



**Universidad Nacional Autónoma de
México**

**Facultad de Ciencias Políticas y
Sociales**

**El Aprendizaje Experiencial como
estrategia para mejorar el Clima
Organizacional – (Estudio de caso de la
empresa SKY en México D.F. 2006 – 2007)**

Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación – Especialidad: Comunicación Organizacional

Tania Estefaní Rinnebach García

Asesor de Tesis: Sergio Montero Olivares

México D.F. 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Este trabajo es para mi madre y mi abuela, quienes han sido mis pilares y motores principales durante todo este trayecto. Gracias por sus consejos y paciencia que iluminaron mi camino. Las amo.

...Mamita Querida, esta tesis tiene parte de tu esencia, me inspiré en ti.

Gracias a mis profesores, quienes noblemente me orientaron con su sabiduría y conocimientos abriéndome un mundo infinitamente encantador donde la curiosidad e investigación me transportan a nuevas áreas de conocimiento.

Gracias a SKY, por darme la oportunidad de formar parte de esa gran familia, aprendiendo más y ayudándome a crecer y desarrollarme tanto personal como profesionalmente.

Gracias también a mis amig@s, con quienes discutí el afán por evidenciar lo obvio y analicé las posibilidades de ver más allá de lo evidente para tratar de conquistar al mundo, que es posible de lograr con un ácido coctel de frutas. L@s Quiero Mucho, gracias por su apoyo y diversión en esos momentos difíciles.

A ti, de quien he aprendido mucho, quien me ha acompañado en todo momento durante este camino, quien también ha sido mi guía e inspiración.

T.A.

ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo 1: Las organizaciones en el siglo XXI	11
1.1. Los Grupos.....	11
1.2. El concepto Cambiante de Empresa.....	12
1.3. Corriente Humanista.....	13
1.4. La Escuela Clásica.....	15
1.5. Las Organizaciones a través de la Historia.....	18
1.6. Las Organizaciones del Siglo XXI.....	18
1.7. La Importancia de los Recursos Humanos.....	20
1.8. El papel que juega la Comunicación en las Organizaciones.....	22
1.9. La Comunicación Organizacional.....	24
1.10. El Desarrollo Organizacional.....	25
1.11. Clima Organizacional.....	26
1.11.1. La Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	29
1.11.2. Modelo de Hax y Majluf.....	32
1.12. El Conflicto.....	33
1.13. La Comunicación y su beneficio en el Clima Organizacional.....	40
Conclusiones Capítulo 1.....	43
Capítulo 2: El Outdoor Training: Mucho más que un juego	44
2.1. El “Outdoor Training” o Aprendizaje Experiencial.....	44
2.2. “Outdoor Activities” o Actividades Experienciales	46
2.3. Beneficios que brindan las Actividades Experienciales u Outdoor Training a las empresas.....	48
2.4. Liderazgo Situacional.....	49
2.5. La Capacitación.....	56
2.6. Orígenes del “Outdoor Training”	58
2.7. El Proceso de Aprendizaje.....	63
2.8. Beneficios del “Outdoor Training” o Aprendizaje Experiencial.....	66
2.9. Las Barreras de Comunicación.....	67
2.10. Los prejuicios como barreras de comunicación.....	69
2.11. Etapas de la Preparación del Aprendizaje Experiencial	

u “Outdoor Training”.....	73
2.11.1. Valorar.....	74
2.11.2. Planear.....	75
2.11.3. Preparar.....	75
2.12. Etapas del Aprendizaje Experiencial.....	76
2.12.1 Experiencia.....	76
2.12.2. Compartiendo.....	76
2.12.3. Interpretación.....	76
2.12.4. Ampliación.....	76
2.12.5. Aplicación.....	77
2.13. Desarrollo vs. Crecimiento.....	78
Conclusiones Capítulo 2.....	80
Capítulo 3: SKY.....	81
3.1. SKY.....	81
3.1.1 Qué es SKY.....	81
3.1.2 Filosofía SKY.....	84
3.1.2.1 Misión.....	84
3.1.2.2 Visión.....	84
3.1.2.3 Valores.....	84
3.1.2.4 Objetivo.....	87
3.1.3. Estructura Organizacional.....	87
3.2. Medios de Comunicación Interna.....	88
3.3. Diagnóstico de Clima Organizacional en SKY.....	90
Conclusiones Capítulo 3.....	105
Capítulo 4: Propuesta.....	107
4.1. Propuesta para mejorar el Clima Organizacional.....	107
4.1.1. Propuesta de Rally.....	112
Conclusiones.....	116
Anexos.....	121
Fuentes.....	137

Introducción

Sin duda el Aprendizaje Experiencial u “Outdoor” puede resultar para muchas personas como algo desconocido, y es que es una técnica poco investigada en nuestro país, prueba de ello son los escasos textos en español que existen del tema tanto en bibliotecas como en Internet.

Es por ello que surge la necesidad de profundizar en el tema para evidenciar y comprobar su eficacia, como una estrategia para fomentar no sólo la comunicación entre los individuos que forman parte de una organización, sino también para impulsar el trabajo en equipo y la motivación, permitiendo a su vez diagnosticar e identificar determinados indicadores de clima organizacional durante el desarrollo de las actividades al aire libre (como se traduciría al español la palabra Outdoor).

El objetivo general de este trabajo es presentar la técnica del Outdoor como una opción redituable para las organizaciones, que fomenta la comunicación entre los integrantes de la misma y por ende mejora el clima organizacional, así como los procesos organizacionales.

Destacando también los beneficios que se pueden lograr a través de la implementación de las actividades al aire libre, como lo es la integración de los equipos de trabajo, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo por metas y objetivos, para superar adversidades en el logro de objetivos organizacionales.

Así mismo, uno de los objetivos particulares de este trabajo es presentar una propuesta para la aplicación del Aprendizaje Experiencial que fomente la integración de los equipos de trabajo, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo por objetivos y metas, para mejorar el proceso de toma de decisiones y superar ciertas barreras de comunicación, mejorando tanto el clima organizacional como los procesos organizacionales de la empresa SKY.

Para ello, se parte de la hipótesis de que el Outdoor o Aprendizaje Experiencial, mejora la comunicación y el clima organizacional debido a que las dinámicas de esta técnica permiten la eliminación de determinadas barreras de comunicación como lo son los prejuicios personales.

Si bien es cierto, las dinámicas de tipo Outdoor o también conocidos como Actividades de Aprendizaje Experiencial, en los que en ocasiones se involucran deportes extremos como rafting (descenso de ríos), rally's (carreras en equipo) o incluso el gotcha (guerra de pintura), entre otros, se han convertido en un recurso que puede servir a las organizaciones como estrategias para la motivación, integración y cooperación de sus empleados, sirviendo incluso, como una estrategia a mediano plazo para mejorar su comunicación, así como el clima organizacional, aunque no por ello, esto se traduzca como el remedio idóneo para resolver todos los problemas de una organización.

El Outdoor o actividades al aire libre como sería su traducción al español, se puede entender como una serie de ejercicios o actividades, que implican un proceso de aprendizaje. Aprendizaje que se adquiere al vivir la actividad, al desarrollarla, por ello podemos denominarlo aprendizaje experiencial, la cual se basa en la idea de que el conocimiento se crea a través de la experiencia concreta.

Si bien es cierto, el Outdoor fomenta el mejoramiento de las relaciones laborales, recayendo al mismo tiempo, en las actividades mismas de la organización, permitiendo de una mejor manera el logro de metas y objetivos al interior de ésta, propiciando incluso, un desarrollo tanto personal como profesional de los empleados y por ende, de la organización a la que pertenecen, pues la participación de los individuos en actividades de aprendizaje experiencial fomenta el trabajo en equipo, el liderazgo, la motivación, así como el trabajo por objetivos y metas.

El constante cambio en las organizaciones así como en su entorno, dentro del ambiente globalizado donde la agresiva competencia, otro de los temas que se tocan en esta investigación, obliga a las organizaciones a capacitar y preparar a sus recursos humanos para la toma de decisiones bajo presión y situaciones de estrés, así

como para el logro de metas y objetivos, tratando de propiciar un clima organizacional agradable para los individuos, tarea a la que los comunicadores organizacionales nos vemos comprometidos.

En el entorno del siglo XXI donde la globalización y rapidez con la que suceden los cambios han obligado a las organizaciones a reconocer la importancia de su capital humano. Es por ello que es necesario propiciar un clima de trabajo agradable y óptimo para el desempeño de los individuos que ahí conviven.

Para ello, es necesario encontrar nuevas formas de capacitación y estrategias que fomenten una comunicación eficaz, rompiendo ciertas barreras de comunicación como lo pueden ser los prejuicios, buscando fortalecer el trabajo en equipo y facilitando la toma de decisiones. Aspectos que son susceptibles de impulsar por medio de las dinámicas de aprendizaje experiencial u Outdoor como lo son los rally's, el rafting, el gotcha o hasta los partidos de fut ball soccer.

Las actividades experienciales u Outdoor son una buena opción para solucionar algunos problemas que giran en torno a la comunicación, toma de decisiones e incluso trabajo bajo presión, pues el aprendizaje a través de la acción es una forma más efectiva que la capacitación o aprendizaje tradicional, en el que sólo un 20% de lo que se aprende es a través de lo que se escucha y un 50% a través de lo que se ve, mientras que en el aprendizaje experiencial, lo que se aprende es un 80%, gracias a lo que se hace o pone en práctica.

Para desarrollar estrategias efectivas de aprendizaje experiencial es necesario hacer una valoración o diagnóstico previo de la situación en la que se encuentra la organización, tomando en cuenta determinados indicadores de clima organizacional, como lo es el ambiente físico, la motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, liderazgo, capacitación, identificación de los integrantes de la organización con esta, el proceso de toma de decisiones y uno de los aspectos más importantes; la comunicación. Esto permite tener una especie de radiografía de la organización para ubicar algunas de las fuentes de los problemas.

El Diagnóstico Organizacional es una de las partes más importantes para el diseño de alguna actividad experiencial u Outdoor, pues dependiendo del tipo de problema, y del indicador de clima organizacional a fomentar (entiéndase aquí la comunicación, trabajo en equipo, motivación, liderazgo o proceso de toma de decisiones), así como dependiendo de las características del grupo, será la elección de las dinámicas por desarrollar. Como lo demuestra el diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa SKY (Novavisión S de R.L. de C.V.) en la Vicepresidencia de Ventas y Distribución, del cual se desprende la propuesta de realización de una actividad experiencial basada en un rally o carrera.

Se elige el rally debido a la flexibilidad de esta actividad experiencial, y por que permite poner en práctica la toma de decisiones bajo situaciones de estrés. Permite el reconocimiento de las habilidades de cada uno de los integrantes del equipo, evidenciando así, el estilo de liderazgo de cada uno de ellos. El rally fomenta además la comunicación y el trabajo en equipo para la solución de problemas.

Así mismo, se eligió a la Vicepresidencia de Ventas y Distribución por la importancia que el área juega en la empresa, pues depende de la Vicepresidencia el logro de las cuotas de venta, lo que se traduce en ingresos para la organización, asegurando la permanencia de SKY en el mercado. La supervivencia de SKY depende de las ventas del servicio que ofrece, es por ello que el área de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución debe permanecer estable, con un crecimiento constante, en donde los empleados puedan desempeñarse de la mejor manera para lograr los objetivos y metas organizacionales.

La planeación y la preparación de un plan de actividades adecuadas al tipo de grupo así como enfocadas a tratar de resolver los problemas, resulta una de las partes más importantes de la implementación de las actividades experienciales, al igual que lo es la retroalimentación una vez realizadas las dinámicas, así como el seguimiento de las mismas ya en el lugar de trabajo.

Esta investigación pretende demostrar mediante un proceso de análisis, que las Actividades Experienciales o de Outdoor representan una estrategia para mejorar el clima organizacional tanto de instituciones, como en empresas privadas, corporativos o incluso organismos representativos, gracias a su capacidad de reproducir situaciones de estrés y cambio, en las que la comunicación y el trabajo en equipo acompañados de la motivación, son esenciales para la toma de decisiones, que a su vez, permiten el logro de metas y objetivos tanto personales como organizacionales.

Esta investigación va de lo general a lo particular, presentando un marco histórico en el que se presenta el paso de las organizaciones a través del tiempo y la situación actual de las mismas. Se hace uso también del método cuantitativo, por medio del desarrollo e implementación de una encuesta que forma parte del Diagnóstico de Clima Organizacional realizado en el área de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución de SKY. Esta encuesta incluye indicadores de clima organizacional como lo son el ambiente físico, la seguridad laboral, el trabajo en equipo, liderazgo, capacitación, identificación con la organización por parte de los integrantes de la misma, proceso de toma de decisiones así como la comunicación entre los individuos que conforman a la empresa.

Los resultados de la encuesta se recopilaron y comprobaron con una encuesta de clima organizacional realizada con anterioridad en SKY por una empresa llamada "Grat Place to Work", obteniéndose resultados similares, lo que arrojó ciertos focos rojos o fuente de problemas como lo son el aspecto motivacional, el proceso de toma de decisiones y el estilo de liderazgo en el área, la cual a su vez se eligió por la facilidad de acceso a la información y por ser una de las áreas más importantes al interior de la empresa, ya que de ella depende gran parte del ingreso de capital al resto de la organización así como el cumplimiento de metas y objetivos en ventas, que son esenciales para la supervivencia de la empresa.

Todo lo anterior, aunado a un proceso de análisis de la información, permite presentar una propuesta sólida para mejorar el clima organizacional de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución de la empresa SKY, demostrando que las Actividades

Experienciales funcionan como una estrategia efectiva para mejorar la comunicación, el proceso de toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones. Para hacer frente a los constantes cambios en el entorno sin dejar de lado el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Destacando de esta forma, los beneficios de las actividades de aprendizaje experiencial debido a que fomentan la integración de los equipos de trabajo, el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo por metas y objetivos, lo que a su vez, permite mejorar el clima organizacional.

Capítulo 1

Las Organizaciones en el Siglo XXI

“No hay mejor prueba del progreso de la civilización que el progreso del poder de cooperación”.

John Stuart Mill

1.1. Los Grupos

Según Amitai Etzioni, “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones sociales) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas”¹ que se caracterizan por la división de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones, los cuales se distribuyen por medio de una planificación intencional que contribuya a la consecución de metas específicas.

Esas agrupaciones o grupos están compuestos por un determinado número de personas que interaccionan entre sí, son psicológicamente conscientes de los demás y se perciben a sí mismos como integrantes de dicho grupo. Es por ello que cuando se habla de organización, nos referimos a “un sistema dinámico que comprende varios subsistemas en mutua interacción”², es decir, entre varios grupos. Aspecto que le da complejidad al asunto, pues la organización como tal es un sistema complejo que forma parte de otro sistema todavía más complejo y mayor, que posee sus propias organizaciones.

El ser humano por lo tanto, forma parte de grupos³ y de organizaciones al mismo tiempo, lo que implica una constante interrelación con otros seres humanos que por lo

¹ HALL, Richard, Organizaciones: estructura y proceso, Madrid, Editorial Prentice Hall, 1982, pg. 7

² SHEIN, Edgar.H., Psicología de la Organización, México, Editorial Prentice Hall, 1982, pg., 145

³ Un grupo es un conjunto de personas (dos o más) que interactúan entre sí y que comparten un destino común, poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos, según la definición incluida en el capítulo 4: “Dinámica de grupo y comunicación

poseen un propósito en común o un objetivo explícito, que por lo general consiste en intentar conseguir a través de la división del trabajo y de las funciones, esto en relación a la organización formal, la cual a su vez se podría entender en el siglo XXI como empresa. Aunque también existen otras organizaciones distintas de las empresas, como lo son las asociaciones civiles, encaminadas a determinados fines, que poseen al igual que las empresas, una estructura y dinámica explícitamente definidas.

Si hacemos un repaso histórico de la vida del hombre y su inserción a la sociedad así como al trabajo, nos podremos dar cuenta de que ha tenido que pasar por innumerables cambios, evidenciando su evolución.

