede favorecer la motivación intrínseca de los empleados utilizando recursos tradicionales:

- Usando incentivos variados.
- Gestionando la formación para la motivación.
- Desarrollando políticas de recursos humanos adecuadas.
- Desarrollando una estructura organizativa no muy jerárquica, con un diseño adecuado de los puestos de trabajo.
- Facilitando a los trabajadores los recursos suficientes.
- Con una evaluación conocida y constructiva.
- Favoreciendo el trabajo en equipo y las relaciones sociales.
- Generando una cultura a favor de la auto-motivación y unas normas no muy numerosas y en cualquier caso muy claras.
- Seleccionando más adecuadamente a sus empleados.
- Con una comunicación adecuada.
- Favoreciendo la autoestima.
- Generando oportunidades profesionales y expectativas de estabilidad laboral.
- Generando emociones positivas.<sup>14</sup>

### **2.3 Motivación intrínseca en el deporte**

---

<sup>14</sup> MARTÍNEZ GONZÁLEZ, José Alberto, "La Motivación Laboral en la Empresa: Un Contrato Moral Entre Empresario y Colaborador", en "Revista Contribuciones a la Economía", N° 32, España, 2011, págs. 2 y ss.

La motivación intrínseca supone el compromiso de una persona con una actividad por el placer y el disfrute que le produce y por eso, la actividad es un fin en sí misma.

Diferentes trabajos muestran que la motivación auto-determinada se relaciona positivamente con un mayor compromiso y adherencia a la práctica deportiva (Kilpatrick, Bartholomew y Riemer, 1999; Oman y McAuley, 1993; Ryan, Frederick, Lepas, Rubio y Sheldom, 1997).<sup>15</sup>

El estado de flujo, es un estado de óptima experiencia, que implica una total absorción en la tarea que se está realizando, y la creación de un estado de concentración que facilita la aparición del rendimiento óptimo (Csikszentmihalyi, 1990). Se compone de nueve dimensiones: equilibrio entre habilidad y reto, combinación/unión de la acción y el pensamiento, claridad de objetivos, feedback claro y sin ambigüedades, concentración sobre la tarea que se está realizando, sentimiento de control, pérdida de cohibición o de autoconciencia, transformación en la percepción del tiempo.

El deporte presenta una oportunidad especial para que el estado de flujo tenga lugar, ya que la práctica deportiva está asociada con muchas cualidades positivas, y presenta mayores niveles de implicación, deseo, desafío y placer, que otras actividades.

Quizás la mejor forma para estar intrínsecamente motivado durante la práctica de actividad física sea alcanzar el estado de flujo. Quien consiga alcanzar este positivo estado de la mente durante la práctica deportiva obtendrá grandes niveles de disfrute, diversión y logro, y esta experiencia tan valiosa será el origen de la motivación de muchos individuos que intenten comprometerse con la actividad física.<sup>16</sup>

---

15 KILPATRICK, Marcus; BARTHOLOMEW, John; RIEMER, Harold, "Development of the test of exercise self-determination", presentado en el encuentro anual de "The North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity", San Diego, 2000.

RYAN, Richard; FREDERICK, Christina; LEPES, Deborah; RUBIO, Noel; SHELDON, Kennon, "Intrinsic motivation and exercise adherence", en "International Journal of Sport Psychology", Vol. 28, Rochester, 1997, págs. 335-354.

16 MORENO MURCIA, Juan Antonio; CERVELLÓ GIMENO, Eduardo; GONZÁLEZ-CUTRE COLL, David, "Motivación auto-determinada y flujo disposicional en el deporte", en "anales de psicología", Vol. 22, Nº 2, España, 2006, págs. 310-311.



## CAPÍTULO 3: EVENTOS OUTDOOR TRAINING

### 3.1 Definición de Outdoor Training

Mónica Sosa define al Outdoor Training como “... un conjunto de juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.”<sup>17</sup>

Las empresas que consideran importante realizar este tipo de evento para sus integrantes, en general son de gran tamaño o prestan servicios a grandes compañías, sus directores tienen una mentalidad abierta y gran iniciativa por innovar, les preocupa el estado motivacional de las personas y la creación de un buen clima en el trabajo, y desean ser más competitivos en el mercado a través de la calidad de sus empleados.

A lo largo de este capítulo, voy a definir las características propias del Outdoor Training, los tipos de programas que existen, el perfil del facilitador/entrenador, y el detalle de la planificación y actividades que se desarrollarán en estos eventos.

### 3.2 Características de los eventos Outdoor Training

Para Walter Lema, Presidente de Grupo SYNAPSIS | AIAE (Asociación Internacional de Aprendizaje Experiencial), el dispositivo Outdoors resulta eficaz cuando se encuentra enmarcado dentro de una planificación estratégica alineada con las necesidades de la organización.

El autor define que existen cuatro enfoques de programas outdoors, y aclara que a medida que se avanza de 1 a 4, las planificaciones requerirán de más elementos experienciales outdoors o mixtos para alcanzar los objetivos. Ellos son:

- 1- Recreativos: que modifican el sentir.
- 2- Educativos: modifican el sentir + el pensar.
- 3- Transformacionales: modifican el sentir+pensar+ hacer.
- 4- Redireccionales: que modifican patrones y conductas disfuncionales.

Tuson y Priest, presentaron un decálogo con las diez principales características que hacen que el evento Outdoor Training sea una herramienta importante para las empresas:<sup>18</sup>

- 1- INNOVADOR: Las actividades propuestas son inéditas y desconocidas para los participantes, por lo que la incertidumbre del resultado es muy alta y nadie es considerado un experto.
- 2- EXPERIMENTAL: Cuando se trata de aprender a través de vivencias, el nivel de retención es aproximadamente de un 75 %. “Los Nacional Training Laboratories, ubicados en Bethel, Maine (EE.UU.), a través de un estudio realizado a principios de la década

<sup>17</sup> SOSA, Mónica, “El Outdoor Training en el mundo empresarial”, Perú, 2003, Instituto Peruano de Administración de Empresas.

<sup>18</sup> REINOSO FERNÁNDEZ, Miguel, “Desarrollo de Competencias Emocionales en los Individuos de una Organización utilizando la Metodología de Formación: Outdoor Training”, España, 2006, Editorial de la Universidad de Granada, pág. 42.

*de los setenta, demostraron que para provocar cambios de actitud y comportamiento en las personas es necesario que éstas vivencien, pues de esta forma, se autodescubren los conceptos y criterios que se quieren reforzar, y lo que es más importante, se logra un nivel de recuerdo mínimo del 75%.”<sup>19</sup>*

- 3- REAL: Si dos equipos tienen problemas de comunicación, se les propone una actividad donde el éxito requiera del uso de esta habilidad, y donde la revisión esté centrada en ella.
- 4- MARCO SEGURO: Trabajando en un ambiente poco familiar se resaltan aspectos del comportamiento que pasan inadvertidos en el lugar de trabajo. El campo ofrece una escena segura (un error no tiene consecuencias dramáticas) para que los participantes arriesguen en sus actuaciones y en la difícil tarea de tomar decisiones, y por otro lado resalta los comportamientos que pasan inadvertidos en los sitios convencionales.
- 5- IMPACTANTE: Las actividades requieren y comprometen la atención de los participantes, por lo que el recuerdo es perdurable y puede ser utilizado en experiencias análogas para asociar esa experiencia y el aprendizaje consecuente.
- 6- DIVERTIDO: La variedad de actividades disponible, junto con la atmósfera informal y relajada del programa generan una experiencia de aprendizaje agradable y divertida.
- 7- MOTIVANTE: El nivel de implicación y entusiasmo que se genera en los participantes es muy alto, lo cual conlleva algo más que: cambios en el comportamiento, aprendizajes, solución de problemas, cambios en la organización y cambios de cultura.
- 8- FEEDBACK: La administración del feedback tras la actividad provoca que los participantes puedan expresar sus experiencias y reconocer sus actuaciones. Gustavo B. Scheidegger, Director Ejecutivo de AMARRAN SANCHO, aclara que *“aunque no haya prevista una instancia de devolución o rescate posterior, viven introspecciones muy interesantes e intercambian valiosos mensajes entre sí. Aún en la actividad recreativa surgen conclusiones muy valiosas entre los miembros de cada equipo.”*
- 9- METAFÓRICO: Con la ayuda de las metáforas, todo lo acontecido durante la actividad se relaciona con las actuaciones que a diario ocurren en el lugar de trabajo.
- 10- TRANSFERIBLE: Diferentes estudios prueban que los participantes llegan a sus puestos de trabajo “tocados” por la actividad, es decir, se produce un traslado de lo aprendido durante el programa al lugar de trabajo.

Los programas Outdoor Training producen en los participantes ciertos comportamientos, actitudes y habilidades que Gustavo B. Scheidegger y Walter Lema, pudieron enumerar cuando fueron entrevistados para la realización de esta Tesina.

---

<sup>19</sup>REINOSO FERNANDEZ-CAPARRÓS, Miguel, “Importancia del Outdoor Training en la formación”, en “Capital Humano”, Nº 220, España, 2008, págs. 80 y ss.

Entre las actitudes que observaron durante el transcurso del programa, destacaron: Vulnerabilidad, no importándole el error o el ridículo en el juego propuesto; Franqueza, dando devoluciones y bromas a colegas, despojadas de todo prejuicio; Confianza, apoyándose en el compañero para superar desafíos; Solidaridad, ayudando a quien le cueste superar parte de los desafíos; Consciencia de equipo, al saber que no se puede llegar al resultado dejando a un compañero en el camino; Crítica a la competencia, entendiendo que los logros individuales son apenas parte de un todo; Mirada holística, no sólo individual sobre el equipo, sino del equipo integrado en la naturaleza, que condiciona dinámicamente el contexto donde se encaran los desafíos; aprendizaje del error, responsabilidad, feedback, motivación, empatía, humildad.

Las habilidades promovidas por el aprendizaje experiencial nombradas fueron: la capacidad para aprender de las experiencias personales a partir del autodescubrimiento; un sentido de titularidad sobre lo aprendido que facilita su fijación definitiva; el autoconocimiento y el compromiso por la superación; la reflexión y la transferencia del aprendizaje desde una actividad lúdica o didáctica a la vida misma; la indagación, la curiosidad, la experimentación, la creatividad y la apertura de alternativas; el trabajo cooperativo y la comunicación abierta; la diversión y el disfrute por el proceso de aprendizaje.

### **3.3 Tipos de programas de Outdoor Training**

Reinoso Fernández, en su trabajo de Tesis sobre la metodología Outdoor Training, realiza una aclaración de los distintos programas que pueden aplicarse para los miembros de una organización.

#### **3.3.1 PROGRAMAS DE AVENTURA O EN LA NATURALEZA**

Los participantes conviven durante varios días en el campo, la jungla, el desierto, o en la montaña, y se comprometen a actuar en actividades más aventureras, tales como: alpinismo, navegación, orientación, rafting, trekking, paintball, rappel. Duermen y comen en el campo, realizando a lo largo del día múltiples actividades deportivas y de supervivencia. Los facilitadores de estos programas enseñan y conducen a los diferentes grupos a subir por rocas, ir en canoa, construir balsas, hacer rappel, etc. Con frecuencia, en el lugar de trabajo, los grupos se tienen que enfrentar a la solución de innumerables problemas que provocan desafíos muy relacionados con los que tienen durante el desarrollo de estas actividades. Situaciones en las que existe mucha tensión, mucha incertidumbre, escasa información. La clave de estos programas es proporcionar un entorno aventurero, desafiante y realista. Estas experiencias estimulan en los participantes la autoestima, la confianza en sí mismos y el desarrollo de múltiples actividades de equipo. Este tipo de actividades está especialmente indicado para el desarrollo de habilidades individuales y no de grupo.

#### **3.3.2 PROGRAMAS CENTRADOS AL AIRE LIBRE**

En este tipo de programas se desarrollan actividades de cuerdas de bajo y alto impacto. Los cursos de cuerdas, presentan una serie de desafíos que requieren para su éxito la combinación por parte de los participantes de sus habilidades personales y de trabajo en equipo. Entre los materiales que se pueden utilizar son: cuerdas, cables, madera, árboles, postes de teléfono, y su ubicación es al aire libre o en grandes gimnasios.

Las actividades están estructuradas para que los participantes actúen en grupos pequeños, seguidos por una discusión y análisis de la actividad para sacar los aprendizajes de cada una de las actividades y relacionarlos con el lugar de trabajo. Dependiendo de la altura de las cuerdas, el tipo y propósito de la actividad es diferente: de bajo impacto o cuerdas bajas, y de alto impacto o cuerdas altas.

### **1- Programas de Bajo Impacto**

Las actividades estructuradas en este tipo de programas no superan el nivel del “ojo de altura”. Este tipo de actividades se desarrollan muy cerca del suelo, aumentando gradualmente su dificultad con el propósito de que los participantes sean conscientes de la importancia del desarrollo de habilidades, tales como la confianza o la comunicación para superar los obstáculos. Los individuos aprenden el significado de la cooperación, y descubren que con ésta pueden lograr mucho más de lo que ellos habrían pensado previamente como posible. Se desarrollan las habilidades de equipo, requiriéndose la participación y la cooperación del equipo entero para el éxito. Después de cada actividad, el grupo se reúne con el facilitador para explorar cómo funciona el equipo y cómo se puede ser más eficaz.

### **2- Programas de alto impacto**

Las actividades estructuradas en un programa de alto impacto tienen lugar por encima del “ojo de altura”. Este tipo de cursos da mayor énfasis al desafío individual proporcionando, en los participantes la oportunidad de ampliar sus zonas de comodidad y superar los miedos que provocan el bloqueo del desarrollo personal y del grupo. Hacer frente a los desafíos que se ofrecen en los cursos de alto impacto provoca en los participantes una mayor fuerza, confianza, seguridad y disposición para hacer frente a otros retos que se encontrarán en sus vidas diarias. Las actividades (rappel, escalada, tirolesa, etc.) proporcionan también la oportunidad para los participantes, ayudados por arneses y cuerdas de seguridad, de estar por encima de los diez metros del suelo.

Las actividades de alto impacto como especialmente indicadas para que los individuos desafíen sus miedos y temores, aprendan a tomar decisiones y aprendan a actuar en grupo (confiando en los demás, comunicándose, etc.). El propósito de este tipo de actividades es empujar a los participantes fuera de su zona de confort para aumentarla, y así, de este modo, desbloquear el desarrollo personal y el éxito.

## **3.4 El perfil del facilitador**

El facilitador es el responsable directo del bienestar físico, psicológico, social y espiritual de los participantes en un programa Outdoor Training. Reinoso Fernández define el perfil ideal del facilitador como multidisciplinar. Considera que debe poseer conocimientos de psicología y management, debe ser un buen observador, debe conocer la naturaleza y las disciplinas deportivas.<sup>20</sup>

---

20 REINOSO FERNÁNDEZ, Miguel, “Desarrollo de Competencias Emocionales en los Individuos de una Organización utilizando la Metodología de Formación: Outdoor Training”, España, 2006, Editorial de la Universidad de Granada, pág. 105.

Brenson Lazan destaca algunas cualidades personales que debe reunir un facilitador: conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea, espontaneidad, creatividad, cercanía, ética personal, amor al prójimo y respeto a su intimidad, y flexibilidad ante situaciones a las que se enfrenta.<sup>21</sup>

Al consultar al Director Ejecutivo de AMARRAN SANCHO, quienes coordinan los juegos, al inicio, tienen el perfil de profesores de educación física y en la devolución final tienen un perfil de coach o especialista en RR.HH., ayudando a conceptualizar las vivencias.

Por último, quisiera incorporar el aporte de Reinoso Fernández, el cual propone varias acciones que el facilitador lleva adelante durante el transcurso de la jornada Outdoor, a saber:

- Orienta al grupo con la información técnica específica solicitada
- Ofrece su colaboración en los procesos de planificación, en la elección de metodologías y dinámicas, en la búsqueda de recursos, en los procesos de evaluación.
- Ofrece un acompañamiento durante un tiempo acordado para estar disponible para contestar cualquier consulta o pregunta durante la actividad o proceso.
- Enseña los preceptos y las técnicas necesarias para desempeñar determinada función.
- Realiza determinada actividad mientras los interesados lo observan, con el fin de imitarlo y así aprender cómo hacerlo.
- Toma la iniciativa para sugerir y corregir, en lugar de esperar la consulta.
- Establece una relación sinérgica con un individuo o grupo, en la cual cada uno se compromete a aportar por igual para conseguir la meta acordada.