1.2. El concepto Cambiante de Empresa

Parte de esa evolución la podemos observar incluso en el “concepto cambiante de empresa”⁴, la cual era considerada antes de la Revolución Industrial como una máquina, en donde los empleados eran tratados como eso, como máquinas reemplazables, en donde los objetivos de la organización eran meramente económicos, pero que con el paso del tiempo y después de la primera Guerra Mundial, el concepto de empresa se modifica al de “empresa como organismo” en donde los empleados tenían que ser especialistas en lo que realizaban, tenían mayores capacidades y es por ello que la organización comienza a considerarlos como una parte más del sistema.

Es a partir de esto cuando surge la importancia de reconocer al capital humano, pues en medida en que el empleado se siente a gusto en la organización, se tendrá un efecto sobre la cantidad o incluso calidad en el trabajo.

organizacional” del libro La comunicación en las organizaciones del autor Fernández Collado, Carlos, Ed.Trillas., 2ª ed., México, 2002., pg., 69.

⁴ Título del Segundo Capítulo del libro “Planificación de la empresa del futuro” de Russell L. Ackoff, México, Editorial Limusa, 2004.

Esta perspectiva en la que la empresa se ve como una organización y los empleados como los diferentes órganos que conforman a aquél, tiene que ver con la visión sistémica del mundo, en el que se pone atención tanto al interior como al exterior, tomando en cuenta la disposición y la capacidad de cada parte para afectar al todo, ya sea para bien o para mal, cuestión por demás importante, pues si sólo se toman en cuenta algunos departamentos de la organización para solucionar un problema por ejemplo, el resultado puede no tener los alcances deseados por no incorporar esta visión sistémica, ya que “el buen funcionamiento de una empresa depende de cómo ésta sea afectada tanto por las personas que la integran como por los sistemas de los que es parte”⁵.

Pero la evolución de la empresa y del empleado no quedan ahí, sino que finalmente en la época actual la empresa es considerada como organización, en donde el individuo o trabajador tiene sus propios propósitos y el desempeño del empleado impacta tanto en los procesos organizacionales como en el medio ambiente, por lo que el individuo en la organización debe tener un plan de vida en donde el desarrollo personal e intelectual va ligado a la especialización de su trabajo, afectando así al interior y exterior de la organización. Es por ello que el papel del trabajador es fundamental, si éste no se encuentra a gusto o tiene problemas, la organización los tendrá.

1.3. Corriente Humanista

Aquí es en donde la organización comienza a poner mayor énfasis en la “humanización”, corriente de la cual Chester I. Bernard es representante y quien considera que la organización “es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”⁶; esto se refiere a la coordinación y comunicación de determinados propósitos. Es por ello, que “las organizaciones requieren comunicaciones, deseo de colaboración por parte de sus miembros y un propósito común por parte de los mismos”⁷. Bernard destaca incluso el

⁵ ACKOFF, Russell L., Planificación de la empresa del futuro, México, Editorial Limusa, 2004, pg., 46

⁶ *Op. Cit.* HALL, Richard., pg. 6

⁷ *Ibidem.*

papel del individuo en las organizaciones y argumenta que corresponde a él estar en comunicación, tomar decisiones y ser motivado.

La historia de la escuela humanista comenzó en los años veinte y principios de los treinta (1924 – 1932), con un grupo de investigadores conducidos por Elton Mayo que decidió experimentar con la planta Hawthorne de la Western Electric Company, en las afueras de Chicago, y descubrieron que los factores físicos donde los empleados realizaban el trabajo realmente influía en su desempeño. Descubrieron que la iluminación era uno de esos factores que influenciaba a los trabajadores y por lo tanto en el logro óptimo de metas y objetivos.

Kurt Lewin, otro representante de la escuela humanista, destacó el impacto tanto de la comunicación interna como el liderazgo, la moral, la relación entre grupos, la productividad y la solución de problemas, provocando de esta forma un interés generalizado por el estudio y atención de los recursos humanos dentro de una organización, como lo retomó Rensis Likert, que basándose en los estudios de Mayo y de Lewin, identificó cuatro modelos de diseño organizacional que incluyen variables como el liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones y control.

Y es por ello, que por medio de la corriente humanista se consolidan ciertas ideas importantes acerca del individuo en relación a la organización y por lo tanto a las variables de la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y sobretodo la comunicación inmersa en todos esos procesos⁸.

Incluso esos experimentos sirvieron de inspiración para muchas otras líneas de investigación, “como el estudio de los procesos grupales en los contextos laborales, la estructura grupal y atracción recíproca entre miembros, la influencia de las normas

⁸ Cfr. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, 2ª ed., México, Trillas, 2002, pg. 24-25

grupales y los efectos que la pertenencia a un grupo tenían sobre los sentimientos de los trabajadores, los rasgos y tipos de liderazgo”⁹.

Incluso, retomar la escuela humanista es necesario si se propone formar individuos capacitados, la escuela humanística de la administración marca la necesidad de corregir la tendencia de la deshumanización del trabajo, fomentando la comunicación, capacitación y trabajo en equipo, pues “la riqueza de las organizaciones descansa en gran medida en su gente, y ésta sólo se podrá explotar en un clima de apertura y constante cuestionamiento (Andrade, 1996)”¹⁰.

El humanismo, al igual que la escuela del comportamiento, se orientan en analizar al individuo en las organizaciones, investigando sobre las necesidades e intereses de los empleados que conforman a determinada organización, enfatizando y explicando así, el papel de las personas en el trabajo y su comportamiento (*véase Anexos: cuadro 1: Elementos y Escuelas más representativos de la Teoría de la Organización*).

1.4. La Escuela Clásica

Henry Fayol (1841 – 1925), fue uno de los primeros exponentes de la escuela Clásica de la Administración, en la que se promueve la división del trabajo, la autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal¹¹.

Fayol definió cinco grandes etapas en el proceso administrativo: la planeación, organización, dirección, ejecución y control.

⁹ ARELLANO, David, *et al.*, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, 2000, pg., 33

¹⁰ RUIZSANDOVAL Reséndiz, Celia, *et al.*, El poder de la comunicación en las Organizaciones, “Elementos Fundamentales dentro de una organización”, México, Plaza y Valdés, 1998, pg., 211

¹¹ Cfr. <http://www.cca.org.mx/dds/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escclas/clasicos.htm>, 19 de septiembre de 2007, 19:11 horas

Esta escuela se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas, ve a la organización como sistema cerrado no considera influencias ambientales.

La escuela “clásica” o teoría clásica de la organización se preocupaba por la forma en la que se dividía el trabajo así como el personal, la forma en la que se encontraba distribuido dicho personal en función de cada uno de los departamentos y cuál era el trabajo y funciones específicas destinadas a cada individuo dentro de la organización, mientras que en la escuela de las “relaciones humanas”, la preocupación pasa a ser más en relación al individuo, como qué parte representaban los individuos en la organización, qué función jugaban los roles, a qué nivel se encuentra la moral y las actitudes de los individuos e incluso identificar las necesidades psicológicas y sociales de los individuos que conformaban a la organización, pasando así a tomar más en cuenta a los seres humanos y sus grupos¹².

Incluso Fieishman, Harris y Burt (1955), predijeron que “la dirección orientada hacia el individuo sería más efectiva que la dirección orientada hacia la producción”¹³, es por ello que las organizaciones del siglo XXI han incrementado el interés por los individuos que trabajan en la organización, dejándolos participar en la toma de decisiones y tratando de mejorar la moral y satisfacción de los mismos, que si se ve por el lado maquiavélico de las empresas se podría traducir como “si me porto bien contigo, te sentirás feliz y harás todo lo que yo quiera”¹⁴.

Douglas McGregor, otro investigador interesado en la conducta del individuo en las organizaciones, “desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y. Esta teoría da por sentado que las personas no son, por naturaleza, perezosas e indignas de confianza. Postula que el hombre puede seguir una dirección propia y ser creativo en el trabajo si se le motiva adecuadamente [...] el trabajador motivado puede lograr mejor sus propias metas dirigiendo sus propios esfuerzos hacia

¹² Cfr. ARELLANO, David, *etal.*, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porra, pg., 44 - 45

¹³ GOLDHABER, Gerald M., Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana.,1984, pg., 49

¹⁴ *Ibidem*.

el cumplimiento de las metas de la organización”¹⁵ (Vid infra: Cuadro 2: Teoría X y Teoría Y de McGregor).

Cuadro 2
Teoría X y Teoría Y de McGregor

Teoría X	Teoría Y
1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	1. Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad.	2. El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.	3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación sólo ocurre en el nivel fisiológico y de seguridad.	4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en el nivel fisiológico y de seguridad.
5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos e la organización.	5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Fuente: BLANCHARD, Kenneth H., *et.al.*,
La administración y el comportamiento humano,
México, Editora Técnica S.A., 1970, pg.,60

¹⁵ BLANCHARD, Kenneth H., *et.al.*, La administración y el comportamiento humano, México, Editora Técnica S.A., 1970, pg.,60

1.5. Las Organizaciones a través de la Historia

Pero cabe mencionar que el proceso por el que tuvieron que pasar las organizaciones para reconocer el capital humano duró varias décadas, comenzando en la década de los cuarentas (40's) denominada según Fernando Martín Martín, como la "Era de la Información", debido al interés de encontrar las mejores formas de optimizar los medios de comunicación descendentes, dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. Pero donde "un empleado informado era un empleado feliz y productivo"¹⁶.

Mientras que en la década de los cincuentas y sesentas (50's y 60's), la comunicación descendente, era lo importante, sin tomar tanto en cuenta el factor humano. Para pasar a la década de los setentas, donde las investigaciones se comenzaron a centrar en esbozar la naturaleza, cualidades y características de los ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales.

Finalmente en la década de los noventas e incluso ahora en el siglo XXI, "se comprueba que la preocupación de las organizaciones va dirigida hacia el estudio de los ambientes, creados por los empleados y las redes de comunicación que utilizan"¹⁷.

1.6. Las Organizaciones del siglo XXI

"En el siglo XX, las empresas se valoraban por el capital, en el siglo XXI se valorarán por los intangibles: el talento y las habilidades. En el siglo pasado era muy importante *tener*; ahora, en la era del conocimiento, lo importante es *ser*"¹⁸. Es por ello, que las organizaciones, están creando las condiciones necesarias en la empresa para contar con los trabajadores que reúnan determinadas características, como lo son las

¹⁶ JABLIN, Frederic. The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research and methods, California – E.U.A. , Edit. Sage Publications, 2001, pp. 339-340.

¹⁷ MARTÍN Martín, Fernando, La Comunicación en Empresas e Instituciones; de la consultora a la dirección de comunicación, España, Ediciones de la Universidad Salamanca, Capítulo Tercero., 1995, pg. 43-99

¹⁸ LEÓN Garza, Miguel, Revista Istmo en línea , Año 42 - Número 247 –Marzo/abril 2000, <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/24703.html>, 16 de mayo de 2006, 14:42 horas.

habilidades directivas, de comunicación, el liderazgo, la capacidad proactiva, la motivación, el trabajo por objetivos y la creatividad entre otras características, que son elementos que incrementan la capacidad y calidad de trabajo de la organización, así como su reconocimiento en el mercado.

Las organizaciones del siglo XXI comienzan a pensar en los trabajadores no sólo como parte de éstas sino incluso como clientes, y es por ello que se interesan cada vez más en desarrollar estrategias organizativas, que promuevan las capacidades competitivas de cada uno de sus empleados, formando así, trabajadores muy bien preparados no sólo en cuestiones técnicas, sino también con grandes capacidades de comunicación interna y externa en la empresa y muy motivados.

Y es que la “globalización y los cambios tecnológicos obligan a las empresas a ser más competitivas; esto implica ser más productivas hacia adentro y hacia afuera de la organización. No basta con ser los fabricantes de costo más bajo, de menor uso de energía y recursos, con un bajo desperdicio y amables con el ambiente, sino que se deben utilizar los recursos propios y los de terceros al máximo, para producir siempre a plena capacidad, hasta ser líderes en un nicho de mercado”¹⁹.

La empresa del siglo XXI viene marcada por una característica esencial, que es “el cambio, tanto en lo que se refiere a su manera de proveer de productos y servicios al mercado, al papel que desempeñarán los trabajadores o las variaciones en los procesos productivos. Todo ello enmarcado en un sentimiento de ética y responsabilidad derivada de los procesos de globalización”²⁰, enfocándose principalmente en la innovación estratégica, siendo flexibles y eficientes, tratando de mantener y reforzar la misión y los valores, satisfacer y promover el desarrollo de los empleados ponderando la retención y capacitación de la gente, para así poder dar un servicio que finalmente permitirá lograr los objetivos y metas deseados, y que a su vez permitirá obtener el liderazgo en el mercado, con el fin de competir globalmente y dar valor al cliente superando sus expectativas.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ CERA, Rafael, <http://www.baquia.com/noticias.php?idnoticia=00003.20031218>, 16 de mayo de 2006, 14:39 horas.

1.7. La importancia de los Recursos Humanos

Parte de la eficiencia organizacional que buscan las organizaciones del siglo XXI radica en el planteamiento de los recursos humanos y la conducción de éstos, pensando siempre en su desarrollo tanto personal como profesional. Ahora, podemos identificar las líneas del paradigma del siglo XXI como meramente estratégicas, para desarrollar al máximo la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen²¹.

“El planteamiento de recursos humanos y su conducción están emergiendo como un determinante cada vez más importante de la Eficiencia Organizacional. Es un área ignorada con demasiada frecuencia por los gerentes de línea; al paso que las organizaciones evolucionan, la mayor complejidad del ambiente dentro del cual operan causará mayor dependencia con respecto a las personas mismas que la constituyen (Shein, 1994)”²².

Este planteamiento de los recursos humanos para lograr la eficiencia organizacional, a la cual entenderemos como el logro de las metas y objetivos de la organización, se apoya precisamente de la comunicación organizacional, que implica no sólo a personas, sus actividades, habilidades, sentimientos y relaciones, sino también los mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado, pero aquí hay que destacar que esos mensajes no se producirían sin el elemento principal de la comunicación que son los seres humanos, los individuos que están sumergidos en diferentes ambientes dentro de la organización.

Para Crawford por ejemplo, el capital humano “significa personas con formación y especializadas, es el punto clave en la transformación global”²³, concepto que puede quedar corto a comparación con el de Fitz- Enz, quien considera al Capital humano

²¹ Cfr. PUTMAN, Linda L., *et.al.*, Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, Barcelona, Gestión 2000, 2002, pg., 20

²² *Op. Cit.*, RUIZSANDOVAL Reséndiz, Celia, pg., 211

²³ CRAWFORD, Richard, Na era do Capital Humano, Sao Paulo, editora Atlas, 1994, pg., 17

como una combinación de los rasgos de personalidad del individuo que se externalizan en el ámbito laboral, como la inteligencia, la energía, la confiabilidad y la responsabilidad entre otras, es la habilidad de una persona para aprender y también implica el aspecto motivacional que permite el flujo de información y conocimientos en equipo para la consecución de las metas organizacionales.

Ahora, tanto la definición de Crawford como la de Enz, destacan el valor de la capacidad de aprendizaje del individuo, pero si bien es cierto, el concepto de Fitz- Enz es mucho más completo pues considera no sólo el aspecto de la habilidad para aprender que pueda poseer el individuo, sino los comportamientos y habilidades del mismo, lo cual nos lleva a la concepción de que el capital humano implica mucho más que las habilidades de aprendizaje, sino que se le puede considerar también como un “activo intangible” de la organización, así como que permite el desarrollo de la empresa²⁴.

“El énfasis en los conocimientos humanos se consideraba importante en el pasado, pero actualmente es de primera importancia. Por ejemplo, uno de los grandes empresarios, John D. Rockefeller, afirmó: ‘Pagaré más por la capacidad de entenderse con la gente que por cualquier otra capacidad bajo el sol’. Palabras similares a las de Rockefeller se repiten frecuentemente. Según un informe de la American Management Association, una inmersa mayoría de los doscientos administradores que participaron en una encuesta reciente estuvieron de acuerdo en que el rasgo individual más importante de un ejecutivo es su capacidad para entenderse con la gente. En esta encuesta, los administradores consideraron esta capacidad como más vital que la inteligencia, la resolución, el conocimiento o la habilidad en el trabajo”²⁵.

²⁴ Cfr. FITZ – ENZ, Jac, Retorno do Investimento em Capital humano, Sao Paulo, Editora Makron Books, 2001

²⁵ *Op.Cit.*, BLANCHARD, Kenneth H.,et.al., pg. 19 -20

“En el ambiente globalizado que estamos viviendo, las empresas han tenido que demostrar su calibre, pues la competitividad es la que jamás haya habido. Algunos creen que se trata de una situación transitoria, pero las verdaderas dificultades están por venir”, dice Jeffrey A. Joerres, presidente y director ejecutivo de Manpower.

“Las compañías exitosas serán aquellas que continúen nutriendo su capacidad estratégica y organizacional con el fin de anticiparse a las tensiones de una dinámica cada vez más compleja”²⁶.

Entre los temas importantes que las empresas deberán tomar en cuenta para lograr una comprensión más profunda de los nuevos esquemas laborales que se avecinan, destacan la educación y entrenamiento de sus futuros empleados y la motivación para trabajar (ya sea por satisfacción personal, remuneración o desarrollo profesional).

Por otra parte, las empresas deberán implementar sistemas de compensación que fomenten la productividad, creatividad y orientación hacia resultados, desarrollando así una cultura laboral en evolución.

Las personas que conforman a una organización son el eje de todo sistema organizacional al que afectan los múltiples subsistemas que lo componen, como lo muestra la figura 1: *“Las personas en el centro de las organizaciones” [vid. infra]*.

1. 8. El papel que juega la Comunicación en las Organizaciones

“La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño [...] la comunicación es el proceso social más importante [...] no es posible imaginar una organización sin comunicación [...] Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que

²⁶ ANAYA, Martha Lidia, “Cultura Laboral en Evolución”, Revista: Alto Nivel, Septiembre 2006, Año 19, Núm.: 217, pg., 75

se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”²⁷.

Figura 1



Fuente: ELÍAS, Joan, *et.al.* Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, Barcelona, Gestión 2000, 1998, pg., 34

Es por ello que la importancia de un ambiente adecuado para los individuos resulta de gran relevancia dentro de la organización, pues dependerá en gran medida del ambiente de trabajo en el que desempeñen sus actividades, que se cumpla con las metas y objetivos esperados y planeados dentro de la organización.

Para ello, la comunicación organizacional es imprescindible, pues es por medio de ella que los individuos que conforman a la organización establecen relaciones, facilitando y agilizando así las actividades que permiten el logro de objetivos y metas de la organización, y de la organización con su medio.

²⁷ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, 2ª ed., México, Trillas, 2002, pg. 11-12

1.9. La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como "un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"²⁸.

La falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación, lo que genera una pérdida de fuerza en el desempeño de las actividades de los individuos que conforman la organización, convirtiéndose en presas fáciles de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento.

Aquí es cuando la Comunicación Organizacional se hace presente, pues es gracias a ella, que los integrantes de la organización intercambian mensajes, fortaleciendo de cierta forma las relaciones interpersonales.

La Comunicación Interna es una de esas actividades que forman parte de la Comunicación Organizacional. Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Las organizaciones han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

²⁸ *Íbidem.*, pg., 27

Por ello, las organizaciones que le dan verdadera importancia a las comunicaciones y la información, son aquellas que tendrán (en teoría) menos problemas. Pues la comunicación contribuye en gran parte a mejorar el clima laboral, por ser un elemento "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"²⁹.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos, que comparte información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral³⁰.

1.10. El Desarrollo Organizacional

Lo anterior es posible de realizar también por medio del Desarrollo Organizacional, "estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los setenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo [...] el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta al lado humano de las organizaciones"³¹. El desarrollo Organizacional o DO como comúnmente se le denomina en el campo de trabajo, "es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo"³², comúnmente utilizada dentro de la comunicación organizacional.

²⁹ Sayago, Leonardo, <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>, 17 Sep. 2007, 18:03hrs.

³⁰ Cfr. Sayago, Leonardo, <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>, 17 Sep. 2007, 18:03hrs.

³¹ WENDELL L., French, Cecil. Bell Jr. Desarrollo Organizacional: aportaciones de la Ciencia de la conducta para el mejoramiento de la Organización, México, 1996, 5ta Edición, Ed. Pearson – Prentice may, pg. 2

³² *Ibidem.*, pg., 28

El desarrollo organizacional trata de toda la gama de problemas de las personas en las organizaciones. Algunos ejemplos serían un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, etc., “En síntesis, en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, el desarrollo organizacional puede mejorar la situación”³³ en conjunto con la comunicación organizacional.

1.11. Clima Organizacional

Partiendo de la idea de que todo individuo se encuentra inmerso en uno o varios grupos a la vez, como podría ser incluso una organización, entonces se habla también de interacción entre los miembros que conforman a dicho grupo o grupos, por lo que se crea cierto clima dentro de la organización.

Entenderemos como clima organizacional aquel conjunto de propiedades del ambiente laboral que son percibidas ya sea directa o indirectamente por los individuos que conforman esa organización y que a su vez, influye en la conducta de dichos individuos.

Luc Burnet, por ejemplo, opina que “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc [...]. El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin, que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno”³⁴.

Y es que según Luc Brunet, el clima organizacional determina en el individuo la forma en que éste percibe su trabajo, y por lo tanto, también determina la forma de realizarlo,

³³ *Íbidem.*, pg., 2-3

³⁴ BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1987, Pg., 9 - 11

es por ello, que “el clima condiciona el comportamiento de un individuo”³⁵, incluso Lewin lo ejemplifica con la fórmula:

$$C = f (P \times E)$$

Lo que nos demuestra gráficamente es que el comportamiento (C) de un individuo se encuentra determinado por las actividades o funciones que realiza el mismo (f), así como la persona (P) en sí (la identidad por ejemplo) y el Entorno (E) que rodea al individuo. Es entonces que la persona se encuentra inmersa en el clima de una organización, en un entorno específico que delinea su comportamiento. Por lo tanto, tenemos que si el entorno no es favorable para el individuo, entonces su comportamiento se verá afectado, y viceversa, pues es una relación simbiótica.

Luc Brunet nos dice que el clima suele ser generalmente definido por los atributos organizacionales, que el empleado o integrante de la organización interpreta por medio del clima de trabajo que sirve de marco de referencia para interpretar las demandas del medio interno.

“Como resultado de dos grandes escuelas de pensamiento, ya sea la de la gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- 1) Por la medida múltiple de los atributos organizacionales,
- 2) Por la medida perceptiva de los atributos individuales y;
- 3) Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales

Sin embargo se observa cada vez más que, en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el

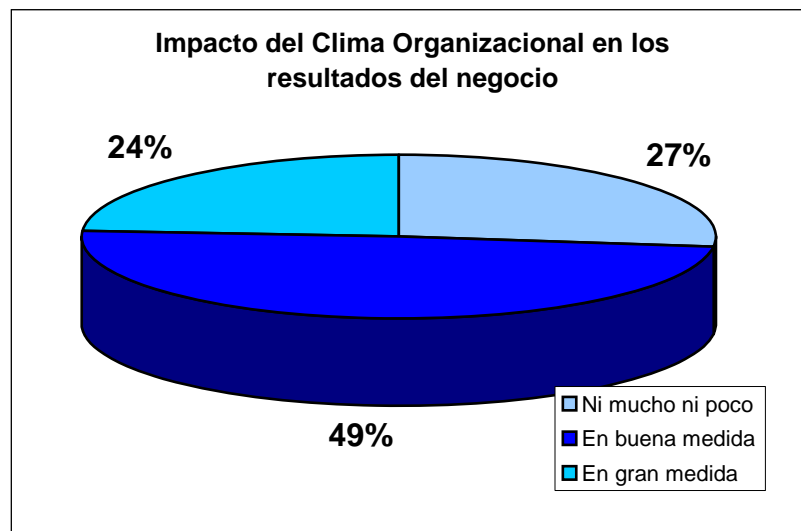
³⁵ *Ibidem.*

empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar”³⁶.

Para Likert, el comportamiento de una persona viene determinado en parte por las percepciones del clima, así como de sus capacidades y valores, entonces, si un individuo tiene las capacidades para realizar tal o cual actividad, pero tiene una percepción desfavorable del clima a su alrededor, puede que no realice la actividad o que no la efectúe como debiera, pues en una organización por lo general hay que trabajar en equipo o establecer relaciones interpersonales con otros individuos, lo que a su vez repercute no sólo en el clima organizacional sino también en los resultados que se logren como organización en sí.

Esto se comprueba con un estudio realizado en 33 empresas, de las cuales, 21 contratan a empresas consultoras para realizar los análisis del clima laboral, 7 lo hacen ellas y 5 contratan un servicio externo que cubra una parte del análisis, en el que se obtuvieron como resultados que:

- El Clima Organizacional impacta en buena medida en los resultados del negocio.

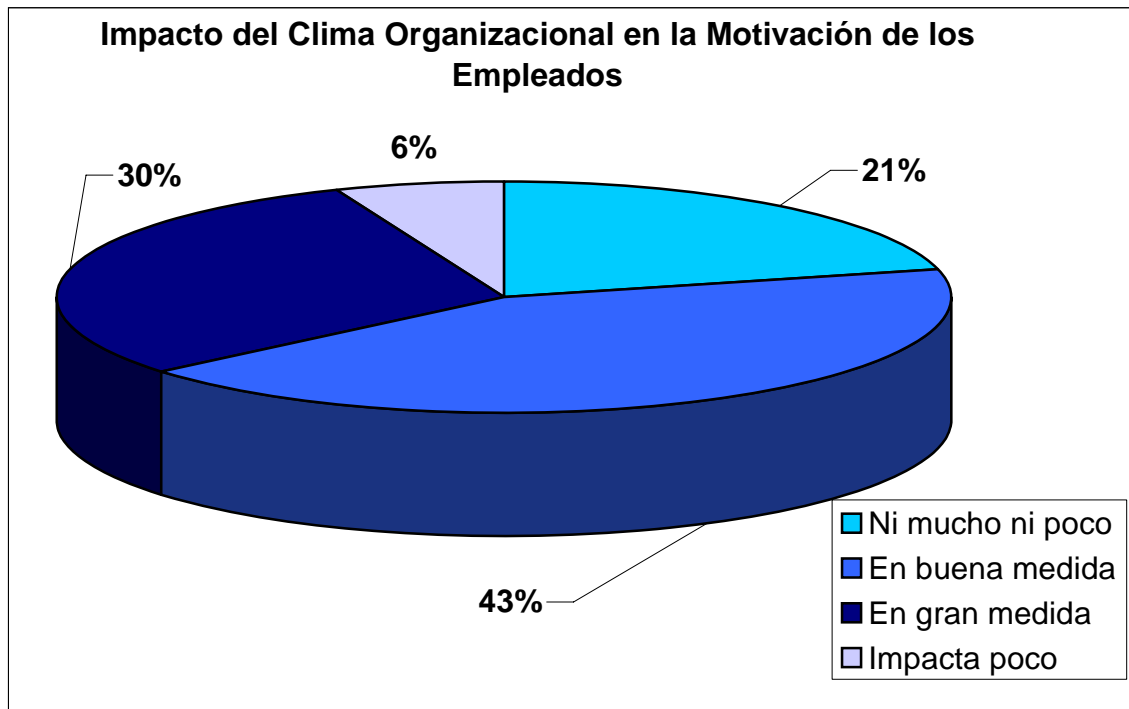


Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coctumejo.htm>,

21 de febrero de 2006, 15:37 horas

³⁶ *Ibidem.*, pg., 25

- El Clima Organizacional impacta en buena medida en la motivación laboral de los empleados.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coctumejo.htm>,

21 de febrero de 2006, 15:37 horas

1. 11.1. La Teoría del Clima Organizacional de Likert

La Teoría del Clima Organizacional de Likert, o de los sistemas de organización como también la llama su autor, "permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa [...], el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un

individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”³⁷.

Lo anterior se muestra de manera mucho más clara en el cuadro 2: “*Componentes y resultados del Clima Organizacional*” [vid. infra] que nos ejemplifica de manera gráfica los componentes que conforman al clima organizacional, como lo son tanto los comportamientos, la estructura organizacional así como los procesos organizacionales, que a su vez generan determinados resultados que repercuten en el rendimiento individual, de grupo e incluso de la misma organización.

Esto, demuestra que el clima organizacional define el alcance de los objetivos tanto individuales como organizacionales así como la calidad del trabajo realizado dentro de la organización. De ahí la importancia de mejorar el clima organizacional, pues si éste no es el óptimo para satisfacer las expectativas del individuo, entonces el trabajo y logro de metas y objetivos se verá afectado por el clima organizacional.

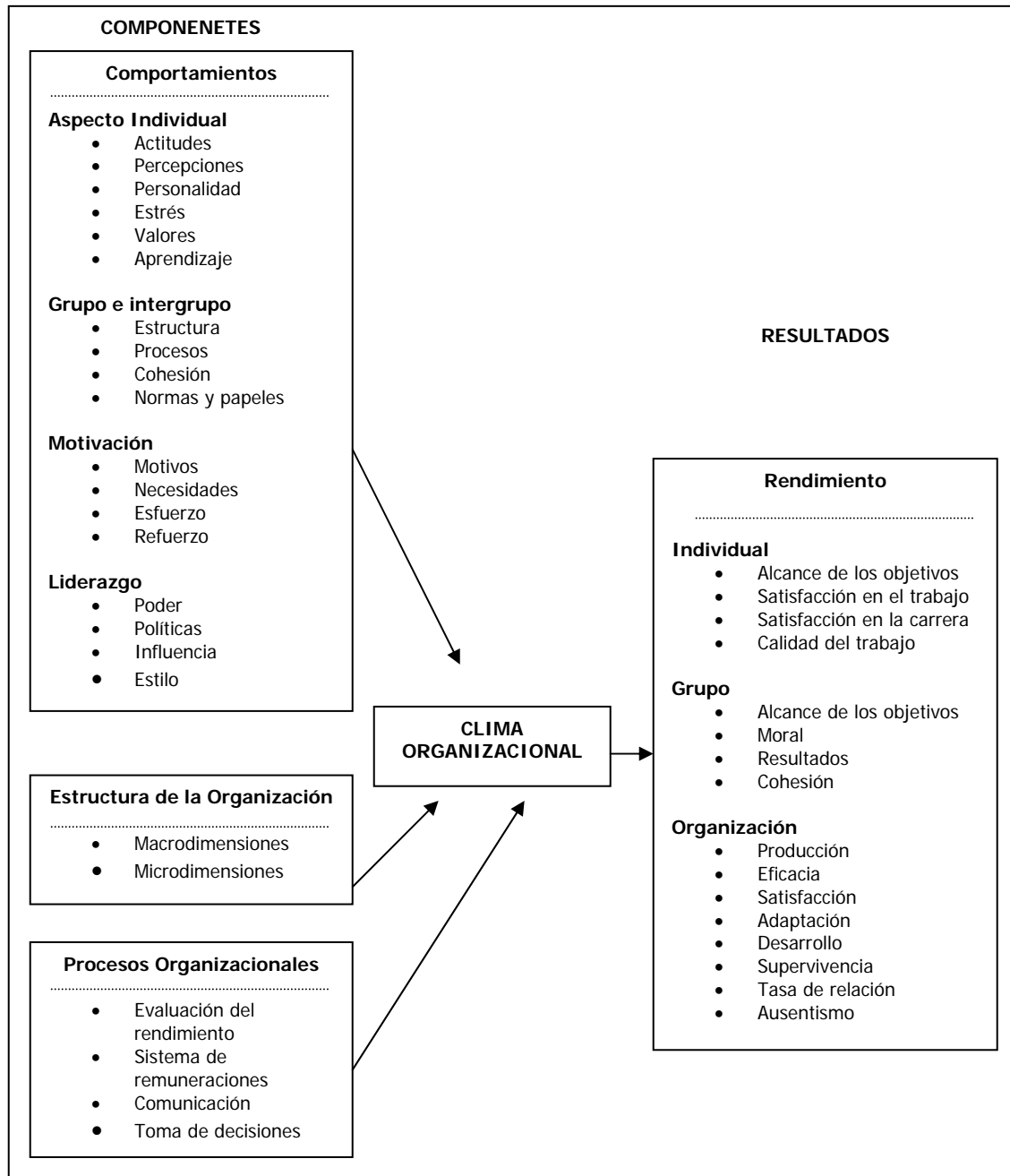
Es en esta dinámica de las organizaciones, que los individuos interactúan mutuamente de tal manera, que incluso la conducta y/o el desempeño de un miembro está influido por la conducta y/o desempeño de los demás.