### **3.5 La planificación del Outdoor Training**

La planificación de este tipo de evento, posee cuatro puntos importantes que deben desarrollarse paso a paso, para lograr una puesta en práctica adecuada y el resultado esperado.

- Diagnóstico
- Diseño de actividades
- Debrief
- Evaluación

Para el desarrollo de cada concepto de planificación del Outdoor Training, se toma como ejemplo lo expuesto por Reinoso Fernández en su trabajo de Tesis: “Desarrollo de competencias emocionales en los individuos de una organización utilizando la metodología de formación: Outdoor Training”.

#### **3.5.1 DIAGNOSTICO**

---

<sup>21</sup> Id., pág. 105.

El primer paso es acordar una reunión previa en la empresa contratante para realizar una entrevista de diagnóstico. En ella se entrevista y observa a los miembros y grupos más importantes de la compañía para establecer las verdaderas necesidades del cliente, o analizar las problemáticas y metas que desean encarar.

Una vez realizada la entrevista, se describe la estructura de la organización, cómo funciona y su cultura; se describen cuáles son las habilidades existentes y los recursos con los que cuenta; y finalmente, se decide qué cambios son necesarios y quiénes participarán del programa Outdoor Training. Una vez definido lo anterior, es necesario (y un elemento clave) establecer los objetivos bien definidos, claros y mensurables.

Los objetivos de un programa de Outdoor Training suelen ser:

- 1- Fomentar de un modo más eficaz el desarrollo de competencias emocionales y contribuir a un mayor desarrollo profesional de los participantes.
- 2- Lograr cambios actitudinales a nivel individual y grupal con el fin de mejorar las relaciones existentes dentro de la organización y mejorar los resultados.
- 3- Identificar las aptitudes, actitudes y comportamientos que los individuos y grupos muestran durante el transcurso de la actividad.
- 4- Elaborar planes de acción para asegurar la puesta en práctica de los conceptos vistos a lo largo de la actividad, así como que los participantes experimenten el resultado de su propio trabajo y la sensación de logro.
- 5- Conseguir involucrar de un modo activo a los participantes abordando las sesiones de entrenamiento dentro de un clima distendido que favorezca sus actuaciones.
- 6- Aprender emocionalmente más desde lo estrictamente racional, es decir, que las personas apliquen lo aprendido durante la vivencia al lugar de trabajo de forma automática.
- 7- Mostrar y facilitar el conocimiento por parte de los participantes de los elementos básicos del entrenamiento al aire libre.

### **3.5.2 DISEÑO DE LAS ACTIVIDADES**

Para producir un programa exitoso es vital que las actividades reflejen los problemas y habilidades descritas en los objetivos. En el diseño de una actividad deben considerarse tres aspectos: simulación, impacto y seguridad.

#### **- Simulación**

La técnica más utilizada en los programas outdoors para llevar a cabo la simulación o analogía de las situaciones del lugar de trabajo es la metáfora. Cada actividad propuesta debe de ser una metáfora que será utilizada para aplicar cualquier situación al lugar de trabajo, y ayudar a que los participantes puedan transferir lo aprendido durante las actividades al aire libre a su lugar de trabajo.

Otro campo en el que la metáfora proporciona resultados útiles es en el desarrollo personal dentro de los equipos. Cuando los individuos se envuelven en una actividad al aire libre, sus actos son muy similares a cómo actúan en su vida laboral. La comunicación, el liderazgo, la ética, etc.,

son aspectos que se van a discutir en el periodo de reflexión con la referencia específica de la actividad al aire libre como una metáfora para las circunstancias de trabajo normales.

#### - **Impacto**

El impacto describe la forma en que una tarea particular debería seducir o atraer la atención de los participantes para que tengan un interés auténtico y sincero por los resultados. También describe el proceso por el cual la tarea es diseñada para ser memorable y estimulante, de tal forma que cuando el participante se enfrente a una situación parecida en el lugar de trabajo, le vendrá a la memoria el aprendizaje asociado.

Para que una actividad tenga impacto debe ser una novedad, probar nuevas habilidades, resolver problemas en diferentes medios y experimentar en nuevos ambientes; debe ser excitante y estimulante; debe ser divertida, que los participantes puedan disfrutar de la actividad; proveer elementos que lleven a la persona a reírse de una misma; ser un desafío, que le permita al participante ejercitar su imaginación para plantear resoluciones innovadoras; y generar la competitividad, el deseo de superarse y actuar mejor que los demás.

#### - **Seguridad**

La garantía de la seguridad tanto física como emocional de los participantes es fundamental para el buen desarrollo de un programa Outdoor Training.

Un óptimo cuidado de la seguridad física, requiere del uso de vestuario y calzado apropiados, el uso de protectores solares, la investigación de las condiciones físicas de los participantes, el cuidado con los “ensayos” de nuevos ejercicios, contar con personal de apoyo en caso necesario, y comprometer a todo el grupo en este aspecto. El material empleado en las actividades (poleas, cuerdas, cascos, rodilleras, etc.) debe estar en un óptimo estado y debe cumplir con todas las normas de seguridad.

Walter Lema, Presidente de Grupo SYNAPSIS | AIAE, sostiene que *“depende del tipo de programa a emplear. En los programas de bajo impacto, es importante tener protocolos de emergencia para atender situaciones menores. En los de alto impacto, es necesario contar con planes de contingencia y equipos de seguridad en situación de alerta ante la necesidad de evacuación. Siempre es recomendable pedirle a los participantes que completen un formulario médico detallado para estar mejor preparados para atender una contingencia.”*

Las Actividades Rompehielos tienen la finalidad de crear una atmósfera lo más idónea posible para que los diferentes participantes y sus respectivos grupos se vayan familiarizando entre sí e involucrando en el programa. Tratan de conseguir que los niveles de participación y entusiasmo sean los idóneos para el buen funcionamiento del programa.

Las actividades más simples son las que van a actuar como rompehielos, preparando a los individuos para las actividades más activas.

A continuación presento una lista y breve descripción de actividades, desarrolladas por Reinoso Fernández, que pueden formar parte de un programa de aventura, ya sea solo de bajo o alto impacto, o mixto:

***Las actividades de bajo impacto:***

- *La Tela de Araña:* un grupo se enfrenta a un tejido de araña colocado entre dos árboles. El desafío consiste en pasar lo antes posible todos los miembros del grupo por un agujero distinto de la tela sin tocar ésta. Se puntuará la prueba teniendo en cuenta el tiempo utilizado por el equipo y las diversas penalizaciones que hayan surgido durante su desarrollo. En este tipo de actividad se requiere cooperación, confianza y toma de decisión para el éxito en la actividad.

- *La Travesía de la Tensión:* es una de las más clásica de las actividades de bajo impacto. Un participante procura caminar a lo largo de un alambre situado entre dos árboles y a una altura aproximada de medio metro. A lo largo del trayecto sólo podrá contar con la ayuda de dos cuerdas que cuelgan y de los propios compañeros, los cuales velarán por su seguridad tras los continuos balanceos de éste. Se anima al participante a que pida a sus compañeros qué tipo de ayuda necesita y a mantener en todo momento una comunicación fluida.

- *Woosey Salvaje:* a través de esta actividad se desafía a dos participantes a desplazarse a través de dos cables separados por aproximadamente un metro y a una altura con respecto del suelo de medio metro. Han de calcular cómo apoyarse físicamente para moverse con rapidez. Nunca pueden perder el contacto físico del otro compañero. El resto de participantes proporciona toda la red de seguridad, pudiendo desarrollar múltiples estrategias para el éxito de la actividad. Una vez terminado el trayecto o eliminados, se desafía a otra pareja para que intente superar la distancia sobrepasada por los anteriores participantes. La actividad parece ser muy física, pero una buena técnica resulta fundamental. Con este tipo de actividad se trabaja: identificación y fijación de metas claras, confianza y ayuda, la toma de riesgos, la solución de problemas, etc.

- *Caminata de Mohawk:* es una actividad excelente para cualquier etapa de un programa, aunque mucho mejor si es utilizada al final de éste. El grupo, balanceándose, ha de avanzar a través de unos cables situados entre varios árboles y a una altura de medio metro. Sólo se pueden servir de la ayuda de los propios árboles. Este ejercicio promueve la toma de riesgos, la identificación y uso adecuado de nuestra fuerza y habilidades, la confianza y la ayuda para desarrollar un trabajo en equipo eficaz.

- *Problema Doble:* dos participantes, comenzando en extremos opuestos, tienen que intentar cruzar un cable de unos 9 metros de largo situado entre dos árboles a unos 60 cms. del suelo. Para conseguir equilibrio, los participantes disponen de tramos largos de cuerda que cuelgan de arriba. Dos participantes a la vez tienen que llegar a árboles opuestos



andando sobre el cable, de forma que en un punto se tengan que cruzar sin caerse. Mientras, los otros miembros del equipo observan a los que cruzan. El desafío planteado requiere comunicación efectiva y el apoyo del equipo.

- *La Pared:* en esta actividad, los participantes utilizarán solamente sus recursos para conseguir que todos superen una enorme pared. Este desafío permite que los participantes consideren que los bloques aparentemente imposibles se puedan superar con la ayuda de su propia fuerza y la de sus compañeros. La altura de la pared puede variar considerablemente.

- *Caída de la Confianza:* este tipo de ejercicio es excelente para trabajar la confianza. Se le pide a un participante que se coloque en una plataforma situada entre uno y dos metros de altura con respecto al suelo. Una vez estén todos preparados, se dejará caer sobre diez o doce compañeros que actuarán como colchón.

- *El Tranvía/Ciempíes:* todo un grupo se ha de coordinar de la mejor forma posible para caminar unido. La dificultad de esta práctica radica en que el desplazamiento es a través de dos grandes tablones con cuerdas que hacen de sujeción en cada pie de los participantes. El movimiento final es similar al de un ciempíes. En esta dinámica se trabaja la solución de problemas, la comunicación, la toma de decisiones, y sobre todo, el trabajo en equipo. Dependiendo del número de participantes, el reto será mucho más difícil.

- *Ants on a Log:* los participantes se han de alinear encima de un tronco en el orden que sea, y se les da instrucciones para que se organicen sin que se caigan del tronco. Este ejercicio está diseñado para que el grupo se relacione y se divierta y que la gente se toque entre sí sin que haya intimidación. Si alguien se sale y toca el suelo, todos vuelven a su posición original y vuelven a empezar. La interacción grupal, la diversión, el trabajo en equipo, la cooperación, la creatividad y favorecer la proximidad física son algunos de los objetivos perseguidos por este juego.

- *Links:* el equipo, correctamente alineado, tiene que pasar pequeñas canicas a través de canalillos de madera que ellos unirán con sus manos. No se les permite tocar las canicas, y si caen al suelo tienen que comenzar de nuevo. Con esta dinámica se pretende hacer valer la metáfora de que cada miembro del equipo es un eslabón importante en la cadena, examinar el valor individual de pertenencia al grupo y la responsabilidad que se tiene hacia el equipo y trabajar la comunicación. Por otro lado, un óptimo nivel de concentración será clave para cumplir el objetivo de esta actividad

- *Caminata del Líder:* se les reta a los participantes a conducir un vehículo por un circuito con los ojos vendados, contando con la ayuda de un compañero que ejercerá de guía. El autocontrol, la confianza en los demás, la comunicación y el trabajo en equipo son algunas de las competencias que se van a trabajar en esta prueba.

- *Square Rope*: consiste en crear con una cuerda y los ojos tapados un cuadrado entre todos los miembros del grupo. Se instruye al equipo para que coja la cuerda y forme un cuadrado perfecto que no tenga pliegues. Se les indicará luego que hagan el cuadrado con nudos en las esquinas, y si hay tiempo que hagan un triángulo, etc. El propósito de esta actividad es potenciar la emergencia de actitudes de liderazgo y procurar el consenso del grupo a pesar de las dificultades que surjan.

- *Team Handcuffs*: cada pareja debe de ingeniárselas para poder liberarse de la acción de unas esposas. Las reglas son simples. No se permite sacar las esposas fuera de la muñeca en ningún momento. En una segunda etapa todo el equipo es esposado y tiene que procurar liberarse. Aunque aparentemente parece imposible, sí existe una manera de liberarse de las mismas, y para ello existe un tiempo límite. A través de esta dinámica se pretende poner en duda la creencia colectiva de que algo es imposible, fomentar la creatividad y la comunicación.

- *Electric Fence*: se fijan dos cuerdas a dos postes, de forma que una quede a 120 cms. sobre el suelo y la otra a unos 180 cms. El objetivo del juego es que todo el equipo pase a través de las cuerdas. Si alguien las toca, el equipo debe empezar de nuevo (“sufrirían una descarga eléctrica”). El ejercicio se realiza en silencio y tiene un tiempo límite. El éxito del equipo depende de la comunicación, de una estrategia clara, la alineación del grupo, y el compromiso individual. Se implica a los participantes en una historia: están todos delante de una valla eléctrica en Parque Jurásico y tienen que pasar a través de ésta antes que el T-Rex los alcance. El propósito de esta actividad es subrayar la importancia que tiene el cuidado físico y emocional hacia los miembros del equipo, fomentar la perseverancia, integridad, concentración, apoyo mutuo, compartir ideas, y por último, hacer ver que el individuo no tiene éxito si el equipo entero no lo tiene.

- *Melt Down*: los elementos de este juego son un círculo, dos contenedores, uno de ellos con bolas, y una serie de cuerdas que sirven para coger y mover este último. Los miembros del equipo son reunidos alrededor del círculo en donde están dispuestos todos los complementos del juego. El facilitador utilizará una metáfora y les involucrará en una historia sobre la posibilidad de que ocurra una fusión accidental del núcleo de un reactor, por lo que deberán, en el menor tiempo posible, verter el líquido refrigerante (contenedor con las bolas) en el otro. Esta acción parará la fusión y el mundo se salvará. Los integrantes del equipo se verán obligados a discutir, a colaborar, a buscar soluciones para conseguir el objetivo marcado, respetando las siguientes reglas: no entrar en el círculo, nadie puede tocar los contenedores, y las cuerdas no pueden tocar el suelo. A través de esta dinámica se promueve entre los participantes la creatividad, el desarrollo de los demás, la coordinación, comunicación, liderazgo, perseverancia, determinación, etc., y encontrar nuevas fórmulas de enfrentarse a los problemas y de apoyarse unos a otros cuando el camino no es claro y no hay experiencia al respecto.

- *Long Stick*: todos los miembros de un equipo tienen que sujetar entre el dedo gordo y el resto de sus dedos una vara de unos cinco metros de longitud. El contacto con la vara tiene que ser uniforme, de forma que no se pierda en ningún momento. Una vez conseguido el contacto, el equipo entero realizará movimientos con la vara, agachándose, levantándose de nuevo, girando, etc. Si alguno de los miembros pierde el contacto, aunque sólo sea durante un segundo, se rompe la uniformidad y el equipo debe empezar de nuevo. En este juego se hace patente el poder del individuo para influenciar el éxito del equipo, se fomenta la comunicación y la capacidad de trabajo bajo presión en situaciones donde existen frustraciones y diferencias de opinión.

- *Stepping Stones*: el equipo debe seguir una ruta a través de una red de cuadrados desplegada por el suelo. Dar un paso incorrecto significa empezar de nuevo. Esta actividad permite observar las reacciones de la gente ante los aciertos y los errores y la importancia de dar un paso hacia lo desconocido para crecer.

- *Search and Rescue*: los elementos del juego son un círculo hecho de cuerda, cuatro plataformas, un helicóptero de madera y una serie de cuerdas con un gancho que sirven para enganchar el helicóptero. En la metáfora en la que se verá involucrado el equipo tendrán que recoger a gente herida con el helicóptero en cuatro sitios diferentes de las montañas (las cuatro plataformas). Este juego involucra a todo el equipo y demuestra el poder del trabajo en equipo y la interdependencia que es necesaria en el seno de un equipo.

- *Amoeba Race*: se atan todos los miembros de un equipo con cinta de embalaje para, seguidamente, participar en una carrera contra reloj. A lo largo de la carrera cada equipo tendrá que recoger una serie de pelotas de colores que encontrarán en el camino. Este tipo de actividad potencia el contacto físico sin que haya intimidación agresiva, y fomenta la comunicación clara y el desarrollo de la confianza en momentos de desafío y confusión.