Muchos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción, como lo hizo Vollner (1962, 1963), quien “demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado cooperativo y en el que sus papeles están bien definidos sin ambigüedad”³⁸.

³⁷ *Ibidem.*, pg., 28

³⁸ *Ibidem.*, pg., 78 - 79

Cuadro 2: “Componentes y resultados del clima organizacional”



Fuente: BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas, 1987, Pg., 40

Incluso este mismo investigador identificó las principales dimensiones del clima organizacional implicadas en la relación entre clima, satisfacción y resultados, destacando que las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo de trabajo, la comunicación, el grado de implicación en la tarea y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección son variables que influyen directamente en aquélla relación.

“El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es ‘una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. (...) Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que el clima le permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo”³⁹.

1.11.2. Modelo de Hax y Majluf

La organización debe ser diseñada de tal forma que se logren los objetivos estratégicos de la misma según Hax y Majluf. Para esto hay que tomar en cuenta el clima de la organización, pues éste condiciona en gran medida el sistema de recompensas, y determina el balance o desequilibrio en relación a la estructura y procesos de la organización.

³⁹ *Ibidem.*

“Aunque el trabajo de Hax y Majluf (1991) se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones”⁴⁰, y que incluso permite detectar los síntomas que revelan una comunicación y estructura inadecuada, que se manifiesta por medio de un clima de trabajo demasiado conflictivo, en donde el sistema de recompensas y motivacional debe modificarse de tal forma para estar en armonía con la estructura. Un clima conflictivo puede ser un indicador de la falta de un balance inadecuado entre la estructura y los procesos⁴¹.

1.12. El Conflicto

“El conflicto es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social, Luhmann sostiene que tras toda colaboración se encuentra subyacente la posibilidad del conflicto. Se ha hablado de las disfunciones del conflicto, pero también se han estudiado sus consecuencias funcionales, tales como el alivio de tensiones, la cohesión interna de los grupos y se recomienda, por lo tanto, intentar la regulación del conflicto, para evitar su expresión violenta”⁴².

La palabra conflicto, “procede de la voz latina *conflictus* que significa lo más recio de un combate. Punto en que aparece incierto el resultado de una pelea. Antagonismo, pugna, oposición, combate. Angustia de ánimo, apuro, situación desgraciada y de difícil salida. Implica posiciones antagónicas y oposición de intereses”⁴³.

⁴⁰ RODRÍQUEZ, Mancilla, Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Universidad Católica de Chile, 1990, pg., 56-57

⁴¹ *Cfr.* RODRÍQUEZ, Mancilla, Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Universidad Católica de Chile, 1990, pg., 56-57

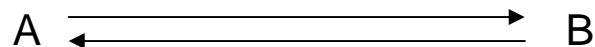
⁴² *Op. Cit.*, RODRÍQUEZ, Mancilla, Darío, pg., 64 - 65

⁴³ Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, T. I, Vigésima edición. 1984., pg., 358

Stephen Robbins, define el conflicto como “un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses”⁴⁴.

También se puede definir como un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo, que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, recursos, expectativas, percepciones o valores.

Todo conflicto implica necesariamente dos o más personas o grupos que interactúan, es decir, que tienen una relación de doble sentido, donde A se comunica con B, y B se comunica con A.



Otro aspecto que también es importante destacar es que toda relación entre dos personas, entre una persona y un grupo o entre grupos, implica necesariamente un proceso de comunicación, que puede ser verbal, escrito o corporal, y es en este proceso en el que interactúan dos o más partes, donde se produce el conflicto.

Para definir el concepto de conflicto es necesario tener claro que para que se produzca un conflicto, las partes deben percibirlo, es decir, sentir que sus intereses están siendo afectados o que existe el peligro de que sean afectados.

Los conflictos interpersonales son un ejemplo no sólo de una mala dirección, sino también de problemas de comunicación que se manifiestan a través de rencillas entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, derivado de problemas por el trabajo, así como por las situaciones de estrés y emocional.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables. No obstante, el conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que lo importante radica en intentar desaparecer los conflictos que afecten negativamente al logro de los objetivos

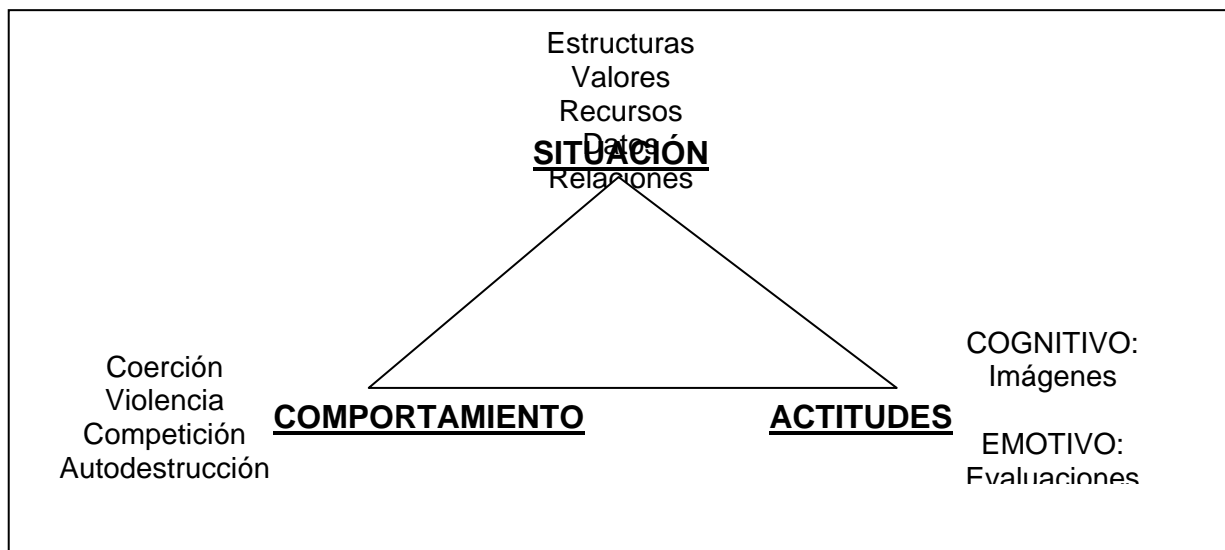
⁴⁴ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, Prentice Hall, Sexta Edición, 1994., pg., 461

organizacionales. Por tanto, podemos decir que el problema no se enfoca en erradicar el conflicto, sino en la forma de manejarlo, sobrellevarlo y aminorarlo.

“Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna. El ausentismo y la rotación de personal”⁴⁵.

Joseph Redorta, un abogado con larga trayectoria profesional, miembro de diversas entidades profesionales dedicadas a la mediación, conferencista y autor de varias publicaciones, retoma en su libro “Cómo analizar los conflictos”, la estructura triádica del conflicto [vid.infra]. Que involucra tanto a la situación, como al mismo individuo, mostrándonos que de esto se derivarán actitudes y comportamientos. Por ello, podemos decir que el conflicto es una relación directamente proporcional entre la situación y el individuo, determinada por la historia, conocimientos, vivencias y creencias del mismo individuo participante.

Estructura Triádica del Conflicto



Fuente: REDORTA, Joseph, Cómo analizar los conflictos; la tipología de conflictos Como herramienta de mediación., Paidós, México, 2004., pg., 68 Alzate, R. (1998) Sobre ideas de Galtung, J. (1989).

⁴⁵ MORA Vanegas, Carlos; Universidad de Carabobo, Serie de comportamiento organizacional, Valencia, Venezuela, 2000, <http://www.monografias.com/trabajos16/ser-y-conflicto/ser-y-conflicto.shtml>, 16 de enero de 2007, 22:25 horas

Si bien es cierto, la mayoría de los conflictos son “consecuencia de la pobre comunicación, mala percepción, defectuosa socialización y otros procesos inconscientes”⁴⁶.

Aquí es preciso destacar que los conflictos, sean éstos o no interpersonales, pueden afectar no sólo al individuo o individuos que se ven inmersos en el problema, sino al grupo de trabajo adyacente a éstos, y por lo tanto en el logro de metas y objetivos de la organización de la que éstos forman parte. Es por ello que resulta de gran importancia no sólo detectar la problemática a través de un diagnóstico previo, sino el tratar de encontrar la solución idónea que elimine o aminore los conflictos entre los individuos y que las actividades experienciales (Outdoor) pueden lograr.

Son muchos factores que ocasionan o intervienen en esta situación, algunas veces los prejuicios, las diferencias individuales o la percepción que se tenga de la otra persona pueden ser las causantes de que las relaciones interpersonales no sean armoniosas. En un contexto más amplio cuando este tipo de fenómeno se presenta a cualquier nivel, la empresa se ve afectada. Esto se refleja en el deterioro de la calidad de sus productos, mayor cantidad de errores de trabajo e incluso pérdida de materiales.

Las diferencias de percepción, así como cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede concluir en un conflicto. Las percepciones inexactas, también llevan a que un grupo cree estereotipos con respecto a los demás. Cuando se insiste en las diferencias entre grupos, se refuerzan los estereotipos, se deterioran las relaciones y aparecen los conflictos.

Cuando ocurre un “descenso en la comunicación, lo normal es que se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos en conflicto. Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales, en especial si existe alguna relación de

⁴⁶ *Op.Cit.* REDORTA, Joseph , Cómo analizar los conflictos; la tipología de conflictos como herramienta de mediación., Piados, México, 2004., pg., 34

interdependencia secuencial o recíproca entre los grupos en conflicto. Se puede alterar el proceso de toma de decisiones”⁴⁷.

Los conflictos derivados por problemas de comunicación entre las personas o grupos, tales como malentendidos, desinformación, prejuicios, problemas semánticos, por mentiras o engaños, los gestos y actitudes que forman parte del lenguaje corporal, las comunicaciones poco claras o transmitidas a través de terceros, etc.

Incluso las redacciones poco claras, como los e - mails ahora en la actualidad, también pueden ser fuente de conflictos, pues se puede dificultar la captación del mensaje.

Cualquiera de los problemas mencionados pueden dar pauta a que los mismos se intensifiquen y transformen en conflictos intergrupales si no son adecuadamente manejados. Es por ello, que la superación o ausencia de conflicto interpersonal al interior de las organizaciones, determina un factor importante de desarrollo que se refleja indudablemente en el ambiente de trabajo y principalmente en su productividad.

Si una persona vive y se desarrolla en un ambiente de gran agresividad, es muy probable que su estilo sea de “ganar - perder”, es decir, que verá en una discrepancia, un “campo de batalla”, en donde su único objetivo es ganar a cualquier precio y que la otra parte pierda o que por lo menos no gane tanto. Si este es el caso de ambas partes, los resultados se verán afectados y probablemente determinados en forma poco adecuada para una solución satisfactoria para las partes. Es muy probable que uno gane con base a su poder o que ambos pierdan. Christopher Moore considera que en este caso “el medio de solución del conflicto podría ser la mediación”⁴⁸.

Y es que “una atmósfera laboral tensa es un camino perfecto para que toda la productividad y calidad se vallan al desagüe”⁴⁹, dice Carl Woodhouse, gerente de

⁴⁷ <http://www.southlink.com.ar/vap/CONFLICTO.htm>, 16 de enero de 2007, 21:53 horas.

⁴⁸ MOORE, Christopher.: “El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Edit. Gránica, 1995., pg., 124

⁴⁹ MONTALDO, Mauricio, “Un Buen ambiente de trabajo”, Revista Entrepreneur: Empresas para 2005, México, Volumen 12, número 12, pg., 44

operaciones de Cobra Mortgage Corp., una próspera empresa de hipotecas establecida en Filadelfia, Pennsylvania, desde hace casi medio siglo.

De acuerdo a H.M. Carlisle (Management: concepts and situaciones; Chicago SRA, 1976) no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden.

El conflicto se presenta entonces, al interior de los grupos, interfiriendo y en ocasiones impidiendo el logro de metas y objetivos grupales u organizacionales. Como una propuesta para solucionar estos conflictos intergrupos, Jacobo Levy Moreno, “busca enfrentar a determinados grupos sociales con su realidad, con miras al análisis y transformación de la situación que los oprimen”⁵⁰, mediante el psicodrama y sociodrama, una especie de teatro experimental en el que se hacían partícipes actores y público, escenificando diversos dramas y comportamientos, con el que Moreno pretendía solucionar ciertos problemas intergrupales.

El sociodrama “busca que personas aisladas en sus conflictos observen que no están solas, que pueden compartir con otros que también tienen problemas semejantes [...] Estas representaciones eran espontáneas, sin ensayo, y era el público el que subía al escenario a dramatizar. Los temas seleccionados eran importantes, porque reflejaban de forma consciente o inconsciente el entorno social, familiar y psicológico de la audiencia. El público asistente, al participar en esta experiencia espontánea y creativa, podía reflexionar acerca de nuevas actitudes ante situaciones conocidas, convirtiéndose en una transformación de vida”.

Lo anterior se semeja mucho a las dinámicas de aprendizaje experiencial u outdoor, ya que los participantes reflejan con sus actitudes la situación actual en la que viven tanto al interior de las organizaciones como al exterior, que gracias al proceso de

⁵⁰ http://dramateatro.fundacite.arg.gov.ve/ensayos/n_0018/belizacastillo.htm, 5 de junio de 2007, 11:57am

reflexión o retroalimentación al terminar las actividades analizando los pros y los contras, así como los aciertos y los errores, permiten a los individuos aprehender sobre sus actitudes así como de las de los integrantes del grupo, haciendo de este tipo de actividades una forma eficaz para resolver problemas y tomar decisiones. Para Moreno, “la educación de la espontaneidad prepara al individuo para reaccionar ante cualquier conflicto futuro”⁵¹.

El sociodrama forma parte de esa educación de espontaneidad a la que Moreno se refiere, otorgando mayor importancia a los medios que hacen efectiva la comunicación como experiencia creativa, pues es gracias al psicodrama, que es posible que los grupos definan un método de acción para el manejo de las relaciones intergrupales, pues la espontaneidad como respuesta adecuada a nuevas situaciones surge de la capacidad del hombre de integrarse y adaptarse a situaciones desconocidas⁵², como lo son las situaciones de cambio y estrés a las que las organizaciones del siglo XXI se ven involucradas.

Moreno inicia con el sociodrama una nueva etapa en la vida de las dinámicas de grupo, contribuyendo así al Diagnóstico y Desarrollo Organizacional, cimentando las bases para la creación de las dinámicas experienciales o de Outdoor en las que la participación de cada uno de los elementos permite mediante un análisis posterior la identificación de fortalezas y debilidades que permiten al grupo tomar decisiones efectivas.

Es por ello que resulta de gran importancia propiciar en la organización un clima armonioso, agradable, tranquilo y cordial, pues además de provocar un mejor rendimiento en los individuos que conforman la organización, un espacio en armonía permite que los empleados vean a la empresa como un medio para desarrollarse.

Es ahí donde entra a escena el comunicador, pues es el que “se convierte en agente de cambio en la organización cuando sus teorías y métodos coadyuvan al desarrollo

⁵¹ *Ibidem.*

⁵² *Cfr.* http://dramateatro.fundacite.arg.gov.ve/ensayos/n_0018/belizacastillo.htm, 5 de junio de 2007, 11:57am

de la organización [...] tratará de averiguar cuáles son los factores que impiden el desarrollo en la organización [...] la comunicación da vida al sistema organizacional, pues constituye el medio para obtener la acción de todos sus integrantes”⁵³.

1.13. La Comunicación y su beneficio en el Clima Organizacional

Gracias a la comunicación es que las organizaciones pueden no sólo sobrevivir, sino hacer más efectivos sus procesos, ya que por medio de una comunicación eficiente, que integre a todos los elementos que conforman al sistema, se pueden lograr de manera mucho más fácil las metas y objetivos propuestos.

“La comunicación con los empleados, así como su participación son importantes, no sólo para evitar enfrentamientos sino por su condición de ingredientes esenciales de la evolución y del compromiso del equipo de trabajo. Si desea estimular a sus empleados para que mejoren sus habilidades, desempeño y compromiso y para que los apliquen en su trabajo, es necesario que sepan lo siguiente:

- Para qué están allí tanto usted; como ellos; qué representa la empresa y cuáles con las principales políticas.
- Cómo se relacionan sus objetivos y metas con los de la unidad, la división, la compañía y la corporación en general.
- Qué tan bien están logrando sus objetivos; cómo se relacionan con los logros de otros y cómo contribuyen al mejoramiento de la empresa.
- Cómo funciona la compañía a nivel nacional e internacional y su relación con el mercado y la economía.

⁵³ *Op. Cit.* RUIZSANDOVAL Reséndiz, Celia, *et.al.*, pg., 223

- Qué cambios están teniendo lugar o son inminentes, y cómo los afectan directa o indirectamente.
- Noticias generales, tanto buenas como malas, sobre asuntos de la compañía y su gente, de forma que puedan sentirse parte de la cultura y sistema de valores de una entidad viva”⁵⁴.

En este sentido, “la comunicación es lo que permite a las personas organizarse, pues hace posible que coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes”⁵⁵. Pero muy en específico la comunicación interna es la que facilita la adecuación de la empresa a las exigencias cambiantes del entorno en la cual se desarrolla la organización, como lo son en la actualidad la evolución tecnológica y social, fungiendo la comunicación de esta forma, como un agente de cambio importantísimo que además potencializa las capacidades de comunicación interpersonales entre los individuos.

Entendemos aquí a la comunicación interpersonal como la comunicación entre personas, pues cuando hablamos de comunicación interpersonal aludimos principalmente a la comunicación cara a cara. Blake y Haroldsen la definen como la “interacción que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en las que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata [...]. Como condición inicial se requiere un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros”⁵⁶.

Por ello es vital poner atención en el clima que se propicia al interior de la organización, pues si existe un clima desfavorable para los individuos que laboran en

⁵⁴ NICHOLSON, Trish, Cómo mejorar su equipo de trabajo, Bogotá – Colombia, TM Editores, 1994, pg., 198 – 197

⁵⁵ TOTELA Mayers, Michelle, *et.al.* Administración mediante la comunicación, Mc Graw – Hill, México, 1983, pg.7

⁵⁶ *Op. Cit.*, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, pg. 49

ella, entonces las relaciones y comunicación entre ellos así como el logro de objetivos se verá influenciado e incluso afectado por ese clima nocivo.

“Si hacemos descansar la viabilidad y el éxito de la empresa en la participación de todo el personal en el diseño y desarrollo del proyecto de la empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos”⁵⁷.

La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales, pues depende en gran medida de aquélla para la sobrevivencia de la organización en el mercado globalizado cuyas estrategias agresivas exigen a las organizaciones dar lo mejor de sí y para sí mismas. Incluso, la comunicación funciona como un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias de ese entorno.

Según Joan Elías, “en las organizaciones [...] la comunicación es el entramado – el sistema nervioso – que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”⁵⁸. Y si se desintegraran las organizaciones es como si se desintegrara la sociedad humana, ya que son las organizaciones e instituciones las que mantienen unidos a los seres humanos, pues éstas funcionan como el cemento de cohesión, unión entre otras organizaciones y por ende de la sociedad en sí⁵⁹.

“Desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos: a) reducir la conflictividad laboral e; b) incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa”⁶⁰.

⁵⁷ *Op.Cit.* ELÍAS, Joan, *et.al.*, pg., 39

⁵⁸ *Íbidem.*, pg. 52

⁵⁹ *Apud.* CASTAÑO Asmitia, Carlos, clase de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Área Terminal: Comunicación Organizacional; Materia de 6to Semestre: “Teoría de las Organizaciones”, clase del día 14 de febrero de 2005.

⁶⁰ *Op.Cit.* ELÍAS, Joan, *et.al.*, pg., 54

CAPÍTULO 1

Conclusiones

La evolución y paso del ser humano por las organizaciones data de mucho tiempo atrás. Ha pasado de ser considerado como máquina, a la parte más importante de una empresa. Las organizaciones de la actualidad toman más en serio el papel que juegan los individuos en las organizaciones, inclusive algunas empresas consideran el capital humano como el más importante dentro de los activos organizacionales.

Esto debido en parte a la dinámica actual de las organizaciones, en el que se exige mayor atención hacia todos los puntos de la organización, así como un mayor esfuerzo para ganar terreno ante la competencia y las agresivas estrategias de mercado.

La comunicación organizacional es entonces, un elemento importante para las organizaciones que pretenden lograr el éxito no sólo de su personal sino también en el nivel grupal y por lo tanto organizacional. Pues es por medio de la comunicación organizacional que es posible agilizar y facilitar el flujo de mensajes, haciendo que los individuos que forman parte de la organización establezcan relaciones, facilitando y agilizando así las actividades y por lo tanto el logro de objetivos y metas.

Y en esta dinámica del bienestar resulta sumamente importante tomar en cuenta el clima organizacional, pues dependerá de éste la actitud y calidad de trabajo de los individuos que forman parte de la empresa.

Capítulo 2

El Outdoor Training: Mucho más que un juego

“Necesitamos romper con los viejos paradigmas que fomentan la individualidad, la fragmentación de las áreas y las luchas de poder”.

Borghino Consultores

2.1. El “Outdoor Training” o Aprendizaje Experiencial

El “Outdoor Training” o Aprendizaje Experiencial, “es un medio que consiste en 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”⁶¹.

Es una técnica que se basa en una serie de actividades al aire libre que presentan un reto para los participantes de cada uno de los equipos. Cabe mencionar que la secuencia lógica con la cual se hacen las actividades es con el fin de que los individuos que participen, extraigan determinadas conclusiones, que al relacionarse con el ámbito organizacional, ayuda a mejorar el entorno personal y profesional, mejorando por lo tanto el clima organizacional.

“El aprendizaje (...) puede definirse como una modificación relativamente permanente del comportamiento, que resulta de la experiencia o de la práctica. (...) El aprendizaje representa pues, un vasto concepto conductual que engloba el perfeccionamiento, la adquisición de habilidades, la educación, el desarrollo organizacional así como varios otros procesos de modificación del comportamiento. (...). El clima

⁶¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 22:40 horas.

organizacional actúa, entonces, como una fuente de refuerzo de las experiencias de un individuo en un programa de perfeccionamiento.

Se destaca también que el clima organizacional juega un papel importante en la transferencia de nuevos conocimientos solamente a nivel de los aprendizajes que tienen un componente puramente organizacional y que están menos ligados a los valores o actitudes individuales de los participantes”⁶².

Si partimos de la idea de que el aprendizaje es un factor de cambio del comportamiento, que “resulta de la experiencia o de la práctica”, entonces la técnica del “Outdoor” es un factor que modifica la conducta de los individuos y más si la experiencia vivencial es diseñada con un propósito específico, como es el de mejorar el clima organizacional de una organización. La participación del individuo en las experiencias vivenciales, fortalecerá o permitirá el desarrollo de habilidades, como la toma de decisiones, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la confianza entre otros aspectos generales, que al trasladarse al ambiente laboral, permitirán un perfeccionamiento, que a su vez influirá en el clima organizacional y por lo tanto en el logro de metas y objetivos.

El “Outdoor Training” va más allá de un curso y juegos al aire libre, pues esta técnica pretende que el individuo que forma parte de una organización asuma un compromiso de mejora con su empresa. Para esto, es necesario diseñar un plan en donde el problema tiene que ser identificado por los integrantes de la organización a partir de la dinámica, para que el equipo detecte tanto los aciertos como los errores, y vincularlos con las conductas habituales existentes en su ambiente de trabajo, para después poder elaborar planes de acción que permitan una mejora en la organización en donde deben estar muy bien definidos los objetivos y alcanzar de esta forma en cierta parte, el éxito.

⁶² *Op.Cit.*, BRUNET, Luc, pg., 89 – 90

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

Al igual que todo programa de formación desarrollado por una compañía, sus objetivos deben estar claramente definidos, evaluando el momento en el cual se aplica y siendo administrado y dirigido por técnicos especialmente entrenados para ello. En ello se basa el éxito”⁶³.

2.2. “Outdoor Activities” o Actividades Experienciales

Algunas de las actividades más usuales en el outdoor o aprendizaje experiencial, son tanto los rally's como el gotcha o el rafting, éste último, se refiere al “descenso de un grupo de personas, a bordo de un bote neumático, sin motor, por un río de montaña. La embarcación es arrastrada por la corriente mientras los tripulantes la dirigen mediante los remos”⁶⁴.

“La palabra rafting proviene del término inglés *raft*, que significa balsa. Los pioneros de esta actividad comenzaron su andadura en Estados Unidos en el río Colorado, con motivaciones que mezclaban el espíritu de aventura con el interés turístico”⁶⁵.

⁶³ *Íbidem.*, 21 de febrero 2006, 15.13 horas.

⁶⁴ BIOSCA Rolland, Chistian, Libro de Oro: Deporte y aventura, rafting, hidrospeed y piragua, Ed. Edimat libros, Madrid – España , pg., 29

⁶⁵ *Íbidem.*, pg., 30

El equipo necesario para este tipo de actividades incluye el raft o bote neumático de aproximadamente 5x2 metros que tiene una capacidad de entre cuatro a diez personas y un remo para cada tripulante.

“El rafting es un deporte en equipo que requiere una gran compenetración. Cada miembro del grupo tendrá asignada una tarea específica y debe tratar de llevarla a cabo de la mejor forma posible y colaborar para que todos hagan lo mismo. Es frecuente que los participantes en un descenso recuerden la experiencia como un momento de gran camaradería, pues a la sensación de riesgo del momento y la intensidad de las vivencias, se une el espíritu de aventura y un marco natural de gran belleza”⁶⁶.

El “Gotcha” también conocido como *paintball* o guerra de pintura. “La palabra Gotcha se deriva de la expresión en inglés ‘i got you’, que tiene por significado ‘ya te tengo’, ‘ya te agarré’ o ‘te pesqué’”⁶⁷.

Este juego es considerado hoy en día como un deporte extremo, que consta de reglas específicas y consiste en disparar pequeñas balas de gelatina rellenas de pintura. Para ello es necesario contar con una pistola de aire o “marcadora” que funciona con CO₂, que hace que las cápsulas o balas salgan disparadas con un alcance máximo de 100 metros a 120 km por hora. Para jugar Gotcha, es necesario contar con una careta protectora y ropa gruesa que proteja al jugador de los impactos de las balas, que aunque no son peligrosas, podrían dejar hematomas (moretones) en la parte del cuerpo donde se impacta la bala.

Este juego “nació en Estados Unidos en 1981. Los hermanos Noel y Gaines Gurnsey lo crearon al ver unas pistolas que lanzaban pintura para marcar ganado. La primera partida de Gotcha fue en junio de 1981. Poco a poco fue conociéndose y se crearon campos como el

⁶⁶ *Íbidem.*, pg., 50

⁶⁷ RODRÍGUEZ Mungía, Luis, “Gotcha, combate con energía”, Sólo, para ti (Revista Sanborn’s), México, Sección: Acción, Año 6 N°1, Fecha de publicación: 1° de febrero de 2007. Editorial Televisa., pg. 38

Rochester, Nueva York, en 1982. Meses después aparecieron las primeras empresas que producían y distribuían productos relacionados con el *paintball*.

Llegó a Australia en 1984 y a Inglaterra en 1985, para ser exactos. En 1988 se fundó la IPPA (International Paintball Players Association) y el deporte fue expandiéndose por todo el mundo, sobre todo por Europa”⁶⁸.

Dentro del Gotcha existen diferentes dinámicas de juego, tanto en equipo como individuales, e incluso hay una amplia gama de juegos, como el de capturar la bandera, en el que cada equipo tiene que robar la bandera del contrincante para llevarla de regreso a la base o recuperar la bandera propia y robar la del equipo contrario; o incluso proteger al líder del equipo y trasladarlo hasta la base, y así como estos existen muchos otros, que deberán elegirse conforme a la problemática que se quiere solucionar o disminuir en la organización.

Este juego es comúnmente utilizado para fines empresariales, pues promueve el trabajo en equipo, la creación de estrategias, estimula la comunicación interna o incluso la coordinación entre áreas.

Los rally's o rally por su parte, significa unión o reunión, de tropas dispersas o de personas, por su término en inglés *rally*. “Un rally es más una carrera de regularidad que de velocidad pura. La prueba se organiza en secciones, cada sección se divide en tramos cronometrados y secciones de enlace”⁶⁹.

2.3. Beneficios que brindan las Actividades Experienciales u Outdoor Training a las empresas

“El éxito de estos deportes radica en que no son necesarios unos profundos conocimientos técnicos o una preparación física excepcional, sino que son aptos para

⁶⁸ Íbidem

⁶⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Rally>, 16 de enero de 2007, 21:41horas

casi todo el mundo”⁷⁰, es por ello, que el rafting al igual que el gotcha o los rally’s son una buena excusa para olvidarse de las tensiones y el estrés cotidiano que suele existir en las organizaciones, fomentando el trabajo en equipo. Y es que las emociones que ofrecen este tipo de actividades, el paisaje y las capacidades que se pueden desarrollar con ellas, las convierten no sólo en una atracción turística, sino también en una buena estrategia para fomentar el trabajo en equipo.

Habilidades y capacidades como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones son algunas características que las actividades experienciales u outdoor fomentan. Pues cuanto más elevada es la participación de una persona en un grupo, es mucho más probable que la persona surja como un líder por ejemplo, incluso, la persona que participa desde el principio en las discusiones que se generan dentro de un grupo, también tiene mayor oportunidad de ser líder. “Las personas que ocupan posiciones centrales en una red de comunicación tienen mayores posibilidades de convertirse en líderes que quienes ocupan posiciones en la periferia”⁷¹.

2.4. Liderazgo Situacional

Tannenbaum y Massarik definieron el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida, por medio del proceso de comunicación, hacia el logro de una o varias metas específicas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal”⁷².

Podemos decir entonces, que un líder hace uso de las habilidades de comunicación para poner en común determinados aspectos que permiten al grupo llegar a una conclusión y tomar una decisión. La toma de decisiones es una “actividad de procesamiento de información realizada por un solo gerente”⁷³.

⁷⁰ *Íbidem.*, pg. 29-30

⁷¹ LEAVIT, H.J., Some effects of certain communication patterns on group performance, en *Journal of social Psychology*, 1951, pg., 38 - 50

⁷² *Op.Cit.*, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, pg. 84 - 85

⁷³ LUZ, María, <http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml>, 5 de junio de 2007, 13:04 horas.