- *Todos Juntos*: se coloca un círculo rojo con un cubo en el medio. También se colocan otros cubos con bolas de distintos colores según el cubo dentro del círculo. El equipo debe dirigir a sus compañeros con los ojos vendados hacia dentro del círculo y desplazar las bolas de los cubos de colores al cubo central, sin poder tocarse entre ellos. Alternativamente una segunda persona puede venir para traer de vuelta la bola del cubo del medio a las coloreadas. Se fomenta la interacción entre trabajadores pertenecientes a niveles diferentes dentro de la jerarquía empresarial.

- *Big Kahuna*: este ejercicio está diseñado con el propósito principal de iniciar al equipo en el manejo de cuerdas, arneses y mosquetones. Se trata de un desafío que va a evaluar las habilidades y competencias de todos los participantes, pero no se garantiza el éxito en la tarea. A través de esta propuesta se fomenta la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de éste para resolver problemas. Se pretende también sacar al líder natural de su papel habitual y crear espacio para que nuevos líderes aparezcan.

- *A New Life*: todo el equipo se sitúa sobre una gran lona o alfombra. El propósito de esta actividad es que los participantes den la vuelta a la lona sin poder pisar el suelo. De esta forma se juega con la metáfora de crear un símbolo de cambio real de vida en el futuro. El desafío en sí mismo es simple pero queda garantizada la diversión. Este ejercicio ofrece una oportunidad para que los miembros del equipo expresen su compromiso de cambio al resto del equipo, emerjan actitudes de liderazgo, y se inspire en los participantes el sentido de pertenencia al grupo.

- *The Walking*: se usa un triángulo de madera con dos patas, en cuya estructura cabe una persona. El resto del equipo ayudará a esta persona a cubrir un recorrido, usando cuerdas para que impidan que el triángulo caiga al suelo. Los propósitos de esta actividad son: potenciar la confianza del individuo en su grupo, y fomentar la cooperación y la interacción entre sus miembros.

- *El Aro*: todo el equipo, con los ojos tapados y cogidos de la mano, en línea, tendrá que hacer pasar de un lado a otro del grupo un aro sin tocarlo ni agarrarlo. Para ello tendrán un tiempo limitado y realizarlo varias veces de un lado al otro, dependiendo de qué dificultad se le ponga. El propósito de esta actividad es favorecer la comunicación efectiva y la sensación de acogimiento del equipo hacia el individuo.

- *La Plataforma*: los elementos de este juego son un tablero, una bola y una serie de cuerdas que sirven para controlar el movimiento del tablero. Cada miembro del equipo deberá manejar dos cuerdas, y entre todos intentar que la bola no se caiga al suelo. Los objetivos de esta actividad son múltiples: trabajo en equipo, colaboración, coordinación, comunicación, creatividad, liderazgo.

- *La Indiana*: se coloca una serie de bidones verticalmente sobre el suelo formando una línea recta o en zig-zag. La distancia entre los bidones es de unos 2 metros y su altura sobre 1,5 metros. Cada uno de los miembros del equipo, individualmente tendrá que cruzar de un extremo a otro con la única ayuda de una tabla de madera. La ventaja la lleva el equipo que emplee el menor tiempo posible. Esta actividad fomenta la confianza del individuo en el equipo, la compenetración de los miembros entre sí, favorece la comunicación efectiva y la sensación de acogimiento del equipo hacia el individuo.

### ***Las actividades de alto impacto más populares:***

- *Caminata del Cartero*: esta actividad implica caminar de lado a través de dos cables. Uno para colocar los pies y el otro para ayudarse con las manos. Aunque físicamente no es muy exigente, requiere un esfuerzo mental bastante considerable, pues la distancia sobre el suelo añade dificultad ya que provoca en el individuo la sensación de aislamiento, la cual se sobrellevará mejor con la ayuda y el estímulo del resto del equipo en tierra. La persistencia y la motivación de logro serán los principales aspectos que se trabajarán.

- *La Travesía de la Tirolina*: se trata de un método utilizado antiguamente para cruzar acantilados con la ayuda de cuerdas y del sistema de polea. Una travesía adecuada requiere una dirección excelente, comunicación, habilidades técnicas, y sobre todo, muchísima seguridad. Una variación de esta actividad puede ser simular un rescate, o competir con otro grupo a ver quién transporta mayor número de personas de un lado a otro.

- *Salto del Trapecio*: se trata de ascender a una plataforma situada a diez metros de altura, dar un gran salto y atrapar en el aire un objeto. El principal objetivo es centrarse en un solo objetivo y confiar en alcanzarlo. Una adecuada concentración es clave para el éxito de la actividad.

- *Rockódromo*: se trata de una actividad en el que se combinan las capacidades naturales de ascensión y de agarre, con el miedo a la altura y con el instinto por no caerse. Supone un gran reto para el participante llegar hasta la cima, aunque también se puede ayudar de sus compañeros de equipo proporcionándole la mejor información.

- *Suspensión Wheels*: se disponen una serie de ruedas de coche colgadas de un árbol o una estructura de madera a través de una cuerda. El juego consiste en que los miembros de un equipo pasen de un extremo a otro usando las ruedas y sin tocar el suelo. En cada extremo del recorrido existe una plataforma de madera que sirve para alojar a los participantes. Mientras un miembro del equipo está pasando por las ruedas, el resto del equipo participaría ayudándolo de diversas formas: permaneciendo dentro de un círculo, desde donde tendrían que dar instrucciones a los que cruzan, o desde donde podrían empujar las ruedas para hacer el recorrido más accesible, etc.

- *Alto V*: esta prueba es sólo para aquellos que hayan superado con éxito el desafío de bajo impacto “Woosey Salvaje”, pues se trata de la misma actividad, pero con más altura, arneses y cuerdas de seguridad. Esto provoca que el desafío sea mucho mayor, ofreciendo a aquellos individuos que piensan que lo han experimentado todo, una nueva oportunidad de buscar nuevas sensaciones.

- *Curso Secuencial de Alto Impacto*: se proponen circuitos de actividades de alto impacto, todas ellas entrelazadas. Los participantes han de ir superando los innumerables problemas, obstáculos e imprevistos que se le van a ir presentando. Se trata de un tipo de actividad ideal para “estirar” la zona de comodidad, pues la incertidumbre a la hora de resolver los problemas es muy grande. Supone un desafío físico y mental para el participante, el cual será apoyado por sus compañeros a nivel de seguridad, de comunicación e intercambio de información. Algunas de las actividades “típicas” de estos circuitos son: caminar por una red de cuerdas, caminar por unos tablones que simulan una escalera, dar un salto y caer en una plataforma de cuerdas que hacen la función de colchón, o desplazarse a través de unos neumáticos.

- *Pasadizo*: consiste en pasar a través de una viga situada entre dos árboles a una altura aproximada de diez metros con respecto al suelo. Una variación de esta propuesta puede ser utilizar un cable para desplazarse con los pies, y otros dos situados a la altura de la cintura para apoyarse. Con esta propuesta se trabajará el desarrollo de la confianza en uno mismo, concentración, comunicación con los compañeros.
- *Rapel*: consiste en una técnica de escalada en la que el participante desciende por superficies verticales o desplomadas desde una altura determinada, deslizando su cuerpo por una cuerda para descolgarse, además de un arnés de cintura ceñido al mosquetón y un descenso. Dependiendo del nivel del participante se pueden utilizar diferentes tipos de pendientes: inclinada, para principiantes; vertical, para iniciados; y desplomada para avanzados. A través de este tipo de actividad se pretende desarrollar en los participantes la flexibilidad, la autoconfianza, el autocontrol, la orientación y motivación de logro, y una adecuada valoración de sí mismos (de sus fortalezas y limitaciones).
- *Escalada*: es una técnica deportiva que tiene por objeto la ascensión a montañas o a paredes, valiéndose los participantes principalmente de sus pies y manos. El material utilizado son cuerdas, mosquetones y picos, y el grado de dificultad en la escala de Welzenbach es el uno (fácil) y el dos (dificultad moderada). La confiabilidad, el autocontrol, la autoconfianza, la valoración adecuada de uno mismo y la integridad, son algunas de las competencias que se fomentarán en esta actividad.
- *La Balsa*: los participantes han de construir una balsa de madera con medios rudimentarios, y posteriormente navegar con ella. Con esta actividad se persigue que los participantes desarrollen la creatividad, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la colaboración.
- *Paseo en Caballo*: los participantes tendrán la oportunidad de aprender a montar a caballo paseando por los alrededores del centro donde se desarrolle el programa de formación al aire libre. A través de esta actividad se pretende desarrollar en los participantes el autocontrol emocional, la confianza en sí mismos, diversión.
- *Paseo en Cuatriciclo*: en un circuito especialmente habilitado, los participantes han de conducir un cuatriciclo. El objetivo de esta actividad es fomentar el autocontrol, la confianza en sí mismos, la seguridad vial, la motivación y la diversión.
- *Orientación*: en un entorno natural y con la ayuda de un GPS y su propio instinto, los participantes han de llegar lo antes posible a una serie de puntos marcados en un mapa. Esta actividad mantiene vivo el espíritu de lucha y de superación, y de respeto por el medio ambiente. Además, es ideal para trabajar la orientación al logro, la autoconfianza, el liderazgo y el trabajo en equipo.

- *Tiro con Arco*: en esta actividad se pretende enseñar a los participantes como se utiliza un arco e intentar tener la máxima precisión posible. El objetivo principal es fomentar el autocontrol, la autoconfianza, diversión, motivación de logro.

- *Rally 4x4 de Orientación*: los participantes, con la ayuda de un GPS y un cuaderno de viaje han de recorrer en el menor tiempo posible una ruta establecida. El objetivo de esta actividad es la comunicación efectiva, orientación, diversión, motivación hacia el logro, trabajo en equipo, cooperación.

- *Iniciación al Buceo*: ayudados por unos cualificados profesionales, los participantes en esta actividad podrán aprender a manejar los instrumentos necesarios para sobrevivir en un medio muy diferente al cotidiano. Tras una charla teórica todos los participantes probarán sus equipos en una pequeña piscina, para de inmediato desplazarse a una playa cercana y vivenciar la belleza de mundo marino. Los objetivos fundamentales de esta actividad son: adaptabilidad, canalización del cambio, autocontrol, confianza en sí mismo.

- *Rafting*: es una modalidad deportiva que consiste en dejarse llevar por la corriente de un río en aguas bravas, con una embarcación o balsa neumática o “raft” dirigida por un guía que normalmente va en la parte trasera. Los participantes han de ir equipados con trajes de neopreno, casco y salvavidas. Entre las competencias que éstos van a trabajar destacan: el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

- *Transporte del Herido*: el facilitador de la actividad introduce a través de una metáfora la siguiente dinámica a los participantes: están solos en el bosque, tienen un herido, y a partir de una serie de materiales deben de construir una camilla para poder transportar a la persona impedida. El objetivo de esta actividad es fomentar la creatividad, el trabajo en equipo, la cooperación, la comunicación, la motivación de logro.

- *Construcción de una Mochila*: el facilitador introduce una metáfora durante la explicación de la actividad. Se encuentran en una selva atrapados y el agua escasea, por lo que si son capaces de construir una mochila para transportar el agua podrán sobrevivir. Esta dinámica es ideal para el desarrollo de la creatividad, el trabajo en equipo y la colaboración, el liderazgo, la comunicación.

### **3.5.3 DEBRIEF**

El debrief es la retroalimentación de la actividad, donde se comenta todo lo sucedido en el evento, oportunidades, dificultades, sensaciones y emociones.

El periodo de reflexión permite a cada participante y a los equipos reconocer sus propios recursos e identificar lo que es necesario cambiar para lograr una acción más efectiva. Los participantes se conocen mejor así mismos y al resto de compañeros; aprenden a prestar atención, a estar despiertos y valorar la información recibida.

Al final del periodo de reflexión, se le pide a cada equipo que desarrolle una serie de principios sobre lo aprendido en la actividad para llevarlo a la práctica en el lugar de trabajo. Cada equipo hace una declaración de la misión junto con un plan de acción que llevará a cabo en su lugar de trabajo. De esta forma, los participantes adquieren un compromiso de cambio.

Para Gustavo B. Scheidegger, Director Ejecutivo de AMARRAN SANCHO, *“los juegos sólo son una excusa para vencer la barrera de ciertos dogmas y miedos del ego. Sirven para apartar por algunos instantes el rol social y corporativo para darnos una mirada desde un espacio diferente. Una vez concientizadas determinadas actitudes (ya enumeradas), la idea es que estas se apliquen a la vida y rutina laboral. Estas dinámicas sirven para tomar consciencia y atreverse a cuestionar paradigmas limitantes del Ego. Una vez cuestionado los mismos, sin lugar a dudas que pueden extrapolarse a realidades laborales e interacción social, en beneficio colectivo.”*

#### **3.5.4 EVALUACION**

Después de la sesión de reflexión y la adopción de nuevos compromisos por parte de los participantes, el proceso continúa. Los facilitadores del programa deben realizar un seguimiento para certificar cómo se han llevado a la práctica las habilidades adquiridas.

Se pueden utilizar tres técnicas de evaluación: la observación en la empresa, la entrevista y los cuestionarios. La entrevista la puede realizar el proveedor del servicio o el facilitador, puede ser estructurada o no estructurada, y debe realizarse a los empleados o dirigentes de la empresa. Los cuestionarios pueden ser usados cualitativamente o cuantitativamente, como autoevaluación de los participantes.

No son muchas las empresas que solicitan la evaluación posterior en el lugar de trabajo. Así lo confirma Gustavo B. Scheidegger, *“como proveedor de estos juegos son pocos los que piden este servicio. Como trabajé 26 años en Bayer (mi último cargo fue Director Regional de RR.HH. Latinoamérica), es Bayer la única empresa que me pide continuar con algunas conclusiones, ayudando en programas de coaching individual a algunos líderes, pero en general las empresas no continúan con nuestro soporte luego de habernos visitado.”*



## **CAPÍTULO 4: LA EXPERIENCIA DE DOW AGROSCIENCES ARGENTINA S.A.**

En el presente capítulo, desarrollaré las características de la experiencia Outdoor Training, que realizó la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A., y presentaré la tabulación de las encuestas realizadas a sus participantes, con el fin de comprobar si con el evento se logró una mayor motivación intrínseca y un crecimiento profesional en los empleados.

### **4.1 Dow AgroSciences S.A.**

Como se mencionó en apartados anteriores, Dow AgroSciences es una subsidiaria de propiedad total de Dow Chemical Company, una corporación especializada en productos químicos agrícolas, semillas y soluciones biotecnológicas. La compañía tiene su sede en Indianápolis, Estados Unidos.

Argentina cuenta con tres plantas, dos de ellas ubicadas en la provincia de Santa Fe, en las ciudades de Venado Tuerto y San Lorenzo, y una planta en la localidad de Colón, provincia de Buenos Aires.

Las investigaciones que llevan a cabo brindan soluciones para sus clientes, mejorando la productividad agrícola hasta los máximos niveles sustentables, con el objetivo de satisfacer las necesidades de una población en rápido crecimiento, tales como:

- Híbridos innovadores y variedades de semillas
- Eventos para mejorar los cultivos
- Productos para la protección de cultivos
- Protección posterior a la cosecha
- Soluciones para el manejo de malezas
- Soluciones para el manejo de plagas
- Aceites saludables<sup>22</sup>

### **4.2 Experiencia de Outdoor Training**

Ana Laura Bobet, Gerente General de Recursos Humanos, de la planta de Colón, provincia de Buenos Aires, a través de entrevistas, nos detalló cómo fue la experiencia de Outdoor Training realizada por la empresa en el 2013. El grupo realizó un viaje a la localidad de Open Door, Partido de Luján, para realizar su reunión anual en el Hotel Spa San Ceferino.

San Ceferino Hotel & Spa se encuentra a 70 km del centro de la ciudad de Buenos Aires, categorizado con 5 Estrellas por la Secretaría de Turismo de Buenos Aires. Cuenta además de las 75 habitaciones y el Spa, con 17 salones y comedores para realizar eventos corporativos y sociales, con amplios espacios verdes, una laguna artificial, y canchas de tenis, golf, fútbol, vóley, y piscinas. Todas características adecuadas para que la empresa Dow AgroSciences Argentina, pudiera realizar una completa actividad de Outdoor Training.