“Los directivos con éxito y eficaces deben acomodar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación. Es necesario conocer qué estilo de liderazgo debemos emplear en cada situación, a esto le llamamos liderazgo situacional. El liderazgo situacional es la integración de tres conceptos, el estilo de liderazgo del líder, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo eficaz para tratar distintas situaciones, todo ello en función del desarrollo y madurez del colaborador”⁷⁴.

El objetivo principal del estudio del liderazgo situacional radica en la comprensión de la conducta de los líderes. El liderazgo situacional es una teoría que se basa en tres variables o dimensiones críticas del comportamiento del líder que son:

- 1) La conducta directiva o “factor tarea”, que “se refiere a los comportamientos del líder para comunicar lo que debe hacerse, el qué, el cuando, el cómo y el dónde”⁷⁵
- 2) La conducta de apoyo o “factor relación”, que incluye la comunicación bilateral y el apoyo emocional por parte del líder, así como;
- 3) “El factor madurez, expresa el grado de aptitud y voluntad del colaborador. Es la capacidad y disposición (motivación) para dirigir el comportamiento [...] es un concepto relacionado con la madurez para desarrollar una tarea y no con la madurez mental del individuo”⁷⁶.

Este “nivel de madurez” al que hace referencia el liderazgo situacional tiene que ver con el establecimiento de metas y objetivos alcanzables, que podría interpretarse como el factor de motivación para el logro de dichas metas y objetivos. Hace referencia también a la disposición y habilidad para asumir responsabilidades por parte de los integrantes de un grupo.

“La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad [...] es la voluntad para asumir responsabilidades, motivación de logro, constancia, actitud hacia

⁷⁴ Business Project Innovation, <http://www.merk2.com>, 7 de junio de 2007, 20:18 horas

⁷⁵ *Ibidem.*

⁷⁶ *Ibidem.*

el trabajo, experiencia y conocimientos del trabajo, capacidad para resolver problemas y asumir responsabilidades, cumplir fechas de entregas...”⁷⁷.

Otra de las funciones de un líder efectivo no sólo es tener las habilidades para poner en común temas de interés general y llegar a un consenso grupal para la toma de decisiones. También le compete al líder el afianzamiento y fomento de las relaciones interpersonales armoniosas en el grupo, animando a los integrantes del equipo, brindándoles apoyo, entrenándolos, etc..

Por lo anterior no podemos hablar de ciertas características que hacen de una persona un líder eficaz., incluso, diversos estudios de los perfiles de las personas que ejercen liderazgo permiten aproximarnos a la cuestión apuntada, pues debido a los constantes cambios que se presentan en la actualidad en las organizaciones así como en su entorno, obligan a los líderes así como a sus compañeros a adaptarse a las condiciones y situación que se presente, es decir, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a las necesidades del entorno, ejerciendo un liderazgo adecuado a las necesidades no sólo del equipo, sino también de la organización.

Prueba de este enfoque es que ha sido “empleado como un instrumento importante de entrenamiento en empresas del grupo de las 500 de Fortune como BankAmerica, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; y también se ha aceptado ampliamente en todas las ramas del servicio militar estadounidense”⁷⁸.

El outdoor o aprendizaje experiencial es una alternativa que permite a los participantes de las dinámicas experienciales poner en práctica el liderazgo situacional, pues durante el desarrollo de la actividad se recurre a la comunicación para el proceso de toma de decisiones en situaciones de estrés, como lo es un juego de rally o gotcha, por ejemplo.

⁷⁷ *Íbidem.*

⁷⁸ http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_5/53.htm, 5 de junio de 2007, 13:15 horas

También por ello, resulta efectivo realizar actividades experienciales, pues permiten no sólo fomentar la comunicación, el trabajo en equipo y tomar decisiones importantes, sino que también permite identificar los estilos de liderazgo particulares de cada individuo que participa en las dinámicas, evidenciando la importancia del aprendizaje experiencial para la resolución de problemas y situaciones complejas en las que los integrantes del equipo hacen uso del liderazgo situacional para la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones resulta sumamente importante para la organización, pues es debido a la toma de decisiones que se puede o no tener éxito en el logro de metas y objetivos organizacionales. Parte de los beneficios de implementar una metodología Outdoor es que fomenta la toma de decisiones en equipo, lo que enriquece tanto a los individuos que forman parte del grupo como al mismo proceso de toma de decisiones en sí, pues al participar varios individuos en dicho proceso, se fortalece la base para tomar decisiones gracias a la retroalimentación y experiencias múltiples de los integrantes del grupo al realizar determinada actividad.

“El proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional. Por esta razón, Luhmann estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema”⁷⁹.

La técnica del “outdoor” o aprendizaje experiencial es relativamente nueva en las organizaciones, pues últimamente se le ha dado mayor importancia al capital humano, llegando a valorizarlo mucho más, pues es gracias a esas relaciones interpersonales que los individuos llevan a cabo su trabajo en beneficio de la organización, aunque es preciso mencionar que en muchas ocasiones esas relaciones interpersonales se encuentran afectadas, lo que provoca problemas al interior de la organización, y esos problemas interpersonales que se convierten en organizacionales, son por lo general

⁷⁹ RODRÍQUEZ, Mancilla, Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Universidad Católica de Chile, 1990, pg., 66 - 67

debido a una comunicación inapropiada o deficiente, y es precisamente eso lo que el aprendizaje experiencial pretende mejorar por medio del trabajo en equipo.

Andy Dickson, jefe de Impact UK que proporciona cursos en Lake District dice que el entrenamiento outdoor puede ser más poderoso que el tradicional impartido en las aulas. Esto se debe a que el aprendizaje experiencial u outdoor es bueno para cuestiones de liderazgo, trabajo en equipo, confianza, solución de problemas y administración de equipo. Incluso menciona que puede tener un impacto psicológico poderoso, debido a que abre la mente y reta a las personas a pensar y comportarse de diferente manera⁸⁰.

Richard Ward piensa que esta técnica del outdoor está siendo adoptada cada vez más por las organizaciones que tratan de combatir las barreras de la comunicación en el lugar de trabajo. Muchas empresas están optando por el aprendizaje experiencial, “Nissan A.C., Nielsen, Procter & Gamble, Xerox, y Nike son algunas de las empresas más importantes que han utilizado este tipo de capacitación”⁸¹.

La idea detrás del outdoor o aprendizaje experiencial, es poner a la gente en experiencias que no suelen darse en el trabajo, pero que tienen ciertas similitudes o que es posible hacer una analogía sobre situaciones que llegan a suceder en el trabajo. El aprendizaje experiencial u outdoor, permite a los participantes observar más de cerca sus actitudes así como la forma en la que hacen las cosas.

Dave Loney, presidente de “Eagle’s Flight” admite que muchas compañías, como Microsoft, tenían un increíble escepticismo hacia el outdoor, cuando se dispuso a formar Eagle’s Flight en Guelph, Ontario - Canadá, hace seis años, pero desde hace cinco años hubo una explosión de este nuevo tipo de capacitación o aprendizaje experiencial.

⁸⁰ *Trad Libre*, Andy Dickson citado por WINHAM, Ross, Training & Coaching Today; Abril 2006; ABI/INFORM Trade & Industry, pg. 10

⁸¹ MILLER, Cyndee, “Experiential Training: overlooks standard fare for whitewat”, Marketing News, ABI/INFORM Global, Nov. 22., 1993; 27, 24; pg., 1.

Outward, otra empresa dedicada al aprendizaje experiencial, reportó un incremento interesante en el negocio del outdoor. Una de las razones por las que se dio este incremento, es porque las organizaciones comenzaron a tomar más en cuenta el trabajo en equipo y el logro de metas y objetivos. Para lo cual las empresas buscaban nuevos métodos o tipos de capacitación, según indica Peg Howell, Director nacional de Ventas para una compañía en Reston Va⁸².

El Outdoor training, o educación experiencial, tiene un alto impacto en las personas y equipos que han pasado por él. “Sus aplicaciones pueden extenderse a varios conglomerados de personas con fines distintos: organizaciones de todo tipo, entidades educativas, familias, personas con problemáticas psicológicas diversas como alcoholismo, drogadicción entre otras”⁸³.

Otro de los beneficios del uso del outdoor o aprendizaje experiencial, es que, junto con algunos simples principios y planeación, se pueden mitigar los riesgos y barreras mentales, como lo son los estereotipos y prejuicios, solo es necesario tener un claro y medible objetivo de negocios así como usar un proceso que pueda trasladarse al área de trabajo.

“Cualquier tipo de capacitación ayuda a la adquisición de nuevas tecnologías y técnicas, pero el sistema tradicional no es siempre el más apropiado, particularmente para habilidades como trabajo en equipo y comunicación”⁸⁴.

El outdoor o aprendizaje experiencial, es considerado como una forma de capacitación nueva y efectiva, pues tiene una serie de ventajas sobre los cursos convencionales. Peter Sheath, Gerente General de la planta Bristol de General Domestic Appliances (GDA) cree que los resultados pueden alcanzarse más rápida y fácilmente con el entrenamiento empleado fuera del área de trabajo. Menciona incluso, que el otoño pasado enviaron a 25 líderes a un curso de trabajo en equipo con Kinetic, para

⁸² *Íbidem*.

⁸³ <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h5.htm>, 21 de febrero de 2006, 15:59 horas

⁸⁴ *Trad. Libre*, COOK, Laura, Open the door to.... outdoor learning, Works Management; Apr 2000; 53, 4; ABI / INFORM Global, pg. 16

interrelacionarse con todas las herramientas del trabajo, y que fue gracias a el aprendizaje experiencial u outdoor, que se fortalecieron esas relaciones grupales así como las herramientas. Sheath comenta que después de un curso de dos días, se dio el seguimiento tanto por GDA y Kinetic para asegurarse de que el aprendizaje se había transferido con éxito al lugar de trabajo comprobándose esto con triunfo⁸⁵.

“Los líderes del quipo habían olvidado cómo establecer buenas relaciones con cada uno de los integrantes de su equipo y fue fácil transferirlas de nuevo al campo laboral, dijo Sheath, pero subsecuentemente han sido capaces de dirigir sus equipos y entienden cómo cada uno de ellos juega una parte importante en la gran maquinaria. [...] Para tener éxito en la capacitación outdoor los programas deben ser transferibles al campo de trabajo, dijo Maggie Henderson, Consultor en Capacitación de Impact Training & Development”⁸⁶. El asunto real es que el aprendizaje experiencial u outdoor training ayuda a la gente a trabajar más productivamente.

El outdoor u aprendizaje experiencial puede ser poderoso, efectivo y redituable, pues dirige las necesidades de la organización hacia un objetivo de desarrollo. Es por eso que resulta efectivo recurrir al outdoor en lugar de aplicar otro entrenamiento, ya que mejora el desempeño tanto organizacional como individual y sirve para promover el intercambio de cooperación funcional.

Es por ello, que las actividades de outdoor, necesitan ser vistas como una parte importante para lograr objetivos específicos que contribuyen a un sólo propósito. El outdoor o aprendizaje experiencial puede ser muy poderoso, efectivo y redituable para dirigir necesidades de desarrollo puntuales. Sobre todo en la actualidad, pues parece haber un énfasis en el desarrollo personal y en atender más efectivamente las necesidades del mercado y de la organización, para lo cual es necesario establecer compromisos, metas comunes y relaciones efectivas de trabajo para influenciar la solución de problemas⁸⁷.

⁸⁵ *Íbidem.*

⁸⁶ *Íbidem.*, pg. 17

⁸⁷ *Trad. Libre.*, YEADON, Wendy. Management Development Review. Bradford: 1994. Vol.7, Iss. 3; pg. 27

Allied Dumbar es una de las empresas que ha recurrido a consultores internos y externos por bastantes años para trabajar en formación de equipos, autoobservación, dinámicas grupales, etc. Sin embargo, los mayores beneficios que ha experimentado es utilizar el outdoor para facilitar y enseñar un proceso para lograr cambios radicales, según indica David Harrison, Director de Operaciones de dicha empresa en Suecia. Quien comenta: “mediante el uso del outdoor como una base para detener los problemas de negocio, hemos logrado incluso, romper paradigmas”⁸⁸.

2.5. La Capacitación

En ocasiones se considera a la capacitación como una carga económica extra para las organizaciones, por lo que suele despreciarse, sobretodo porque es un beneficio intangible. Es por ello que la organización que decida implementar un plan de outdoor o aprendizaje experiencial debe tener en cuenta que este tipo de capacitación al igual que otros tantos, e incluso “al igual que en el proceso de fortalecimiento de equipos de trabajo, los resultados generalmente se ven a largo plazo y no siempre son fáciles de cuantificar; pero si usted habla con cualquiera de los gerentes que capacita constantemente a sus subalternos, le dirá que la compensación obtenida bien vale el esfuerzo”⁸⁹, como comenta Trish Nicholson en su libro “Cómo mejorar su equipo de trabajo”.

Parte de la importancia de la capacitación radica en que puede utilizarse para ayudar a los empleados a resolver un problema difícil de trabajo, o como una actividad reparadora en casos de mal desempeño. Convirtiendo así el problema en una situación de aprendizaje.

Trish Nicholson menciona que el capacitar durante una asignación particularmente retadora o interesante, cuando se requieren nuevos conocimientos, o cuando se realiza una tarea de la cual los demás pueden aprender algo resulta mucho más

⁸⁸ Trad. Libre., HARRISON, David, Outdoor training exercises: More fresh air than hot air, People Management; Apr 6, 1995; 1,7; ABI/INFORM Global, pg. 51

⁸⁹ Op.Cit. NICHOLSON, Trish, pg., 46.

efectivo que cuando se trata de una actividad que se practica en los momentos buenos. Pues trabajar en medio de una crisis según Trish, brinda una oportunidad ideal para desarrollar la capacidad de pensar y salir adelante en situaciones de presión, incluso, menciona que el meollo de la capacitación es emplear retos reales de trabajo como medios de aprendizaje⁹⁰.

El Outdoor o aprendizaje experiencial tiene esa característica de la Trish Nicholson habla, pues no sólo permite a los individuos realizar actividades realmente retadoras y emocionantes como lo sería un descenso en río, sino que también permite a los individuos salir de su ambiente común de trabajo, y “hay ocasiones en que el entrenamiento o el proceso de crecimiento se consolida mejor fuera del sitio de trabajo, ya sea para capacitarse en habilidades técnicas o para actualización, capacitación educativa o profesional, o desarrollo de la conducta como técnicas de relaciones interpersonales que necesitan una atmósfera más libre”⁹¹.

Incluso este tipo de capacitación, permite a los individuos desarrollar y despertar su creatividad, aspecto sumamente importante para una organización del siglo XXI, que se ve amenazada constantemente con ideas innovadoras.

“La creatividad consiste en obtener nuevos discernimientos al atreverse a concebir lo imposible. No es lo mismo que inteligencia. Es ver las cosas como desde un punto de vista inesperado, sin las trabas impuestas por la represión de la suposición. Requiere constar con la indulgencia del surrealismo, permitiendo que la originalidad provoque imágenes nuevas de la realidad, sin las camisas de fuerza del pensamiento lineal y del conocimiento recibido en los que todos hemos crecido”⁹².

Es por ello que las personas creativas son muy valiosas, pues generalmente tienen la capacidad para aprovechar sus energías y recursos, poniéndolos al servicio de sus nuevas ideas para innovar e inventar.

⁹⁰ Cfr. NICHOLSON, Trish, Cómo mejorar su equipo de trabajo, Bogotá – Colombia, TM Editores, 1994, pg.49

⁹¹ *Íbidem.*, pg., 115

⁹² *Íbidem.*

2.6. Orígenes del “Outdoor Training”

El “Outdoor” fue desarrollado por primera vez, después de la segunda guerra mundial en los Estados Unidos de Norteamérica así como en Inglaterra en los colegios, los cuales, retomaban ciertos aspectos militares para diseñar determinadas estrategias que fomentaran las relaciones entre los individuos para mejorar no sólo su productividad sino sus habilidades.

Posteriormente, debido a la importancia que cobra el capital humano en las organizaciones del siglo XXI, las cuales se encuentran inmersas en un mundo globalizado, competitivo y agresivo hasta cierto punto, el aprendizaje experiencial penetra en las empresas a todos los niveles, debido a los benéficos y redituables resultados en las relaciones interpersonales, lo que permite resolver conflictos entre los individuos fomentando el trabajo en equipo y la comunicación eficaz⁹³.

Los antecedentes del Outdoor pueden rastrearse hasta el Psicodrama y Sociodrama de J. L. Moreno, mencionada anteriormente en este trabajo⁹⁴, y posteriormente con Benne, Bradford y Giba, quienes establecieron por primera vez, en forma primitiva, lo que con el tiempo vendría a ser el “grupo de entrenamiento” [...] por medio de una dinámica que tenía como objetivo el analizar los problemas implicados en la aplicación de lo aprendido después de un seminario, en el que los participantes informaron que estaban obteniendo un importante aprendizaje de su propia conducta y de la conducta de los grupos⁹⁵.

El Grupo de entrenamiento o lo que después se denominaría Grupos T (por su abreviatura de Training) y también comúnmente denominado Entrenamiento de Sensibilización, son los antecedentes del Outdoor Training.

⁹³ Cfr. <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 10:40 pm

⁹⁴ Ver página 38

⁹⁵ Cfr. SÁNCHEZ Bedolla, Graciela, “Los Grupos de entrenamiento y su aplicación al cambio planificado en la organización”, Desarrollo Social y Organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado, IEE, S.A., 1975, pg. 128.

Los Grupos T, al igual que el Outdoor Training, busca “aprender a aprender”, buscar la auto comprensión y un mejoramiento de las relaciones interpersonales, que junto con un proceso de retroalimentación, permite a los participantes aprender a dar y recibir ayuda, concibiéndose cada uno de ellos como miembro de un grupo en el que la creación de un clima favorable, propicia la solución de problemas.

El Outdoor Training también retoma parte del Team Building o “Desarrollo de Grupos”, el cual, al igual que el Outdoor, es un “método para mejorar las relaciones de trabajo que afectan el cumplimiento de una tarea”⁹⁶.

Grupos T	Team Building	Outdoor Training
1. Es básicamente un grupo de extraños .	1. El grupo ha tenido o tendrá una existencia en común. Puede tener una cantidad de historia.	1. El grupo está integrado por personas que conviven diariamente.
2. La norma es trabajar con información de “aquí y ahora”.	2. Se trabaja con información pasada y futura.	2. El grupo trabaja con información de aquí y ahora, mientras que las actividades se planean con base en información pasada.
3. Los miembros son responsables entre sí como participantes.	3. La responsabilidad existe también en un sistema más grande.	3. La responsabilidad es de cada uno de los participantes y a la vez de todo el grupo.
4. El grupo se forma solamente para la circunstancia del entrenamiento.	4. El grupo se ha reunido no sólo por razones de entrenamiento.	4. El grupo se forma por razones de entrenamiento y aprendizaje.
5. Todos los miembros operan en el grupo sobre bases iguales.	5. Los miembros tienen diferentes autoridades, status, poder y responsabilidades.	5. Los miembros operan bajo ciertas reglas del juego.
6. El grupo tiene el poder de otorgar recompensas y castigos.	6. El poder para poder recompensar y castigar no está distribuido en forma igual y los controles por lo general son externos en el grupo.	6. El poder de recompensar y castigar radica en el procedimiento de análisis a través de la retroalimentación.
7. La agenda del grupo es intra e Inter.-personal.	7. La agenda está relacionada con asuntos enfocados en la tarea. Los asuntos personales e inter- personales son relevantes solamente en cuanto afecten la tarea.	7. La agenda está enfocada en los asuntos personales, Inter-personales y en el logro de metas y objetivos.
8. El grupo se desarrolla como una micro sociedad.	8. Requiere entendimiento de la Organización de la cual el grupo es sólo una parte.	8. El grupo se desarrolla como una micro sociedad, en la que se requiere el entendimiento de la Organización.
9. Toda la acción tiene lugar en el grupo.	9. Es posible que se formen subgrupos o una actividad constante está siempre ocurriendo fuera del grupo.	9. Toda la acción tiene lugar en el grupo.
10. La realidad es medida considerando los	10. La realidad es medida considerando los factores	10. La realidad se mide por medio de los sentimientos de los

⁹⁶ ALBAN, Billie y Bernal, J. Miguel, Lecturas sobre desarrollo personal y organizacional, N.T.L. Institute for Applied behavioral Science, pg., 117.

sentimientos que existen dentro del grupo.	existentes en el resto de la organización y los sentimientos son sólo parte de la información.	integrantes del grupo.
11. Son tradicionalmente voluntarios.	11. Es dudoso que una actividad auspiciada por la Organización y enfocada al mejoramiento del trabajo pueda ser vista como voluntaria aunque así lo intentasen la Gerencia o el Consultor.	11. Es dudoso que una actividad auspiciada por la Organización y enfocada al mejoramiento del trabajo pueda ser vista como voluntaria aunque así lo intentasen la Gerencia o el Consultor.

Fuente: Cfr. ALBAN, Billie y Bernal, J. Miguel,

Lecturas sobre desarrollo personal y organizacional,

N.T.L. Institute for Applied behavioral Science, pg., 117.

En México, una de las primeras empresas en utilizar el Outdoor fue Borghino Consultores, con más de 29 años en el mercado, es una consultoría especializada en alta dirección, desarrollo de habilidades gerenciales, formación de equipos, conferencias e incluso consultoría comercial para instituciones bancarias.

Borghino Consultores cuenta con presencia en Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México, siendo Mario Borghino⁹⁷ su fundador y principal representante. Dicha consultoría cuenta con un centro de aprendizaje experiencial en Avándaro, donde, desde hace 35 años, se imparten programas de capacitación cimentados en una metodología experiencial en las áreas de integración de equipos, desarrollo del potencial personal, manejo del cambio personal y organizacional, creatividad e innovación, competencias gerenciales y dirección de equipos.

La metodología que esta consultoría lleva a cabo comienza con el diagnóstico previo de la organización, ubicando e identificando así los focos de los conflictos, para posteriormente desarrollar las actividades pertinentes en el centro de aprendizaje experiencial, para finalmente, implementar durante los siguientes seis meses, un programa de seguimiento y medir los resultados a mediano plazo del equipo.

⁹⁷ **Mario Borghino** es Director General de la empresa Borghino Consultores. Fuente: <http://www.randomhouse.com/catalog/display.pperl?isbn=9780307391353>, 23 de noviembre de 2006, 12:31 pm.

El conflicto, como ya se mencionó anteriormente, es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social, pero los conflictos interpersonales o conflictos entre compañeros de un mismo grupo de trabajo, son en muchas veces, detonadores de problemas para el grupo de trabajo así como para la organización en sí, lo que impide lograr las metas y objetivos establecidos previamente y que se supone están planeados para alcanzar la visión corporativa.

Lo anterior se sustenta por medio de la Teoría de Sistemas, la cual establece que “lo que cuenta es el todo resultante de la interacción de las partes, no las partes aisladas, y que cualquier cambio, en cualquiera de los elementos que interactúan, afecta a todos los demás y a las relaciones entre ellos; por lo que, a partir de ese mínimo cambio, se obtiene como resultado un conjunto (sistema) distinto”⁹⁸.

Incluso, “el enfoque sistémico, al postular que las organizaciones existen como instrumentos para alcanzar estados futuros valorados, [...] implica que las metas y acciones están en gran medida condicionadas por los problemas de la organización y de las expectativas de rol”⁹⁹.

Algunos teóricos como Elton Mayo y Kurt Lewin argumentaban que “el grupo de trabajo ejerce una enorme influencia sobre el comportamiento individual, sobrepasando tanto a las normas organizacionalmente fundamentadas como a las propias predisposiciones del individuo”¹⁰⁰.

Es por ello, que según Lawrence y Lorsch la teoría organizacional debe ser edificada alrededor del concepto de grupo con sus efectos sobre el individuo y su comportamiento en la organización, pues es el grupo y sus procesos de interacción, los que se convierten en instrumentos de análisis, diagnóstico y posteriormente

⁹⁸ *Op.Cit.* ELÍAS, Joan, *et.al.*, pg., 35

⁹⁹ SILVERMAN, David, Teoría de las Organizaciones, Buenos Aires, Nueva visión, 1975, pg., 59

¹⁰⁰ *Op.Cit.* HALL, Richard, gpg., 29

plataformas para construir una mejor organización, una mejor administración y, a largo plazo, una mejor sociedad¹⁰¹.

Y es que gracias al trabajo en equipo que implica el participar en alguna experiencia outdoor, es posible mejorar las relaciones laborales entre los compañeros de trabajo, pues se identifican aspectos como el talento, la creatividad, competitividad, el liderazgo, la comunicación y destreza entre otras cosas, que no sólo son importantes para el buen funcionamiento de alguna organización, sino que pueden incluso motivar al individuo, quien después traslada los conocimientos adquiridos a su ámbito laboral, permitiendo de esta forma responder más eficazmente y con más agilidad a los requerimientos cambiantes del entorno.

Los proyectos en grupo son sumamente importantes pues son “un método de trabajo muy fértil para conseguir el desarrollo del equipo de trabajo, particularmente en técnicas de administración, y que a menudo es ignorado para lograr este fin, es el de formar equipos para la elaboración de proyectos. Varían en la manera como se forman, pero el aspecto esencial es que consten de un grupo de personas de diferentes disciplinas, que trabajan todas hacia el mismo objetivo: la culminación de una pieza importante de trabajo, con la coordinación del gerente de proyecto”¹⁰².

Lo anterior es precisamente el método del aprendizaje experiencial, pues después de hacer un diagnóstico previo en la organización detectando la o las fuentes del problema, se diseñan las actividades por desarrollar, para que después, cada uno de los integrantes de los equipos realicen el proceso de retroalimentación, “la retroalimentación honesta y magnánima es quizás una de las más poderosas herramientas de desarrollo que ofrece el aprendizaje a través de la acción”¹⁰³, repasando cada una de las actividades y calificando la actuación de cada uno de los participantes.

¹⁰¹ Cfr. HALL, Richard, Organizaciones: estructura y proceso, Madrid, Editorial Prentice Hall, 1982, pg., 30

¹⁰² *Op.Cit.* NICHOLSON, Trish, pg. 89

¹⁰³ *Ibidem.*, pg., 100

2.7. El proceso de Aprendizaje

El concepto de Aprendizaje a través de la Acción “ha constituido la cruzada de Reg Revans, quien establece un método para la solución de los problemas denominado ‘Aprendizaje a través de la acción’, y que él describe como ‘una técnica de administración basada en hacer las cosas’”¹⁰⁴, y que por cierto es una gran práctica estandarizada en muchas grandes empresas de todo el mundo, incluso, hoy día un buen porcentaje de las instituciones de enseñanza de administración intentan incorporar el método en diversas formas como parte de su programa de estudios.

A pesar de que el aprendizaje a través de la acción puede aplicarse a cualquier problema o circunstancia, ya sea en la comunidad o en los negocios, tiene una particular efectividad como medio para desarrollar las capacidades personales y administrativas de los participantes, como lo son la comunicación y el liderazgo. Pero son tres los aspectos esenciales del aprendizaje a través de la acción:

- 1.) El vehículo para aprender es un grupo informal, donde;
- 2.) Cada miembro se encuentra comprometido en la realización de un trabajo real, en tiempo real (es decir, no en un curso)
- 3.) El aprendizaje va encaminado a la acción, a la implantación de decisiones de los cuales es responsable cada uno de los participantes.

Trish Nicholson menciona que “los conjuntos de aprendizaje a través de la acción pueden incluir personal de todo tipo, pero son especialmente efectivos para alcanzar el desarrollo de las siguientes destrezas en los gerentes de todos los niveles:

- Habilidad para escuchar críticamente
- Capacidad para aceptar y dar retroalimentación personal
- Habilidades interpersonales
- Técnicas analíticas y de diagnóstico
- Solución de problemas en forma creativa

¹⁰⁴ *Íbidem.*, pg. 97

- Conciencia y administración propios
- Disposición para reconocer y fomentar el aprendizaje en ellos mismos y en los demás.
- Aptitud para revisar, cuestionar y evaluar continuamente los procesos de los cuales surgen el crecimiento y el desarrollo”¹⁰⁵.

Algunos de los beneficios del aprendizaje experiencial es la forma en la que permite a sus participantes aprehender ciertos aspectos como la comunicación, la importancia del trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones entre otras cosas. Pues “algunas personas aprenden más de la experiencia concreta, simplemente realizándola, que de la conceptualización y la teoría”¹⁰⁶.

“La mayor parte de las reacciones valiosas de nuestra vida no nos fueron enseñadas: las descubrimos a través de la experiencia. Hay una diferencia entre enseñar y aprender, y lo último no siempre sucede después de lo primero”¹⁰⁷.

Si partimos de la idea de que gran parte de lo que sabemos lo aprendemos a través de la experiencia, y lo relacionamos con el tiempo que pasamos en el trabajo, formando parte de un grupo o grupos y a su vez de organizaciones, podemos decir que la misma organización o empresa para la que se trabaja funciona como un sistema de aprendizaje en el que un individuo experimenta y aprende no sólo de uno mismo, sino también de los otros integrantes.

Este sistema de aprendizaje organizacional genera situaciones de estrés y problemas en momentos de cambio en la organización y en el entorno, provocando roces entre los integrantes del grupo. Las actividades experienciales permiten poner en práctica las habilidades de cada uno de los integrantes de la organización, haciendo uso de la comunicación para la resolución de problemas, sirviendo entonces como un proceso de aprendizaje que se lleva al campo de trabajo, convirtiendo a la organización como un sistema de aprendizaje.

¹⁰⁵ *Íbidem.*, pg. 101

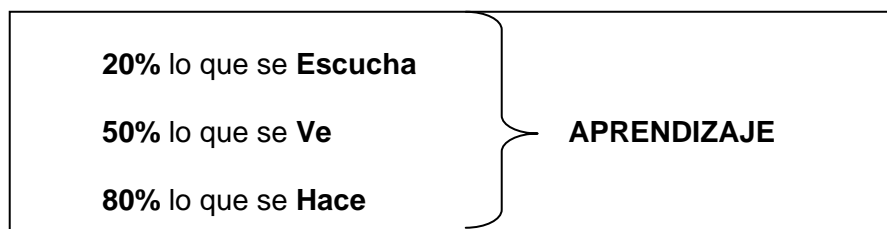
¹⁰⁶ *Íbidem.*, pg., 18

¹⁰⁷ *Íbidem.*, pg.,15

Este sistema de aprendizaje es cíclico y autopoietico, pues conforme se presenta un conflicto, los integrantes actúan aprendiendo algo nuevo con cada problema, analizando este así como su solución, lo que permite a los individuos hacer uso de experiencias pasadas (proceso de retroalimentación) para resolver los cambios y crisis nuevas.