---

<sup>22</sup> Extraído de la página de la empresa: <http://www.dowagro.com/es-ar/argentina>.

Generalmente, la empresa realiza una reunión anual que implica viajar a otra ciudad, que le permita al grupo relacionarse de una manera diferente, donde el espacio esté alejado del ambiente y la rutina laboral, y que puedan realizar actividades todos juntos, como equipo.

El evento estaba destinado para todo el sector de Recursos Humanos de la empresa, un total de 38 empleados. Las personas que trabajan en ese sector se encuentran dispersas en diferentes localidades, Colón (Buenos Aires), Venado Tuerto (Santa Fe), Sampacho (Córdoba), Los Altos (Catamarca) y les resulta complejo generar un clima de amistad o relación que vaya más allá de lo formal en pocos días de reunión. Por lo cual, el objetivo esperado a cumplir en esta ocasión era el de *fortalecer los lazos y vínculos del equipo*.

La reunión se dividió en dos partes. Una parte informativa, donde los líderes del equipo les informaron sobre la actualidad de su área y los proyectos a futuro, “*dónde estamos parados y hacia dónde vamos*”, explicó Ana Laura. En la segunda etapa desarrollaron todas las actividades de recreación.

#### 4.3 Desarrollo de las actividades

Como se puede apreciar en la foto N°1, la postura de las personas antes de comenzar a desarrollar las actividades, es de desinterés, desgano, “*no lo necesito*” o “*esto no tiene sentido*”, brazos cruzados, mirada dispersa y muy poco dispuestos a colaborar en la actividad.



Foto N°1: La postura de los participantes al inicio de las actividades.

Cuando el entrenador a cargo del desarrollo de las actividades, comienza a dividir a todos en cuatro equipos, la actitud de los participantes cambia. Comienza a surgir la competitividad, el sentimiento de pertenencia, la identidad del equipo. La división en este caso fue realizada de manera aleatoria por el equipo de profesores.

La primera actividad consistió en que el equipo inventara el nombre, la canción y el cartel más original para su equipo, con lo cual ganaban puntos. *“Una actividad a simple vista ingenua pero que esconde el primer objetivo de poner a los integrantes del equipo a pensar como tal, ejercer liderazgo, ponerse de acuerdo en la toma de decisiones, resolver consignas, cooperar y trabajar en conjunto”*, afirmó Ana Laura Bobet. El clima cambia por completo en poco tiempo, como se puede ver en la foto N° 2.



**Foto N°2: La actitud del equipo al ganar la primer actividad.**

Continuaron la jornada con actividades como *“Carreras dentro de un dado”* (foto N° 3), donde los participantes que van dentro del mismo deben ser guiados por quienes quedan fuera para poder avanzar, ya que no ven el camino; *“Carreras de embolsado”* (foto N° 4), donde todo el equipo debe desarrollar habilidades de sincronización y orden.



**Foto N°3: Los equipos jugando “Carreras dentro de un dado”.**



**Foto N°4: Los participantes jugando “Carreras de embolsado”.**

Al preguntarle a Ana Laura si con las actividades principalmente se fomentó el trabajo en equipo, argumentó, *“observa la foto N° 5, donde un solo representante del equipo está caminando*

*sobre zancos y todo el resto del equipo apoyando su avance, donde cada parte cuenta, cada sogá y cada mano tiene la misma responsabilidad y la misma fuerza de sostener a su compañero y donde cuando alguien suelta la cuerda el compañero se cae de los zancos. Sin lugar a dudas, después de una actividad como ésta el equipo se fortalece y va por más.”*



**Foto N°5: Juego de zancos.**

Ana Laura describe los sentimientos y actitudes que se generan durante la jornada de Outdoor Training, y a través de cada actividad realizada en equipo y al aire libre: *“se generó un clima de rivalidad, cada equipo defendiendo sus puntos, pero a su vez un clima de risas, complicidad, distensión, donde los roles se desdibujan y cada mano, cada idea y cada grano de arena cuenta de la misma manera. Los jefes se pierden dentro de cada equipo, dejan de ser jefes para pasar a ser parte de un equipo que trabaja en conjunto. Con el correr de las actividades se va notando con claridad que no gana el equipo con mayor habilidad física sino el equipo que presenta mejores estrategias de juego, mejor sincronización, el más ordenado, el que más se escucha, el que se deja guiar por los líderes naturales que van surgiendo, dependiendo del juego y de las habilidades de cada uno. El que sabe más de números naturalmente va resolviendo los problemas matemáticos (foto N° 6) y los más ingeniosos sugieren ideas sobre cómo guiar a los embolsados para que salten al mismo tiempo. Se desarrolla una actividad de real trabajo en equipo.”*



**Foto N° 6: Resolviendo problemas matemáticos en equipo.**



**Foto N°7: Juego de coordinación de sogas.**

*“Lo increíble es ir viendo cómo de a poco y a través de simples juegos, todos se van relajando, dejando mostrar cada vez más cada personalidad, las maneras de trabajar van saliendo*

*a la luz (fotos N° 7, N° 8 y N° 9). Van apareciendo los que hacen trampa, los que la pasan mal cuando pierden, los que no pueden controlar las situaciones de tensión... son las actitudes y sentimientos que empezamos a ver entre nosotros y que los mismos coordinadores del juego nos explican no son ni más ni menos que nuestras maneras de comportarnos, no sólo ante un juego, sino ante cualquier situación de la vida.”*



**Foto N°8: Actitud de los participantes luego de cada actividad.**



**Foto N°9: Los empleados se muestran relajados y disfrutando de la actividad.**

La jornada finalizó con la búsqueda del “Tesoro escondido”. Cada grupo debía encontrar la mayor cantidad de piezas de un rompecabezas grande. Al finalizar la última actividad (fotos N° 10 y N° 11), los participantes se dieron cuenta que no había un solo ganador, sino que era un trabajo en equipo de todos los grupos para poder completar la frase motivacional que formaba el rompecabezas. A partir de ese resultado, los coordinadores dieron unas palabras para el cierre de la actividad de Outdoor Training.



Foto N°10: “Búsqueda del tesoro” y armado del rompecabezas.



Foto N°11: Rompecabezas armado y fin de la jornada de Outdoor Training.



Ana Laura Bobet, Gerente General de Recursos Humanos, argumentó durante la entrevista que la jornada de Outdoor Training ha sido más productiva que otro tipo de evento para los empleados, ya que a partir del desarrollo de las actividades, conformaron un mismo equipo y estrecharon lazos que nunca se terminan dando en las reuniones tradicionales.

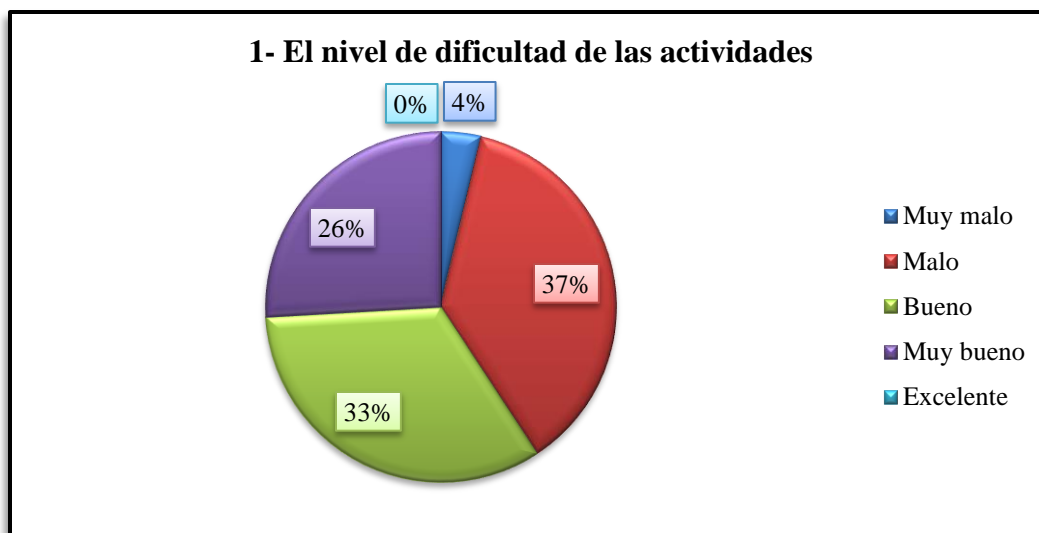
Además, consideró que todos partieron más motivados de esa jornada, y que debería implementarse mínimo una vez al año para mantener esa motivación, si no las personas la van perdiendo por diversos motivos. Al preguntarle si el objetivo logrado en esa jornada se mantuvo en el tiempo y en la rutina diaria en el trabajo, concluyó: *“el clima de equipo se sigue sosteniendo y esos vínculos que se crean en estas reuniones se ganan y ya no se pierden. Es una muy gratificante tarea ver los resultados que genera jugar, participar, distenderse, conocerse, hablar, intercambiar opiniones, reírnos juntos.”*

#### 4.4 Análisis de resultados de encuestas

A continuación, presento la tabulación de los resultados de las encuestas, realizadas al personal de Recursos Humanos, quienes participaron del evento Outdoor Training. Con esta encuesta, trataré de comprobar como la integración del equipo de trabajo lograda a partir del evento de Outdoor Training, produjo una motivación intrínseca en los participantes y un crecimiento profesional, y si se pudo aplicar en el ámbito laboral.

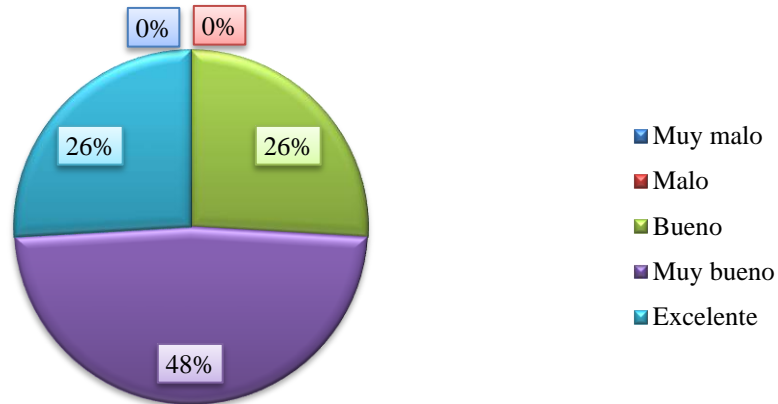
**Consigna N°1: La participación en el evento fue: OBLIGATORIA**

**Consigna N°2: Desarrollo de las actividades**



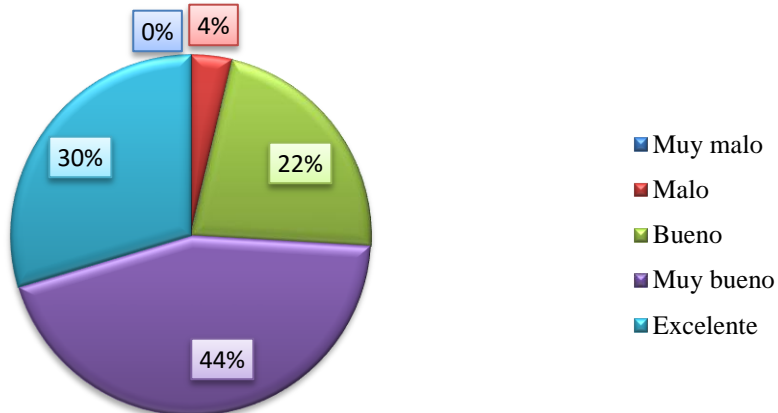
Se puede observar en la primera afirmación, de un total de 27 encuestados, 1 (4%) opinó que el nivel de dificultad de las actividades fue muy malo, 10 (37%) que fue malo, 9 (33%) que fue bueno y 7 (26%) que el nivel fue muy bueno.

### 2- Me sentí involucrado en cada una de ellas



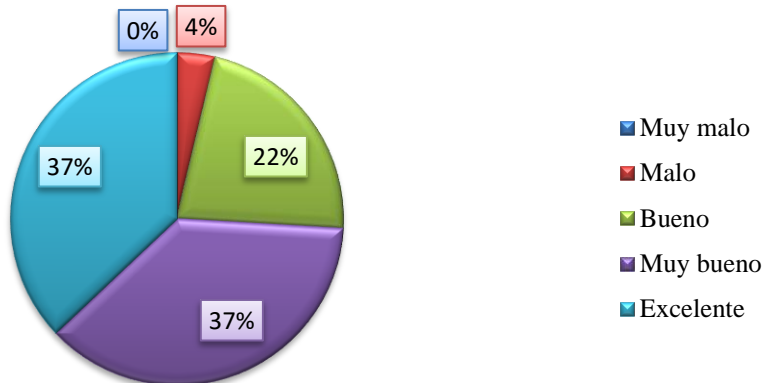
Se advierte que 7 (26%) de los 27 encuestados, consideraron que fue buena su involucración en cada una de las actividades, 13 (48%) que fue muy buena y 7 (26%) que fue excelente.

### 3- Han sido productivas para el equipo de trabajo



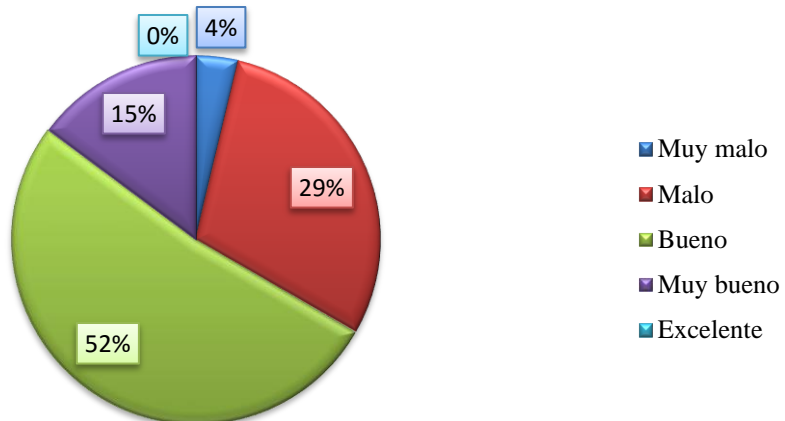
Del total de 27 encuestados, 1 (4%) calificó como malo a lo productivas que fueron las actividades para el equipo de trabajo, 6 (22%) que fue bueno, 12 (44%) que fue muy bueno y 8 (30%) que fue excelente.

#### 4- Fortalecieron la integración del equipo de trabajo

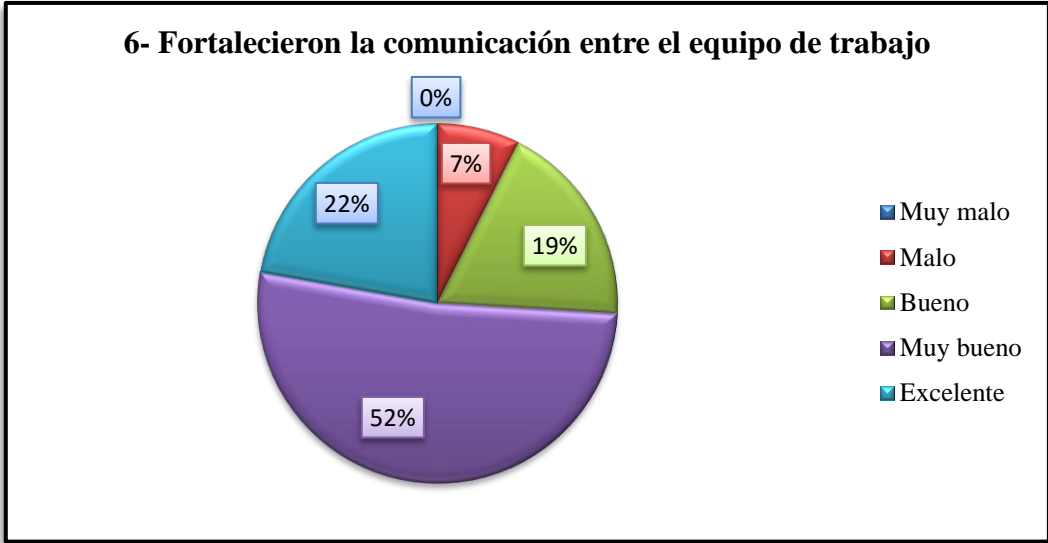


Se observa que de los 27 encuestados, en la afirmación de como las *actividades fortalecieron la integración del equipo de trabajo*, 1 (4%) consideró que fue malo, 6 (22%) que fue bueno, 10 (37%) que fue muy bueno y otros 10 (37%) que fue excelente.

#### 5- Mantenían relación con problemas diarios laborales

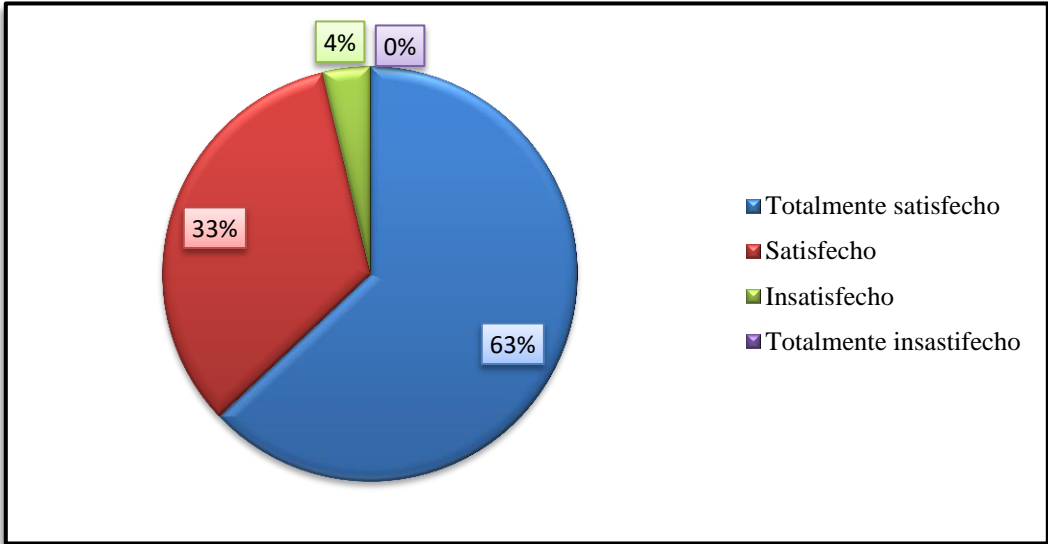


De la quinta afirmación, las actividades *mantenían relación con los problemas diarios laborales*, 1 (4%) de los 27 encuestados, opinó que fue muy malo, 8 (29%) que fue malo, 14 (52%) que fue bueno y 4 (15%) que fue muy bueno.



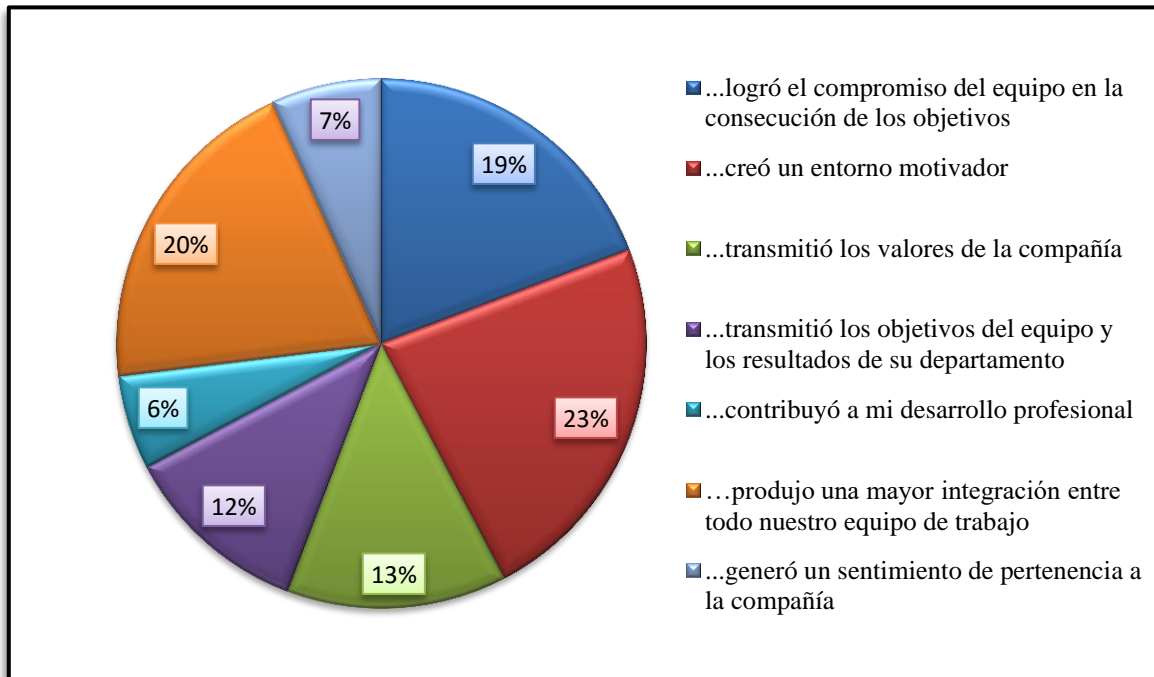
Se observa que en la sexta afirmación, las actividades *fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo*, 2 (7%) opinaron que fue malo, 5 (19%) que fue bueno, 14 (52%) que fue muy bueno y 6 (22%) que fue excelente.

**Consigna N°3: ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?**



Se advierte que 17 (63%) de 27 encuestados confirmaron estar totalmente satisfechos con el evento, 9 (33%) están satisfechos y 1 (4%) insatisfecho.

**Consigna N°4: El evento de Outdoor Training...**

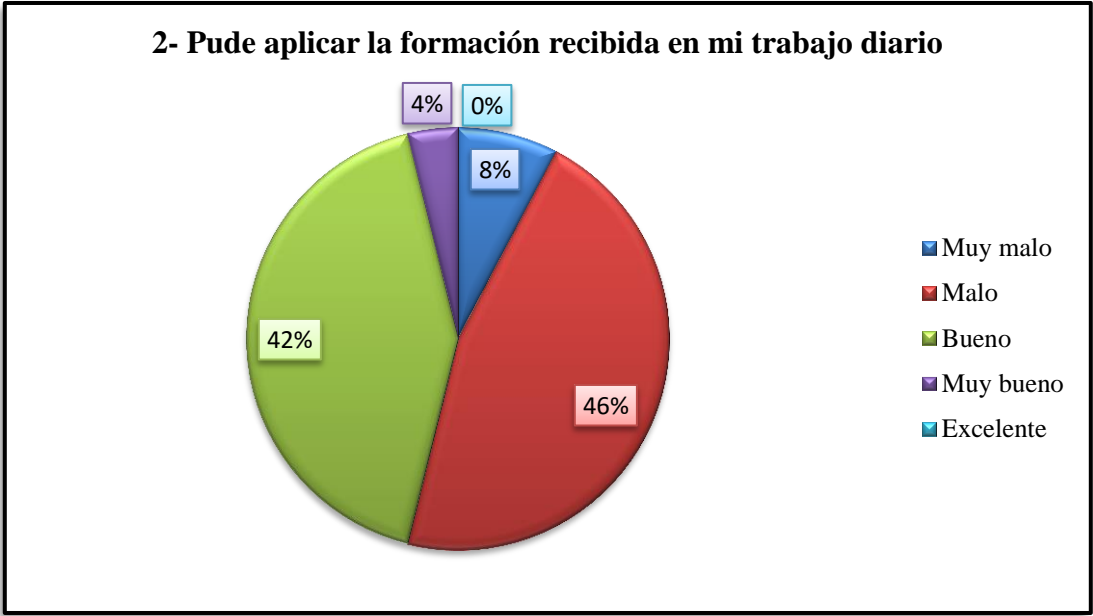


Se puede observar que de los 27 encuestados, 20 (19%) afirmaron que el evento Outdoor Training logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos, 24 (23%) que creó un entorno motivador, 14 (13%) que transmitió los valores de la compañía, 12 (12%) que transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento, 6 (6%) confirmaron que contribuyó a su desarrollo profesional, 21 (20%) que produjo una mayor integración entre todo el equipo de trabajo, y 7 (7%) que generó un sentimiento de pertenencia a la compañía.

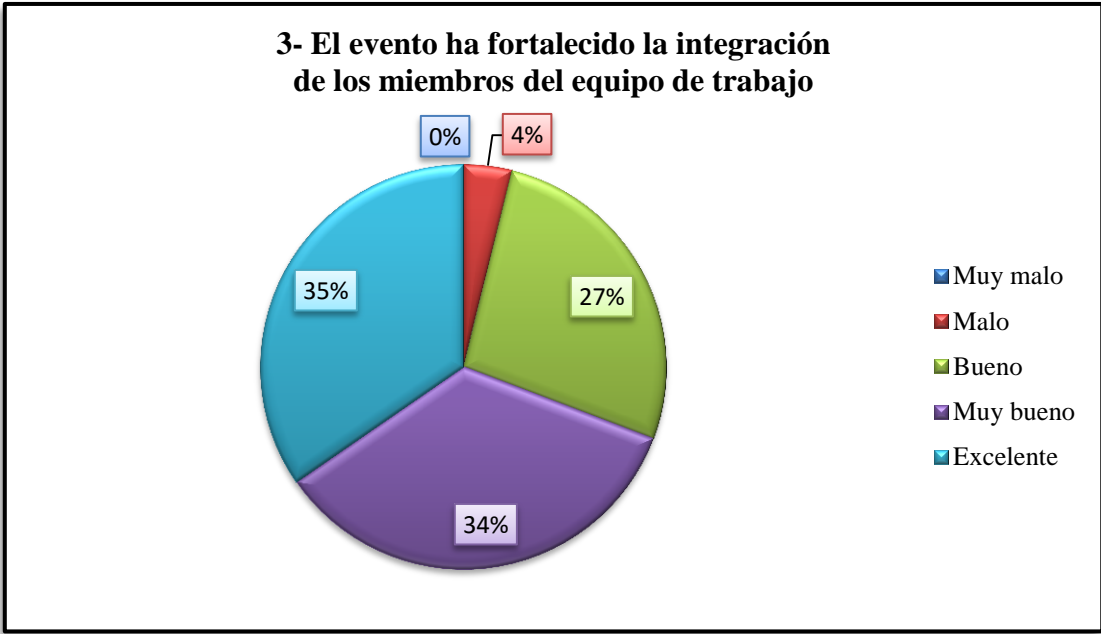
**Consigna N°5: Aplicación en el ámbito laboral**



Respecto de la afirmación, *la formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades*, de los 27 encuestados, 2 (7%) opinaron que fue muy mala, 14 (52%) que fue mala y 11 (41%) que fue buena.

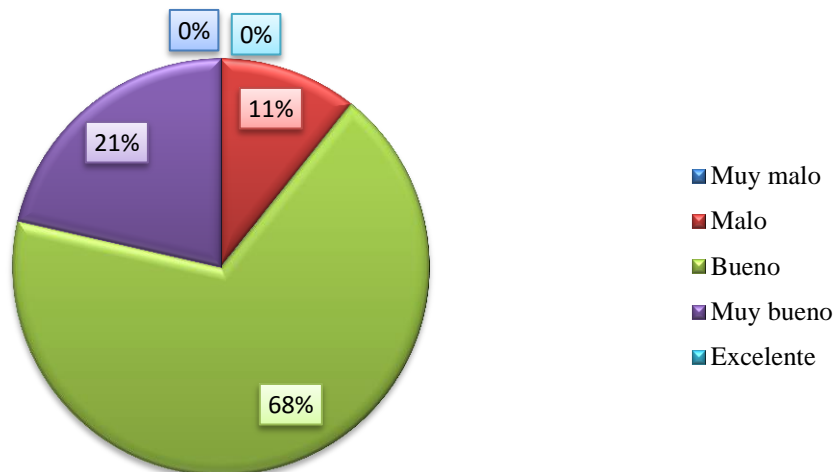


2 (8%) de 27 encuestados, calificaron como muy malo a como pudo *aplicar la formación recibida en su trabajo diario*, 12 (46%) que fue malo, 11 (42%) que fue bueno y 1(4%) que fue muy bueno.



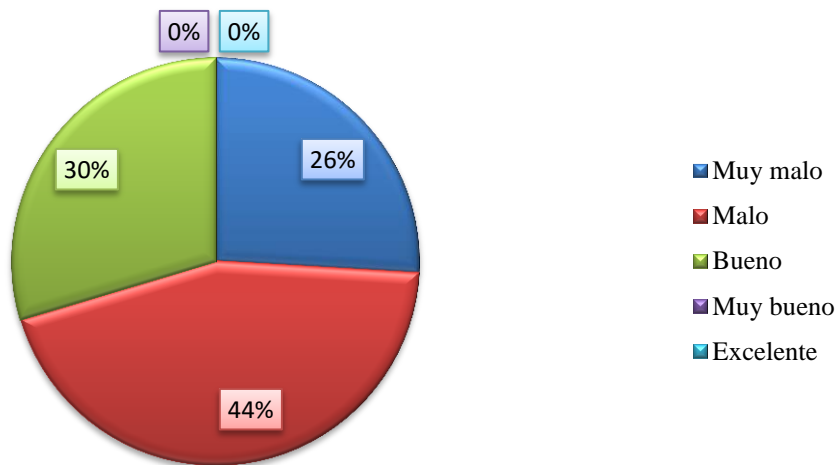
Se observa que de los 27 encuestados, 1 (4%) opinó fue malo como *el evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo*, mientras que 7 (27%) opinaron que fue bueno, 9 (34%) que fue muy bueno y 9 (35%) que fue excelente.

#### 4- El evento incrementó mi motivación laboral



Se advierte, que en la afirmación *el evento incrementó mi motivación laboral*, 3 (11%) de 27 encuestados, la calificaron como mala, 19 (68%) como buena y 6 (21%) como muy buena.

#### 5- Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo



Respecto de la afirmación, *sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo*, 7 (26%) la calificaron como muy mala, 12 (44%) como mala y 8 (30%) como buena.

## CONCLUSIONES

Con la presente tesina, a través del desarrollo y definición de los puntos esenciales que engloba el evento Outdoor Training, y específicamente del análisis de la experiencia que realizó la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A., puedo afirmar que la hipótesis planteada ha sido comprobada:

***El Outdoor Training es el evento corporativo de recreación y formación planificado por la empresa que genera una mayor motivación en los empleados.***

Se puede observar del análisis de las encuestas realizadas a los participantes del Outdoor Training, y de la entrevista a Ana Laura Bobet, que la jornada realizada en el Hotel Spa San Ceferino de Lujan, produjo una motivación en los empleados durante el evento, que así mismo aumento su motivación laboral, y además generó lazos fuertes de integración entre cada miembro del área de Recursos Humanos, que aún hoy en día se mantienen intactos.

Un evento definido puramente por su carácter motivacional, por el modo en que influye sobre las actitudes de los participantes. Tal como afirman los dueños de empresas organizadoras de Outdoor Training, muchas actitudes se reflejan en el transcurso de todo el evento: vulnerabilidad, confianza, solidaridad, consciencia de equipo, mirada holística, aprendizaje del error, responsabilidad, motivación, empatía, humildad, disfrute de la actividad; así como también se ve el miedo a participar, a abrirse frente a los demás, la vergüenza, no poder controlar las situaciones de tensión, etc. Actitudes y sentimientos, que como aclara Ana Laura, son nuestras maneras de comportarnos, no sólo ante un juego, sino ante cualquier situación de la vida.

Un evento imprescindible para una empresa de tal magnitud como es Dow AgroSciences Argentina S.A., atravesada por la tecnología, tanto en su proceso de experimentación y elaboración de productos, como en la forma de comunicarse entre todos los puestos de trabajo y sectores de la compañía.

Especialmente para el área de Recursos Humanos, siendo el personal de distintas ciudades del país, cuando la manera más accesible de comunicación es a través de dispositivos electrónicos, como es el envío de mails, mensajes de texto, llamadas telefónicas, video llamadas y chats.

Fue y seguirá siendo muy necesaria la reunión de todos frente a frente y de compartir del dialogo humano, la interacción fuera de una oficina o de detrás de una computadora, respirando aire puro y en plena actividad deportiva; con actividades de equipo, de confianza, de compañerismo, de diversión.

Al estar en contacto con la naturaleza, ya que se trata de un ambiente nuevo, desconocido y desafiante, provoca en los participantes más interés que las actividades desarrolladas dentro de la empresa o de un salón de eventos. Incluso actúa como escenario terapéutico y ubica a todos los participantes en un nivel de igualdad, no se distingue quien es el jefe y quién no.

Trabajando en el ámbito de mi profesión, como Técnica Superior en Organización de Eventos, y como futura Licencia en Relaciones Públicas, puedo concluir que el Outdoor Training, con una buena estrategia, los objetivos bien definidos y claros, eligiendo un óptimo lugar para realizarlo y con los profesionales adecuados, es el evento corporativo por excelencia, que marca cambios en las



actitudes de las personas, que afecta directamente en la motivación intrínseca, y fortalece la comunicación e integración de todos los empleados dispuestos a participar de este tipo de evento.

## BIBLIOGRAFÍA

Aburto Pineda, Hugo Iván; Bonales Valencia, Joel, “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional”, Aguascalientes, 2011, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Aguilar, Eva María; Aguilar, Ángel, “Efectos de variables de personalidad y motivación sobre el desempeño en tareas cognitivas y de lectura y escritura en niños lectores y disléxicos” en “Análisis y modificación de conducta”, Vol. 30, N° 133, España, 2004.

Avendaño, María del Rosario, “Outdoor Training un nuevo concepto de capacitación”, Mar del Plata, 2007, trabajo de tesis de la Maestría en Administración de Negocios, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Carretón Ballester, M<sup>a</sup> Carmen, “Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna”, Sevilla, 2009, AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

Castillo, Ana María, “Teoría y práctica de la motivación en la empresa”, en “Cuadernos de ciencias económicas y empresariales”, ISSN-e 1132-2640, N° 10, España, 1991.

Dioniely Miquilena, Colina, “Recreación laboral: Su efecto motivacional en los trabajadores”, Venezuela, 2011, Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 4, N° 8.

Eisenberger, Robert; Cameron, Judy, “Detrimental effects of reward: Reality of myth?”, en “American Psychologist”, Vol. 51, N° 11, Newark, 1996.

Galméz Cerezo, María Sunción, “La organización de eventos como herramienta de comunicación de Marketing”, Málaga, SPICUM (Servicios de Publicaciones de la Universidad de Málaga), 2010.

Gil, Francisco; Rico, Ramón; Sánchez-Manzanares, Miriam, “Eficacia de Equipos de Trabajo”, Madrid, 2008, Papeles del Psicólogo, Vol. 29(1).

García, Manuel et al., “La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo”, en “Psicothema”, Vol. 15, N° 1, España, 2003.

High, Teresa y Graefe, Alan R., “Outdoor experiential-based training: motivational and environmental influences affecting outcomes”, U.S., 2002, Department of Agriculture, Forest Service, Northeastern Research Station.

Jiménez Martín, Pedro Jesús; Gómez Encinas, Vicente, “Turismo Activo y Outdoor Training”, Madrid, 2006, Kronos Vol.5, N° 9.

Kilpatrick, Marcus; Bartholomew, John; Riemer, Harold, “Development of the test of exercise self-determination”, presentado en el encuentro anual de “The North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity”, San Diego, 2000.

Martínez González, José Alberto, “La Motivación Laboral en la Empresa: Un Contrato Moral Entre Empresario y Colaborador”, España, 2011, Contribuciones a la Economía.

Mercadé Canals, Oriol, “Programa de Outdoor Training para aumentar la cohesión de equipos deportivos”, en “Revista Ciencias aplicadas a la actividad física y el deporte”, N° 84, España, 2006.

Michel, Iara Maillen, “Los eventos como herramienta de comunicación en los hoteles de la ciudad de Paraná”, Rosario, 2013, Universidad Abierta Interamericana Sede Regional Rosario.

Moreno Murcia, Juan Antonio; Cervelló Gimeno, Eduardo; González-Cutre Coll, David, “Motivación auto-determinada y flujo disposicional en el deporte”, en “anales de psicología”, Vol. 22, N° 2, España, 2006.

Palmero Cantero, Francesc, “Motivación: conducta y proceso”, en “REME” (Revista Electrónica de Motivación y Emoción), Vol. 8, N° 20-21, España, 2005.

Ramírez Macías, Gonzalo, “Deporte vs. Juego. A la búsqueda de un concepto integrador”, Buenos Aires, 2006, Revista Digital, Año 10, N° 94.

Reinoso Fernández, Miguel, “Desarrollo de Competencias Emocionales en los Individuos de una Organización utilizando la Metodología de Formación: Outdoor Training”, España, 2006, Editorial de la Universidad de Granada.

Reinoso Fernández, Miguel, “¿Outdoor o Indoor training? Ventajas y desventajas”, España, 2007, <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=510>.

Rojas Acuña, Ingrid, “Manual para organizar y ejecutar un evento empresarial efectivo”, Chía, 2005, Universidad de La Sabana Facultad de Comunicación Social y Periodismo.

Ryan, Richard M.; Deci, Edward L., “La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar”, en “The American Psychological Association, Inc.” Vol. 55, N° 1, Rochester, 2000.

Ryan, Richard; Frederick, Christina; Lepes, Deborah; Rubio, Noel; Sheldom, Kennon, “Intrinsic motivation and exercise adherence”, en “International Journal of Sport Psychology”, Vol. 28, Rochester, 1197.

Soberanes Espinoza, Lugarda, “Modelo De Motivación Para Organizaciones En Morelos”, México, 2013, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Lic-En-Admon-De-Empresas/39773671.html>.

Sosa, Mónica, “El Outdoor Training en el mundo empresarial”, Perú, 2003, <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

**Entrevista a Anal Laura Bobet, Gerente General de Recursos Humanos, de la planta de Colón, provincia de Buenos Aires, de la empresa Dow AgroSciences Argentina S.A.**

**1- ¿Ha participado alguna vez de actividades de capacitación fuera de su ámbito habitual de trabajo?**

Generalmente, tratamos de realizar una reunión anual que implique viajar a otra ciudad, que le permita al grupo relacionarse de una manera diferente, donde el espacio no sea el de todos los días y donde poder compartir un momento entre todos, juntos; situación que difícilmente se pueda dar dentro del lugar de trabajo.

**2- ¿En qué consisten estas reuniones anuales organizadas en otra localidad?**

Solemos dividir las reuniones en dos partes. Una parte más informativa, donde los líderes del equipo nos informan un poco sobre la actualidad de nuestro área y los proyectos que se vienen, “dónde estamos parados y hacia dónde vamos”. Y otra etapa donde desarrollamos actividades de recreación.

**3- ¿Ha participado alguna vez de un programa de Outdoor Training?**

En 2012 experimentamos por primera vez este tipo de actividades y volvimos a repetirla en 2013, ya que los resultados nos sorprendieron. En el 2013 el grupo realizó un viaje a la localidad de Open Door, Partido de Luján, para realizar su reunión anual en el Hotel Spa San Ceferino. Allí destinamos toda una tarde al desarrollo de actividades grupales.

**4- ¿Qué objetivos esperaba alcanzar la empresa con este tipo de evento?**

El objetivo esperado era de fortalecer los lazos y vínculos del equipo.

**5- ¿Para quién estaba destinado el evento?**

El evento estaba destinado para todo el sector de Recursos Humanos de la empresa. Las personas que trabajan en nuestro sector se encuentran dispersas en diferentes localidades, Colón (Buenos Aires), Venado Tuerto (Santa Fe), Sampacho (Córdoba), Los Altos (Catamarca) y resulta complejo generar un clima de amistad o relación que vaya más allá de lo formal en pocos días de reunión.

**6- ¿Cuántos empleados participaron?**

Participaron en total 38 empleados.

**7- ¿Cuál fue la postura de los empleados frente a este tipo de programa?**

Te dejo la **foto número 1** para que puedas apreciar la postura de las personas antes de comenzar a desarrollar las actividades. Generalmente la postura es de desinterés, desgano, “no lo necesito” o “esto no tiene sentido”, brazos cruzados, mirada dispersa y muy poco dispuestos a colaborar en la actividad.

**8- ¿En qué momento del evento cambió su actitud y comenzaron a involucrarse más?**

El clima comienza a cambiar cuando el profesor encargado del desarrollo de las actividades comienza a dividir a la gente en cuatro equipos. Comienza a surgir la competitividad, el sentimiento de pertenencia, la identidad del equipo. La división en este caso fue realizada de manera aleatoria por ellos mismos.

**9- ¿Qué tipo de actividades se desarrollaron en el Outdoor Training?**

Comenzaba ganando puntos el equipo que inventara el nombre, la canción y el cartel más original para su equipo. Una actividad a simple vista ingenua pero que esconde el primer objetivo de poner a los integrantes del equipo a pensar como tal, ejercer liderazgo, ponerse de acuerdo en la toma de decisiones, resolver consignas, cooperar y trabajar en conjunto. El clima cambia por completo en poco tiempo, se puede ver en la **foto 2**.

Jugamos por ejemplo, a Carreras dentro de un dado (**foto 3**), donde los participantes que van dentro del mismo deben ser guiados por quienes quedan fuera para poder avanzar, ya que no ven el camino; Carreras de embolsado (**foto 4**), donde todo el equipo debe desarrollar habilidades de sincronización y orden.

**10- ¿Cree que estas actividades principalmente fomentaron el trabajo en equipo?**

Mirá la **foto 5**, un solo representante del equipo caminando sobre zancos y todo el resto del equipo apoyando su avance! Donde cada parte cuenta, cada sogá y cada mano tiene la misma responsabilidad y la misma fuerza de sostener a su compañero y donde cuando alguien suelta la cuerda el compañero se cae de los zancos. Sin lugar a dudas, después de una actividad como ésta el equipo se fortalece y va por más.

**11- ¿Cuáles otros sentimientos se fueron generando en este clima de juego y trabajo en equipo?**

Se genera un clima de rivalidad porque cada equipo ya defiende sus puntos, pero también se genera un clima de risas, complicidad, distensión, donde los roles se terminan de desdibujar y cada mano, cada idea y cada grano de arena cuenta de la misma manera. Los jefes se pierden dentro de cada equipo, dejan de ser jefes para pasar a ser parte de un equipo que trabaja en conjunto. Con el correr de las actividades se va notando con claridad que no gana el equipo con mayor habilidad física sino el equipo que presenta mejores estrategias de juego, mejor sincronización, el más ordenado, el que más se escucha, el que se deja guiar por los líderes naturales que van surgiendo, dependiendo del juego y de las habilidades de cada uno. El que sabe más de números naturalmente va resolviendo los problemas matemáticos (**foto 6**) y los más ingeniosos sugieren ideas sobre cómo guiar a los embolsados para que salten al mismo tiempo. Se desarrolla una actividad de real trabajo en equipo.

**12- ¿Cuáles son las actitudes de los empleados que más se reflejaron en estas actividades?**

Lo increíble es ir viendo cómo de a poco y a través de simples juegos, todos se van relajando, dejando mostrar cada vez más cada personalidad, las maneras de trabajar van saliendo a la luz (**fotos 8, 9**). Van apareciendo los que hacen trampa, los que la pasan mal cuando pierden, los que no pueden controlar las situaciones de tensión... son las actitudes y sentimientos que empezamos a ver entre nosotros y que los mismos coordinadores del juego nos explican no son ni más ni menos que nuestras maneras de comportarnos, no sólo ante un juego, sino ante cualquier situación de la vida.

**13- ¿Cómo concluyó la jornada de Outdoor Training?**

Mirá las fotos 10 y 11. Cerramos la tarde con un Tesoro escondido donde cada equipo tenía que encontrar piezas que formaban un cartel. En este caso el ganador fuimos todos los equipos.

**14- Finalizadas las actividades, ¿los coordinadores dedicaron un tiempo para un feedback o una reflexión grupal?**

Sí. La última actividad era el tesoro escondido. Cada grupo debía encontrar la mayor cantidad de piezas de un rompecabezas grande. En realidad, al finalizar la actividad nos dimos cuenta que no tenía un ganador sino que era un trabajo en equipo entre todos los grupos para completarlo. El rompecabezas formaba una frase motivacional. En base a ese resultado del juego los coordinadores dieron unas palabras a modo de cierre.

**15- ¿Considera que la jornada de Outdoor Training ha sido más productiva que otro tipo de evento para los empleados?**

Desde nuestra experiencia este tipo de juegos de recreación siempre resultaron exitosas. Antes hacíamos sólo reuniones anuales informativas, más formales, donde la temática se centraba en lo laboral. En 2012 experimentamos por primera vez este tipo de actividades y volvimos a repetirla en

2013. De esta manera, desarrollando estos juegos, nos dimos cuenta que personas que nunca se relacionaban en el trabajo por diversos motivos, se encontraban conformando un mismo equipo y estrechando lazos que sorprendentemente nunca se terminan con estas reuniones.

**16- ¿Considera que el haber participado de un programa de Outdoor Training incrementó la motivación de los empleados?**

Sí, creo que todos nos fuimos más motivados de esa reunión. Por cuestiones de dinero no hemos podido volver a realizar este tipo de viajes y actividades y me parece fundamental hacerlas mínimo una vez al año para mantener esa motivación, sino la gente la va perdiendo por diversos motivos.

**17- ¿El objetivo logrado en esa jornada se mantuvo en el tiempo y en la rutina diaria en el trabajo?**

El clima de equipo se sigue sosteniendo y esos vínculos que se crean en estas reuniones se ganan y ya no se pierden. Es una muy gratificante tarea ver los resultados que genera jugar, participar, distenderse, conocerse, hablar, intercambiar opiniones, reírnos juntos.

**18- ¿Qué le gustaría aportar como conclusión?**

Es un excelente ejercicio, recomendable para las empresas que aún no se animan a probarlo. Es una excelente oportunidad de impactar positivamente en el recurso estratégico de una organización, el capital humano.

## Anexo 2

**Entrevista a Gustavo B. Scheidegger, Director Ejecutivo de “Amarran Sancho”, espacio turístico, ejecutivo y natural, ubicado en Tigre, Buenos Aires.**

### En base a las empresas clientes

**1- ¿Hace cuánto tiempo que ofrecen este servicio a empresas?**

Inauguramos el 26.11.2013, o sea que ya vamos a cumplir 1,5 años con este servicio.

**2- ¿Qué tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)**

En general, empresas grandes (Bayer, Abbott, American Express, BASF, Boehringer, Cargill, Exxon, Gas Natural, Janssen, Syngenta, Banco Galicia, Coca Cola, Samsung, Banco Santander, Todomoda, Warner, etc. etc.)

**3- ¿En general, con qué fin contratan sus servicios? ¿Capacitación o solo distención?**

Ambas propuestas son ofrecidas, pero la estadística de contratación, hasta el momento, es de 75% de las actividades con el objetivo de mera recreación y el 25% restante con el objetivo de capacitación (con devolución o rescate).

**4- ¿Establecen objetivos previamente con el cliente?**

Si es con capacitación, sí. Acordamos una reunión previa en la empresa contratante y analizamos la problemática que se desea encarar, el objetivo de la actividad, el mensaje que se pretende enfatizar, etc. y diseñamos la actividad para ello. Si la actividad es para simple recreación, el único ajuste que hacemos es al tiempo disponible de cada agenda y al clima.

**5- ¿Les piden repetir los cursos para otras áreas o personal de la misma organización?**

Sí, muchas empresas son “reincidentes”, trayendo a otros departamentos para repetir la experiencia con otros equipos internos (Bayer, Galicia, Abbott, America Express, Coca Cola, Todomoda, etc.)

**6- ¿Según su opinión, cada cuanto tiempo la empresa debe emprender programas de Outdoor Training?**

No veo necesario ni recomendable determinar frecuencias pre establecidas. Todo debe ajustarse a la necesidad puntual de cada empresa y equipo.

### En base a los participantes

**7- ¿Los participantes se entusiasman con las actividades?**

Mucho! Y, aunque no haya prevista una instancia de devolución o rescate posterior, viven introspecciones muy interesantes e intercambian valiosos mensajes entre sí. Aún en la actividad recreativa surgen conclusiones muy valiosas entre los miembros de cada equipo.



**8- ¿Alguna actividad provoca algún tipo de incomodidad en los participantes?**

Ninguna. De existir alguna de ellas, la eliminaríamos a modificaríamos. En general, apartarse del rol social y corporativo y animarse a entrar en las dinámicas con espíritu lúdico puede costar o atemorizar un poco al inicio (sensación de vergüenza ante el posible ridículo), pero las actividades rompe – hielo iniciales quiebran esa primera resistencia.

**9- ¿Considera que el Outdoor Training es una herramienta que incrementa la automotivación del empleado y la motivación de su equipo?**

Sí, claramente.

**10- ¿Se produce un real fortalecimiento del equipo de trabajo?**

Sí, especialmente porque se trabajan las posibles disfunciones de un equipo (nos basamos mucho en la pirámide de Patrick Lencioni, en su libro “*Las 5 disfunciones de un equipo*”), especialmente trabajando la confianza (muchos juegos me obligan a confiar en el otro), el miedo al error (en el juego uno se permite equivocarse, lo que no ocurre en los roles profesionales) y el compromiso por el resultado grupal.

**11- ¿Las actividades de Outdoor Training desarrollan competencias de la inteligencia emocional de los empleados?**

Más que inteligencia emocional, ya hablamos de “*inteligencia espiritual*”, en tanto se busca tomar consciencia y observarse a sí mismo como un tercero (en las introspecciones), identificando las actitudes y valores del Ego, en contraste con las actitudes y valores del Ser. A las emociones, entonces, se le agregan miradas conscientes sobre los roles sociales y corporativos, sobre los dogmas, sobre los prejuicios y las creencias limitantes, generando nuevos registros sobre lo que uno mismo puede llegar a lograr.

**12- ¿Puede enumerar algunas de las actitudes o comportamientos que muestran los participantes durante el transcurso de la actividad?**

Vulnerabilidad, no importándole el error o el ridículo en el juego propuesto; Franqueza, dando devoluciones y bromas a colegas, despojadas de todo prejuicio; Confianza, apoyándose en el compañero para superar desafíos; Solidaridad, ayudando a quien le cueste superar parte de los desafíos; Consciencia de equipo, al saber que no se puede llegar al resultado dejando a un compañero en el camino; Crítica a la competencia, entendiendo que los logros individuales son apenas parte de un todo; Mirada holística, no sólo individual sobre el equipo, sino del equipo integrado en la naturaleza, que condiciona dinámicamente el contexto donde se encaran los desafíos.

**13- ¿Qué resultados observan en los grupos al finalizar el evento? ¿Se cumplió el objetivo planteado al inicio de dicho evento?**

En general sí. Es difícil medir esos objetivos de inmediato, pues lo que vale en el aprendizaje experiencial es la vivencia y la introspección. Lo que se puede aseverar es que todos se llevan algo para pensar e interiorizar.

**En base al programa de Outdoor Training**

#### **14- ¿Cuáles son las etapas de organización del evento?**

- a) Diseño de las dinámicas en función del mensaje que se quiere trabajar;
- b) Puesta a punto de los elementos integrantes de cada juego / desafío;
- c) Comunicación de consignas (reglas de juego y de seguridad);
- d) Desarrollo y supervisión de cada desafío;
- e) Entrega de premios o recursos a los equipos “ganadores “ (se exagera el espíritu de competencia para luego, en el juego final de integración, dar el mensaje opuesto, donde cada recurso ganado en competencia es parte integrante de un resultado verdaderamente integrador, reemplazando la mirada competitiva por holística).
- f) Intercambio de vivencias al cierre
- g) Devolución del coach, si requerida.

#### **15- ¿Qué duración tienen los programas?**

Depende mucho de cada agenda y objetivo, pero suelen durar entre 1,5 horas y 4 horas.

#### **16- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan? ¿Algunas deben implementarse primero, otras al final?**

Trabajamos muchos desafíos con “palos y sogas” (nuestro circuito outdoor permanente):

- a) “alineados”, en equilibrio sobre postes;
- b) “enredados”, desatando una cuerda entre palos de un laberinto;
- c) “plataformas”, sorteando obstáculos para pasar de una plataforma a otra;
- d) “equilibrados”, intentando nivelar una balanza gigante para rescatar un recurso
- e) “Los guías”, recolectando partes de un tótem, sin el recurso de la vista y guiados por diferentes líderes de manera simultánea.
- f) “Torre de agua” (necesariamente va al final, como juego integrador), donde cada recurso ganado en competencia sirve para lograr el resultado global (mirada holística del equipo).

También trabajamos con la náutica, buscando tesoros en kayak en diferentes islas, armando balsas, etc. También allí el recurso obtenido por un equipo no sirve completamente sin el recurso ganado por los demás equipos.

#### **17 - ¿Cuáles son las medidas de seguridad?**

Básicamente usar los elementos que se le proveen (guantes, cascos, etc.), no apartarse de los senderos en el bosque; respetar los tiempos asignados; no colocar manos entre piezas que pueda aprisionarlas, etc. Los juegos no suelen tener alturas peligrosas (entre 60 y 80 cms de altura), pero los materiales (troncos y sogas) suelen ser rústicos y merecen cuidado. Cuando las actividades son náuticas, nadie puede estar en el agua sin su chaleco salvavidas.

#### **18 - ¿Cómo se conforma el equipo de trabajo organizador? ¿Cómo se dividen las funciones?**

Quienes coordinan el desempeño en los juegos tienen el perfil de profesores de educación física y se calcula 1 instructor cada 15 / 20 personas (los equipos suelen hacerse entre 15 y 20 personas, pues de menos integrantes pierde gracia → Si todo el evento tiene poca gente, entonces todos compiten contra el circuito).

Quien diseña y presenta las dinámicas, y hace la devolución final tiene el perfil de coach o especialista en RR.HH., ayudando a conceptualizar las vivencias.

**19- ¿En base a su experiencia, cuáles son las principales habilidades que se desarrollan en los programas de Outdoor Training?**

Más que habilidades, son actitudes: Solidaridad, confianza, apertura, aprendizaje del error, mirada integradora, compromiso, responsabilidad, empatía, humildad, valoración del otro, feedback, motivación, etc. Sin lugar a dudas que todas esas actitudes y valores sirven para mejorar las habilidades de liderazgo y de conformación de equipos de alto rendimiento.

**20- ¿Cree usted que se puede poner en práctica en el ámbito laboral? ¿De qué forma?**

Sin lugar a dudas. Los juegos sólo son una excusa para vencer la barrera de ciertos dogmas y miedos del ego. Sirven para apartar por algunos instantes el rol social y corporativo para darnos una mirada desde un espacio diferente. Una vez conscientizadas determinadas actitudes (ya enumeradas arriba), la idea es que estas se apliquen a la vida y rutina laboral. Estas dinámicas sirven para tomar consciencia y atreverse a cuestionar paradigmas limitantes del Ego. Una vez cuestionado los mismos, sin lugar a dudas que pueden extrapolarse a realidades laborales e interacción social, en beneficio colectivo.

**21- ¿Realizan un seguimiento posterior para evaluar el impacto de la formación?**

Como proveedor de estos juegos son pocos los que piden este servicio. Como trabajé 26 años en Bayer (mi último cargo fue Director Regional de RR.HH. Latinoamérica) es Bayer la única empresa que me pide continuar con algunas conclusiones, ayudando en programas de coaching individual a algunos líderes, pero en general las empresas no continúan con nuestro soporte luego de habernos visitado.

### Anexo 3

**Walter Lema, Presidente de Grupo SYNAPSIS | AIAE; Asociación Internacional de Aprendizaje Experiencial, San Martín de los Andes, Neuquén.**

#### En base a las empresas clientes

**1- ¿Hace cuánto tiempo que ofrecen este servicio a empresas?**

Hace 15 años.

**2- ¿Qué tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)**

De servicios, universidades, organismos gubernamentales, ONG's, cooperativas, escuelas privadas y profesionales independientes.

**3- ¿En general, con qué fin contratan sus servicios? ¿Capacitación o solo distención?**

Capacitación, entrenamiento, modificación de patrones/conductas y formación.

**4- ¿Establecen objetivos previamente con el cliente?**

Sí.

**5- ¿Les piden repetir los cursos para otras áreas o personal de la misma organización?**

En algunas ocasiones.

**6- ¿Según su opinión, cada cuanto tiempo la empresa debe emprender programas de Outdoor Training?**

Depende de los objetivos que se persigan. El dispositivo Outdoors resulta eficaz cuando se encuentra enmarcado dentro de una planificación estratégica alineada con las necesidades de la organización.

Existen 4 tipos de programas outdoors: 1) recreativos –modifican el sentir, 2) educativos – modifican el sentir + el pensar, 3) transformacionales –modifican el sentir+pensar+hacer y 4) redireccionales –modifican patrones y conductas disfuncionales. Claramente a medida que se avanza de 1) a 4) la planificaciones requerirá de más elementos experienciales outdoors o mixtos para alcanzar los objetivos.

#### En base a los participantes

**7- ¿Los participantes se entusiasman con las actividades?**

En la mayoría de los casos. Lo que opera como factor condicionante es el carácter voluntario u obligatorio de la propuesta. Cuando es obligatoria la asistencia, hay que asignar tiempos de trabajo adicionales dentro del programa, para que el grupo compre la propuesta, pero en el 90% de los casos, se alcanzan niveles motivacionales elevados.

## **8- ¿Alguna actividad provoca algún tipo de incomodidad en los participantes?**

Depende del grupo y de los integrantes. El Relevamiento diagnóstico es fundamental para detectar por donde pasan las preferencias y gustos de cada grupo. Habría que diferenciar entre incomodidad natural e incomodidad resistencial. El dispositivo outdoors busca por momentos desafiar límites autoimpuestos. Saca al grupo y a los integrantes de su zona de confort y esto es necesario y saludable. Salir de la zona de confort es incómodo pero se trata de una incomodidad transitoria y operativa. Existe otro tipo de incomodidad que tiene más que ver con los mecanismos defensivos de un grupo o de un integrante. Tal como decía anteriormente, será esencial identificar por donde pasa el nudo grupal para diseñar un dispositivo outdoors que minimice las conductas resistenciales, ya que cuando el grupo se instala allí, la tarea se interrumpe.

## **9- ¿Considera que el Outdoor Training es una herramienta que incrementa la automotivación del empleado y la motivación de su equipo?**

Absolutamente, pero tiene que utilizarse con rigor científico. En la actualidad existe mucha improvisación y mala praxis en este terreno. Recomiendo leer el siguiente artículo para más detalles: <http://www.aprendizaje-experiencial.org/#!teambuilding/c1gjo>

Vale aclarar que el Outdoor training no es una herramienta de trabajo sino el contexto donde se aplica un método que se conoce con el nombre de educación experiencial. Poca gente conoce el método experiencial y utiliza el dispositivo outdoors extrapolando otros marcos de trabajo diseñados para ámbitos indoors.

La mala praxis ha generado desconfianza respecto del dispositivo outdoors.

## **10- ¿Se produce un real fortalecimiento del equipo de trabajo?**

Nuevamente, bien aplicado, siempre se logran estos objetivos.

## **11- ¿Las actividades de Outdoor Training desarrollan competencias de la inteligencia emocional de los empleados?**

Depende mucho del facilitador y de su competencia dentro del terreno de la inteligencia emocional.

## **12- ¿Puede enumerar algunas de las actitudes o comportamientos que muestran los participantes durante el transcurso de la actividad?**

El aprendizaje experiencial promueve:

La capacidad para aprender de las experiencias personales a partir del autodescubrimiento

Un sentido de titularidad sobre lo aprendido que facilita su fijación definitiva

El autoconocimiento y el compromiso por la superación

La reflexión y la transferencia del aprendizaje desde una actividad lúdica o didáctica a la vida misma

La indagación, la curiosidad, la experimentación, la creatividad y la apertura de alternativas

El trabajo cooperativo y la comunicación abierta

La diversión y el disfrute por el proceso de aprendizaje

**13- ¿Qué resultados observan en los grupos al finalizar el evento? ¿Se cumplió el objetivo planteado al inicio de dicho evento?**

Es una muy buena pregunta que requeriría de una charla en sí misma para poder responderla adecuadamente.... Intentaré sintetizar lo mejor que pueda mi respuesta.

En algunos casos si, en otros no. En cualquier caso el grupo termina en un lugar superador al que comenzó. Lo que sucede es que uno puede tener una agenda en el comienzo del evento pero esa agenda debe contemplar las necesidades y agendas del grupo en cuestión. Éticamente el facilitador debe estar al servicio del grupo primero y luego de quien lo contrata, lo que no suele tenerse muy en cuenta. Se fuerza al grupo a trabajar lo que no desea o no está en condiciones de trabajar, lo que lleva eventualmente al fracaso del programa outdoors. Muchas veces uno comienza con determinados objetivos y descubre en la interacción con el grupo que existen otros objetivos prioritarios a trabajar ese día y hacia allí debe re-dirigirse la intervención. Un programa de aprendizaje experiencial en dispositivo outdoors será más eficaz, cuanto más cerca del nudo (o conflicto grupal) uno trabaje. Quiero decir... yo podría diseñar un programa para fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo, pero si no lo hago desde el conocimiento de cuáles son los obstáculos de ese grupo para alcanzar esos objetivos, la intervención puede no resultar satisfactoria porque simplemente no ha sido pertinente con sus necesidades. El obstáculo podría estar en la comunicación por ejemplo, o en un conflicto entre dos líderes del grupo, o en la amenaza de próximos despidos o nombramientos, ..., etc, etc....

**En base al programa de Outdoor Training**

**14- ¿Cuáles son las etapas de organización del evento?**

The slide features a logo for 'EXPERIENCIAL E ASESORIA SYNAPSIS ARGENTINA' in the top left corner. The main title is 'Método del aprendizaje experiencial' and the subtitle is 'Modelo de planificación A.P.P.L.E.'. The diagram shows a circular flow of five steps: 1. AVERIGUAR (top), 2. PLANEAR (right), 3. PREPARAR (bottom right), 4. LIDERAR (bottom left), and 5. EVALUAR (left). A photograph of a person in a yellow and black outdoor jacket looking at a device is positioned on the left side of the diagram.

### 15- ¿Qué duración tienen los programas?

En general de 3 horas en adelante.

### 16- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan? ¿Algunas deben implementarse primero, otras al final?

Lo primero es bajar las ansiedades y promover la confianza.

**Método del aprendizaje experiencial**

Diseño estructural de proceso

RESOLUCIÓN CONFLICTOS  
RESOLUCIÓN PROBLEMAS  
COOPERACIÓN  
COMUNICACIÓN  
CONFIANZA

"La confianza es la llave que abre la puerta experiencial."  
Rohnke y Butler (1995)

DIPLOMADO INTENSIVO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL OUTDOORS | GRUPO SYNAPSIS 65

The slide features a central pyramid with five levels of skills: CONFIANZA (Trust) at the base, followed by COMUNICACIÓN (Communication), COOPERACIÓN (Cooperation), RESOLUCIÓN PROBLEMAS (Problem Solving), and RESOLUCIÓN CONFLICTOS (Conflict Resolution) at the top. To the right of the pyramid is a photograph of a group of people lying on their backs on a grassy field, with some individuals standing on the hands of others, forming a human pyramid. A quote by Rohnke and Butler (1995) is placed next to the photo. The slide is framed in orange and includes a logo for 'GRUPO SYNAPSIS' in the top left corner and footer information at the bottom.

### 17- ¿Cuáles son las medidas de seguridad?

Depende del tipo de actividades incluidas en el programa outdoors. Las medidas de seguridad se incrementan en la siguiente dirección:

- Actividades lúdicas (bajas)
- Actividades de cuerdas bajas
- Actividades de cuerdas altas
- Actividades de aventura en proximidad de centros urbanos o infraestructura de apoyo
- Actividades de aventura en medio silvestre (muy altas)

En los primeros casos es importante tener protocolos de emergencia para atender situaciones menores. En los últimos es necesario contar con planes de contingencia y equipos de seguridad en situación de alerta ante la necesidad de evacuación.

Siempre es recomendable pedirle a los participantes que completen un formulario médico detallado para estar mejor preparados para atender una contingencia.

**18- ¿Cómo se conforma el equipo de trabajo organizador? ¿Cómo se dividen las funciones?**

Depende del tamaño del grupo y del tipo de programa outdoor elegido. Las funciones básicas son 3:

1. Coordinación/facilitación en educación experiencial outdoors
2. Coordinación técnica si hubiera actividades de riesgo
3. Coordinación logística

**19- ¿En base a su experiencia, cuáles son las principales habilidades que se desarrollan en los programas de Outdoor Training?**



## La educación experiencial

### Alcances y aplicaciones

PROPÓSITOS DE TRABAJO	EJES CONCEPTUALES (Ejemplos)	NIVELES DE INTERVENCIÓN	TÉCNICAS DE ACCIÓN (Ejemplos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción de nuevos conocimientos</li> <li>▪ Desarrollo de habilidades</li> <li>▪ Educación en valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apropiación de nuevos contenidos</li> <li>▪ Auto-conciencia</li> <li>▪ Motivación para el cambio</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Dominio emocional</li> <li>▪ Comunicación eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individual</li> <li>▪ Interpersonal</li> <li>▪ Grupal</li> <li>▪ Organizacional</li> <li>▪ Comunitario</li> <li>▪ Eco-sistémico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividades lúdicas</li> <li>▪ Actividades artísticas</li> <li>▪ Actividades de aventura</li> <li>▪ Actividades de cuerdas bajas y altas</li> <li>▪ Actividades didácticas</li> <li>▪ Actividades deportivas</li> <li>▪ Actividades culturales</li> <li>▪ Actividades agropecuarias</li> <li>▪ Actividades ecológicas</li> <li>▪ Actividades comunitarias</li> </ul>
DISPOSITIVOS		ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indoors</li> <li>▪ Outdoor training</li> <li>i. Espacios verdes y al aire libre (Parques y jardines)</li> <li>ii. Medio silvestre (Adventure based learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teambuilding</li> <li>▪ Trustbuilding</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Liderazgo transformacional</li> <li>▪ Desarrollo visión compartida</li> <li>▪ Cambio cultural</li> <li>▪ Fortalecimiento Institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educativo</li> <li>▪ Organizacional</li> <li>▪ Deportivo</li> <li>▪ Terapéutico</li> </ul>	

DIPLOMADO INTENSIVO EN APRENDIZAJE EXPERIENCIAL OUTDOORS | GRUPO SYNAPSIS
19



**20- ¿Cree usted que se puede poner en práctica en el ámbito laboral? ¿De qué forma?**

Sí. Es necesario conocer en profundidad el marco conceptual, filosófico y operativo del método del aprendizaje experiencial y su integración al ámbito organizacional.

**21- ¿Realizan un seguimiento posterior para evaluar el impacto de la formación?**

Siempre que es posible lo hacemos.

#### Anexo 4

**Antonio Zwobada, Profesor de educación física de Aguas Blancas Rafting, Bariloche, Río Negro.**

#### En base a las empresas clientes

**1- ¿Hace cuánto tiempo que ofrecen este servicio a empresas?**

Hace 10 años.

**2- ¿Qué tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)**

En general de grandes empresas de servicios.

**3- ¿En general, con qué fin contratan sus servicios? ¿Capacitación o solo distención?**

Ambas,,,a veces es solo incentivo y las menos team building.

**4- ¿Establecen objetivos previamente con el cliente?**

Sí.

**5- ¿Les piden repetir los cursos para otras áreas o personal de la misma organización?**

No habitualmente.

**6- ¿Según su opinión, cada cuanto tiempo la empresa debe emprender programas de Outdoor Training?**

Creo que idealmente una vez al año.

#### En base a los participantes

**7- ¿Los participantes se entusiasman con las actividades?**

Si mucho.

**8- ¿Alguna actividad provoca algún tipo de incomodidad en los participantes?**

Algunas provocan desafíos que incomodan más o menos según las personas.

**9- ¿Considera que el Outdoor Training es una herramienta que incrementa la automotivación del empleado y la motivación de su equipo?**

Si....mucho.

**10- ¿Se produce un real fortalecimiento del equipo de trabajo?**

Sí.

**11- ¿Las actividades de Outdoor Training desarrollan competencias de la inteligencia emocional de los empleados?**

Sí.

**12- ¿Puede enumerar algunas de las actitudes o comportamientos que muestran los participantes durante el transcurso de la actividad?**

Solidaridad, compromiso, trabajo en equipo, fortaleza, debilidad, liderazgo; timidez...etc.

**13- ¿Qué resultados observan en los grupos al finalizar el evento? ¿Se cumplió el objetivo planteado al inicio de dicho evento?**

Realmente las empresas en los meses siguientes son los que evalúan eso...creemos que si...pero no hemos tenido devoluciones de parte de las empresas.

**En base al programa de Outdoor Training**

**14- ¿Cuáles son las etapas de organización?**

Las etapas son: Evaluación de las necesidades; planificación de los objetivos; Selección de actividades de acuerdo a los objetivos; Establecimiento de roles de los coaches; preparación de recursos materiales para las actividades; ejecución de las actividades; devolución.

**15- ¿Qué duración tienen los programas?**

Los programas pueden ser de ½ día o varios días.

**16- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan? ¿Algunas deben implementarse primero, otras al final?**

Las principales actividades por ser una empresa de rafting son: rafting; puede ser tiro al blanco con arcos y dentro del rafting diferentes objetivos y desafíos.

## Anexo 5

**Encuestas realizadas a los empleados del área Recursos Humanos, de la empresa Dow Agrosciences Argentina S.A., sobre la experiencia en el evento de recreación al aire libre, realizado el día 6 y 7 de agosto de 2013, en el Hotel Spa San Ceferino, de la localidad de Open Door, Luján.**

ENCUESTA N°1

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			X		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				X	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo			X		
Mantenián relación con problemas diarios laborales			X		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo			X		

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	X
Satisfecho	
Insatisfecho	

Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	X
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	X
...otro	PRODUJO LAZOS FUERA DEL TRABAJO

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

## ENCUESTA N°2

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			x		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				x	
Han sido productivas para el equipo de trabajo			x		
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo			x		
Mantenían relación con problemas diarios laborales		x			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo			x		

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	
Satisfecho	x
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	x
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			x		
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		x			

ENCUESTA N°3

<b>1- La participación en el evento fue:</b>
Obligatoria X
Optativa

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		X			
Me sentí involucrado en cada una de ellas				X	
Han sido productivas para el equipo de trabajo			X		
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo			X		
Mantenían relación con problemas diarios laborales		X			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo			X		

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho
Satisfecho X
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos
...creó un entorno motivador X
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
...contribuyó a mi desarrollo profesional X
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			X		
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	X				

## ENCUESTA N°4

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		x			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			x		
Han sido productivas para el equipo de trabajo			x		
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				x	
Manténían relación con problemas diarios laborales			x		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				x	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

4- El evento de Outdoor Training...	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5- Aplicación en el ámbito laboral	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			x		
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		x			

## ENCUESTA N°5

1- La participación en el evento fue:	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

2- Desarrollo de las actividades	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
El nivel de dificultad de las actividades			x		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				x	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				x	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					x
Manténían relación con problemas diarios laborales			x		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				x	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

4- El evento de Outdoor Training...	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5- Aplicación en el ámbito laboral	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario					
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				x	
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		x			

## ENCUESTA N°6

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		<input checked="" type="checkbox"/>			
Me sentí involucrado en cada una de ellas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manténían relación con problemas diarios laborales			<input checked="" type="checkbox"/>		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos x
...creó un entorno motivador x
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento x
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro generó una relación de amistad entre todos

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				x	
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		x			

ENCUESTA N°7

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				x	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					x
Han sido productivas para el equipo de trabajo				x	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					x
Manténían relación con problemas diarios laborales			x		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				x	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	



4- El evento de Outdoor Training...	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	
...transmitió los valores de la compañía	x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	x
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	x
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5- Aplicación en el ámbito laboral	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				x	
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	x				

ENCUESTA N°8

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		<input checked="" type="checkbox"/>			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			<input checked="" type="checkbox"/>		
Han sido productivas para el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Mantenían relación con problemas diarios laborales		<input checked="" type="checkbox"/>			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	X
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	LOGRO QUE NOS CONOCIERAMOS MUCHO MAS ENTRE TODOS NOSOTROS

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	X				

ENCUESTA N°9

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			X		
Me sentí involucrado en cada una de ellas					X
Han sido productivas para el equipo de trabajo					X
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					X
Manténían relación con problemas diarios laborales			X		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho X
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	X
...contribuyó a mi desarrollo profesional	X
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	X
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral				X	
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			X		

ENCUESTA N°10

<b>1- La participación en el evento fue:</b>
Obligatoria <input checked="" type="checkbox"/>
Optativa

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			<input checked="" type="checkbox"/>		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	
Manténían relación con problemas diarios laborales			<input checked="" type="checkbox"/>		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos x
...creó un entorno motivador x
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento x
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			x		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				x	
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		x			

ENCUESTA N°11

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				x	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					x
Han sido productivas para el equipo de trabajo					x
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					x
Manténían relación con problemas diarios laborales				x	
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo					x

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	x
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro: creo un ambiente ameno y divertido, muy diferente a otro tipo de evento organizado por la empresa	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			x		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			x		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					x
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			x		

ENCUESTA N°12

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			X		
Me sentí involucrado en cada una de ellas			X		
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				X	
Mantenían relación con problemas diarios laborales		X			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho
Satisfecho X
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades	X				
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario	X				
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral		X			
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	X				

ENCUESTA N°13

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		x			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			x		
Han sido productivas para el equipo de trabajo			x		
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo			x		
Mantendrían relación con problemas diarios laborales			x		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo		x			

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho
Satisfecho    x
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			x		
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	x				

ENCUESTA N°14

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				X	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					X
Han sido productivas para el equipo de trabajo					X
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					X
Manténían relación con problemas diarios laborales			X		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo					X

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	X
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	X
...otro A través de ese viaje a Luján, pude conocer a compañeros con los que hablaba siempre por teléfono, y con los cuáles tengo una relación de amistad hoy en día.	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			X		

ENCUESTA N°15

<b>1- La participación en el evento fue:</b>
Obligatoria <input checked="" type="checkbox"/>
Optativa

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				<input checked="" type="checkbox"/>	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					<input checked="" type="checkbox"/>
Han sido productivas para el equipo de trabajo					<input checked="" type="checkbox"/>
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					<input checked="" type="checkbox"/>
Manténían relación con problemas diarios laborales			<input checked="" type="checkbox"/>		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				<input checked="" type="checkbox"/>	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos x
...creó un entorno motivador x
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento x
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			x		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			x		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					x
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			x		

ENCUESTA N°16

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		X			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			X		
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				X	
Mantenían relación con problemas diarios laborales		X			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	
Satisfecho	X
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	
...creó un entorno motivador	
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			X		
El evento incrementó mi motivación laboral		X			
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

ENCUESTA N°17

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				X	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					X
Han sido productivas para el equipo de trabajo					X
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					X
Mantenían relación con problemas diarios laborales				X	
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo					X

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	X
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	X
...contribuyó a mi desarrollo profesional	X
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			X		

ENCUESTA N°18

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sentí involucrado en cada una de ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Han sido productivas para el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manténían relación con problemas diarios laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	X
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

ENCUESTA N°19

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades				X	
Me sentí involucrado en cada una de ellas					X
Han sido productivas para el equipo de trabajo					X
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					X
Manténían relación con problemas diarios laborales				X	
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo					X

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	X
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	X
...contribuyó a mi desarrollo profesional	X
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario				X	
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral				X	
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			X		

ENCUESTA N°20

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		X			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			X		
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				X	
Mantenían relación con problemas diarios laborales		X			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	
Satisfecho	X
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	X
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

ENCUESTA N°21

<b>1- La participación en el evento fue:</b>
Obligatoria <input checked="" type="checkbox"/>
Optativa

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		X			
Me sentí involucrado en cada una de ellas			X		
Han sido productivas para el equipo de trabajo		X			
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo		X			
Mantendrían relación con problemas diarios laborales	X				
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo		X			

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho
Satisfecho
Insatisfecho <input checked="" type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos
...creó un entorno motivador
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades	X				
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario	X				
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo		X			
El evento incrementó mi motivación laboral		X			
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	X				

ENCUESTA N°22

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	X
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			X		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				X	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				X	
Mantenían relación con problemas diarios laborales			X		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	X
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos X
...creó un entorno motivador X
...transmitió los valores de la compañía
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento X
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo X
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

ENCUESTA N°23

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sentí involucrado en cada una de ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Han sido productivas para el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Manténían relación con problemas diarios laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>
Totalmente satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>
Satisfecho <input type="checkbox"/>
Insatisfecho <input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos x
...creó un entorno motivador x
...transmitió los valores de la compañía x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
...contribuyó a mi desarrollo profesional x
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral				X	
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			X		

ENCUESTA N°24

1- La participación en el evento fue:
Obligatoria <input checked="" type="checkbox"/>
Optativa

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

2- Desarrollo de las actividades	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
El nivel de dificultad de las actividades		<input checked="" type="checkbox"/>			
Me sentí involucrado en cada una de ellas				<input checked="" type="checkbox"/>	
Han sido productivas para el equipo de trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>		
Mantenían relación con problemas diarios laborales		<input checked="" type="checkbox"/>			
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo			<input checked="" type="checkbox"/>		

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?
Totalmente satisfecho
Satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>
Insatisfecho
Totalmente insatisfecho

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos
...creó un entorno motivador x
...transmitió los valores de la compañía x
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento
...contribuyó a mi desarrollo profesional
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía
...otro

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		x			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		x			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			x		
El evento incrementó mi motivación laboral			x		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo	x				

ENCUESTA N°25

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades			x		
Me sentí involucrado en cada una de ellas				X	
Han sido productivas para el equipo de trabajo				X	
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo				X	
Mantenían relación con problemas diarios laborales			X		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo				X	

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	x
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	x
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo				X	
El evento incrementó mi motivación laboral			X		
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			

ENCUESTA N°26

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	x
Optativa	

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades		x			
Me sentí involucrado en cada una de ellas				X	
Han sido productivas para el equipo de trabajo					X
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo					X
Mantenían relación con problemas diarios laborales			x		
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo					X

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	x
Satisfecho	
Insatisfecho	
Totalmente insatisfecho	

4- El evento de Outdoor Training...	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	
...creó un entorno motivador	x
...transmitió los valores de la compañía	
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	x
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	
...otro: Generó amistades fuera del horario laboral, y gracias a eso muchos nos reunimos periódicamente. Incluso hemos reunido a nuestras familias	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

5- Aplicación en el ámbito laboral	Escala de importancia				
	Muy malo	Malo	Bueno	Muy bueno	Excelente
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades			X		
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario			X		
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo					X
El evento incrementó mi motivación laboral				X	
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo			x		

ENCUESTA N°27

<b>1- La participación en el evento fue:</b>	
Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

En cada una de las preguntas siguientes, haga una cruz en la escala que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión.

<b>2- Desarrollo de las actividades</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
El nivel de dificultad de las actividades	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sentí involucrado en cada una de ellas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Han sido productivas para el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecieron la integración del equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manténían relación con problemas diarios laborales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortalecieron la comunicación entre el equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haga una cruz en las afirmaciones con las que esté de acuerdo.

<b>3- ¿Cuál fue su nivel de satisfacción general con este evento?</b>	
Totalmente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input checked="" type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Totalmente insatisfecho	<input type="checkbox"/>



<b>4- El evento de Outdoor Training...</b>	
...logró el compromiso del equipo en la consecución de los objetivos	
...creó un entorno motivador	X
...transmitió los valores de la compañía	X
...transmitió los objetivos del equipo y los resultados de su departamento	
...contribuyó a mi desarrollo profesional	
...produjo una mayor integración entre todo nuestro equipo de trabajo	
...generó un sentimiento de pertenencia a la compañía	X
...otro	

Valore su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

<b>5- Aplicación en el ámbito laboral</b>	<b>Escala de importancia</b>				
	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Excelente</b>
La formación recibida me ha ayudado a desarrollar nuevas habilidades		X			
Pude aplicar la formación recibida en mi trabajo diario		X			
El evento ha fortalecido la integración de los miembros del equipo de trabajo			X		
El evento incrementó mi motivación laboral				X	
Sé cuáles son las habilidades clave que voy a necesitar para desempeñar mi labor a medio plazo		X			