Debido a que el “outdoor” o aprendizaje experiencial se basa principalmente en la idea de que la mejor forma de aprender e internalizar los nuevos conocimientos es por medio de lo que vivimos, permite a los individuos asimilar mejor la toma de decisiones, trabajo en equipo, liderazgo y comunicación entre otros aspectos. Esto se puede entender mejor por medio de la forma en la que aprendemos en cuestión de porcentajes, dividiéndose en:

Cuadro 3
El aprendizaje en porcentajes

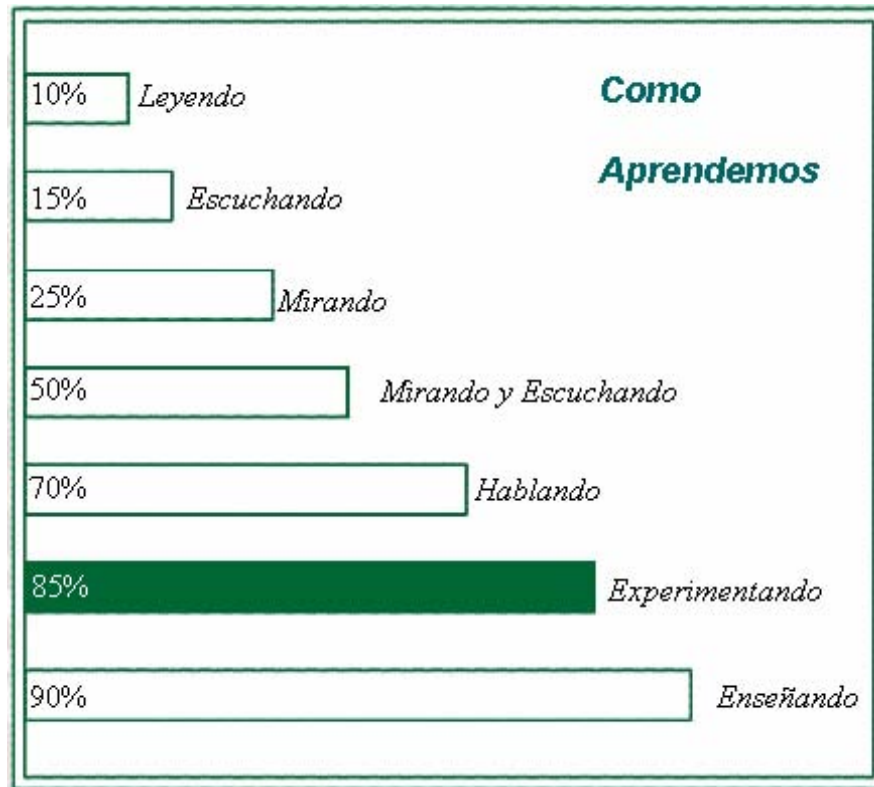


Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>,

12 de marzo de 2006, 10:40 pm

Lo que el cuadro 3 [vid.supra] nos muestra, es que si se escucha algo, sólo se aprenderá en un 20%, pero si se ve se aprenderá en un 50%, mientras que lo que se hace representa un 80% en cuestión del proceso de aprendizaje. Es por ello que las actividades realizadas en el “outdoor training” resultan efectivas, pues en el momento en el que los individuos trabajan en equipo en una situación real, en un tiempo específico y con metas claramente establecidas, entonces se asegura ese 80% de aprendizaje.

Por otro lado, Borghino Consultores, maneja otro porcentaje en relación a la forma en la que aprendemos los seres humanos:



Fuente: <http://www.borghino.com.mx/o1.html>,

23 de noviembre de 2006, 13:42 horas.

Como se puede observar, los porcentajes se mantienen, siendo la experimentación o el hacer la forma por medio de la cual se aprende más, mientras que escuchando y mirando se quedan atrás con un 15% y 25% respectivamente.

2.8. Beneficios del “Outdoor Training” o Aprendizaje Experiencial

Los beneficios más relevantes del “outdoor” o aprendizaje experiencial fuera de la aprehensión de ciertas destrezas de manera mucho más efectiva, es que fomenta ciertas habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional que deben estar presentes en las empresas, como son:

- Estimula la confianza y desarrolla/potencia el espíritu de trabajo en equipo, para lograr la cooperación y complementación entre los miembros.
- Potencia el liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades.
- Motiva a los participantes en los compromisos del trabajo diario.
- Fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización.
- Aumenta la resistencia al estrés.
- Mejora la reacción de sagacidad en ingenio ante situaciones de presión y cambio.
- Aumenta la confianza entre compañeros.
- Entrena el enfoque de la atención y visión¹⁰⁸.

Los resultados del outdoor o aprendizaje experiencial son casi inmediatos, reales y amenos, lo que le da a este tipo de aprendizaje un impacto poderoso e inmemorable a largo plazo, cambiando la forma de cómo la gente siempre ha hecho las cosas y haciéndolos pensar para actuar de una manera diferente. Esto puede extenderse al trabajo para ser exactamente lo mismo.

2.9. Las Barreras de la Comunicación

“Existen puentes que facilitan la comunicación, así como barreras que la obstruyen. Las principales barreras son: semánticas, psicológicas, físicas y fisiológicas”¹⁰⁹.

Las barreras de tipo psicológico tienen que ver en gran medida con lo que el individuo tiene como marco de referencia, ya que cada humano filtra la información según su personalidad, la cual puede ser tan variada y diferente como tantos y variados seres humanos existen. “Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperamento. También las experiencias, durante su

¹⁰⁸ Cfr. <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 10:40 pm

¹⁰⁹ HOMS Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pg. 17

desarrollo, van generando su carácter y personalidad. Por ejemplo: una persona sencilla y una muy arrogante fácilmente pueden perder su comunicación”¹¹⁰.

Según el enfoque de la Psicología Cognitiva, “en el proceso cognitivo intervienen dos elementos importantes:

- a) Un mundo real que contiene un número ilimitado de potenciales acontecimientos activadores, y;
- b) Una persona que capta selectivamente a través de una serie de atributos cognitivos, adquiridos a lo largo de su vida y que, una vez conformados, permanecen bastante estables”¹¹¹, como ocurre en ocasiones con los estereotipos y prejuicios personales.

Este proceso puede apreciarse de manera mucho más gráfica con el “*Esquema de la percepción de la Realidad*” [vid. *infra*].

Incluso, podemos decir que los problemas más comunes son los de agrado o desagrado y los prejuicios. Los primeros, se derivan de las experiencias personales, los individuos tienden, por lo general, a dar su propia interpretación de lo que ven u oyen. Y esa interpretación no siempre es fiel a la realidad, mientras que los prejuicios sirven de apoyo a las cuestiones de agrado o desagrado, pues a pesar de que se hacen visibles ante determinados temas y ante personas muy selectas, se presentan como opiniones emitidas antes de contar con la suficiente información¹¹².

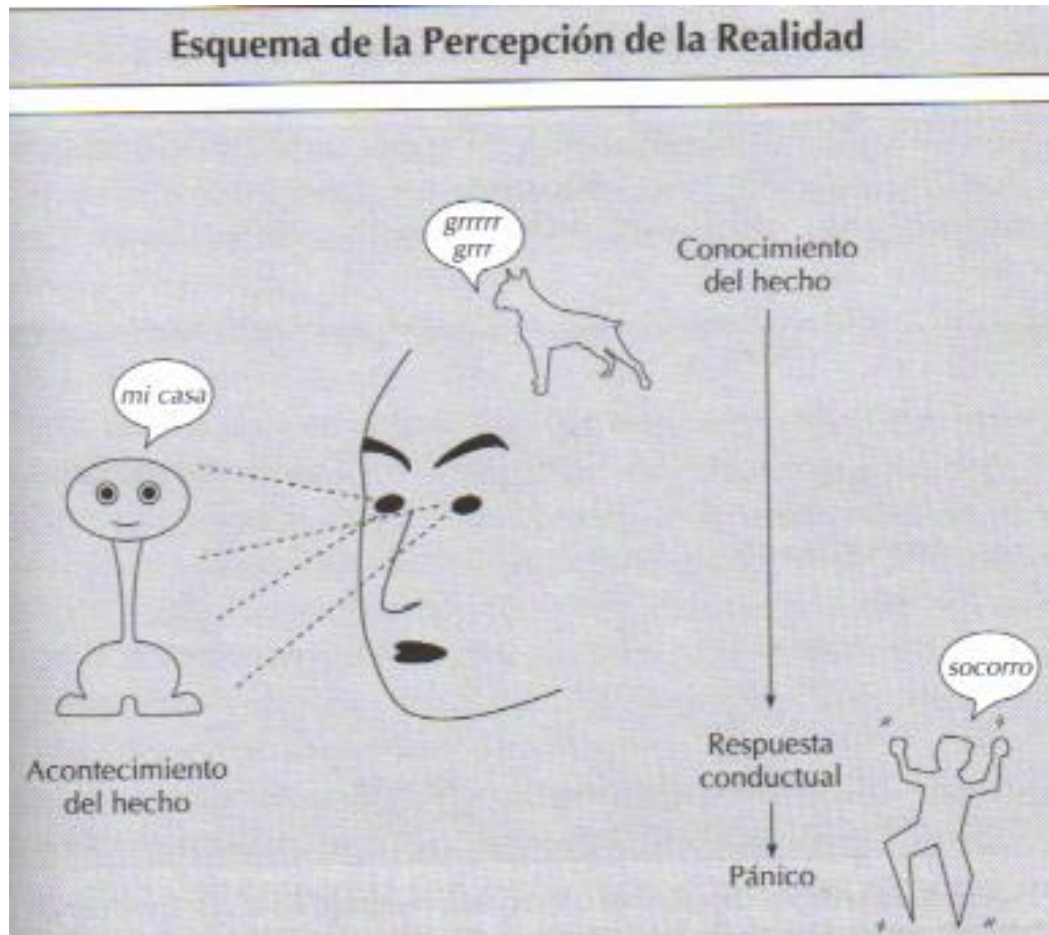
Gran parte de los problemas en las organizaciones se debe a las fallas en el proceso de comunicación, esta mala comunicación puede derivarse de muchos otros aspectos, pero una de las causas centrales más comunes son los prejuicios personales. Gaby

¹¹⁰ RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación: un punto de vista organizacional, México, Trillas, 1991, pg., 72

¹¹¹ *Op. Cit.*, ELÍAS, Joan, *et.al.*, pg., 68

¹¹² *Cfr.* RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación: un punto de vista organizacional, México, Trillas, 1991, pg., 73

Vargas, analista y comunicadora de grupo Monitor menciona que nueve de cada diez problemas se deben a una mala comunicación¹¹³.



Fuente: ELÍAS, Joan, *et.al.*
Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación,
Barcelona, Gestión 2000, 1998, pg., 69

2.10. Los prejuicios como barreras de la comunicación

Los prejuicios según Otto Baumhauer, en su obra 'Das Vor Urteil des Gewissens' (Loahn Verlag, Limburg), fungen como auxiliares necesarios para la vitalidad de la orientación por seguir y de las decisiones por tomar. Mientras que Raúl Rivadeneira dice que los prejuicios son "elementos orientados para nuestras actitudes frente a objetos del mundo externo. También, añade, que su importancia en la comunicación es notable si consideramos que el proceso se rige por niveles de selección de

¹¹³ Dato obtenido del noticiero de radio Monitor 102.5 FM, del día 16 de noviembre de 2006, 8:42am.

mensajes conforme a patrones de orientación entre los que descubrimos el prejuicio”¹¹⁴.

El concepto de prejuicio puede confundirse con el concepto de estereotipo, que aparentemente son lo mismo. Sin embargo, “desde un punto de vista práctico [...] podemos percibir que los prejuicios tienen su origen en estereotipos, como si la diferencia entre ambos, fuese una cuestión de grados en el arraigo y profundidad con que se fijan en la mente social”¹¹⁵, pues los estereotipos según Walter P. Lippmann en su libro ‘Estereotipos: los medios de comunicación social’, nos hablan del mundo antes de que lo hubiésemos visto, nos imaginamos la mayor parte de las cosas antes de haberlas experimentado y estas preconcepciones, a menos que la educación nos haya hecho agudamente observadores, gobiernan profundamente el proceso total de percepción¹¹⁶.

Y es que “a veces la gente responde con estereotipos, o sea con respuestas prefabricadas, que no reflejan una postura personal hacia el asunto”¹¹⁷ o situación, y es por esto mismo, que “podemos decir que los estereotipos en algún momento pueden representar una barrera en un proceso de comunicación, debido a que cuando un estereotipo tiene connotación negativa nos predispone en ese sentido contra una persona, situación o país, etc. [...] Califiquemos a los estereotipos como opiniones manejadas con ligereza y que a veces, por su misma superficialidad, pueden causar trastornos en la comunicación”¹¹⁸.

Los prejuicios y estereotipos son nociones preconcebidas, las cuales podemos definir como aquellas opiniones propias que toda persona tiene acerca de los hechos, otras personas e instituciones “Sin embargo, cuando dichas ideas particulares son tan abundantes, firmes y absolutas que nos impiden escuchar con la mente abierta las opiniones, razonamientos o información que los demás pueden proporcionarnos,

¹¹⁴ *Op. Cit.* RAMOS Padilla, Carlos G., *et.al.*, pg. 23

¹¹⁵ *Íbidem.*

¹¹⁶ *Cfr.* HOMS Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, pg. 22

¹¹⁷ *Op.Cit.*, HOMS Quiroga, pg., 19

¹¹⁸ *Íbidem.*, pg., 22 y 24

nuestras opiniones se convierten en una barrera psicológica”¹¹⁹, así como de comunicación.

“Por definición, los estereotipos restringen nuestra percepción de la gente, y las discrepancias que ignoramos son a menudo los aspectos más importantes y sobresalientes de un individuo. Con frecuencia los métodos y expectativas del lugar de trabajo refuerzan estos puntos de vista limitados sobre lo que la gente es y puede ser, y al hacerlo degradamos a la gente y obstaculizamos su progreso”¹²⁰.

El prejuicio, tanto como los estereotipos, se nos presentan como una actitud arraigada en el subconsciente, matizada por aspectos emotivos que predisponen al individuo a tomar una postura y a actuar ante algo, que en la mayoría de los casos no suelen ser actitudes positivas.

“Según G. W. Allport, en su trabajo ‘Attitudes’ (Ed. Handbook of social psychology, Worcester, Clark Univ. Press), ‘la actitud es un estado de disposición mental y nervioso, organizado por la experiencia, que ejerce influencias directa o dinámica sobre las respuestas individuales, a todos los objetos y situaciones con las respuestas individuales, a todos los objetos y situaciones con las cuales se relaciona”¹²¹.

Ahora, si consideramos que las actitudes tomadas a partir de los estereotipos o prejuicios, pueden ser una barrera de comunicación, entonces logramos hablar de un problema que puede afectar el clima organizacional, convirtiéndolo en algo hostil, que genera tensiones e incomodidades para los participantes, lo que genera rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización, y que a su vez impide el logro de metas y objetivos tanto a nivel personal como organizacional.

Hay que considerar que un individuo a gusto con su ambiente de trabajo es un individuo productivo y por lo tanto feliz. Esto lo demostró Frederick Herzberg de la Case Western Reserve University al desarrollar una teoría de la motivación en el

¹¹⁹ *Op.Cit.*, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, pg.,172

¹²⁰ *Íbidem.*, pg., 110

¹²¹ *Íbidem.*, pg., 18

trabajo, y “llegó a la conclusión de que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de la otra y que influyen en la conducta de maneras diferentes. Descubrió que cuando la gente se sentía insatisfecha de sus empleos, estaba preocupada por el medio ambiente en que trabajaba. Por otro lado cuando la gente se sentía bien en su empleo, esto tenía que ver con el trabajo mismo”¹²².

Si bien es cierto, los individuos suelen hacer mejor las cosas cuando están a gusto en el lugar en donde se están realizando, es por ello que cuando el ambiente de trabajo genera tensiones e incomodidades, puede ser factor que impida el logro de metas y objetivos. Y es precisamente este problema generado de una mala comunicación, lo que el aprendizaje experiencial puede ayudar a solucionar por medio de las dinámicas, las cuales por el riesgo que implican en muchas ocasiones, orillan a los participantes con diferencias, problemas de comunicación y prejuicios derivados de estereotipos a comunicarse y derribar esas barreras de comunicación.

Al mismo tiempo que “la empresa necesita, cada día más, la aportación de la iniciativa y creatividad de la totalidad de sus elementos integrantes, sean dos, doscientos o veinte mil”¹²³, necesita que su comunicación sea efectiva para el logro de metas y objetivos y para que el clima organizacional sea armonioso y adecuado para los individuos que conforman a la organización.

“Las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás”¹²⁴.

Lo cual, es también tarea del comunicador organizacional. Incluso, la comunicación interna se ocupa de:

¹²² *Op. Cit.* BLANCHARD, Kenneth H., *et.al*, pg.66

¹²³ *Op.Cit.*, ELÍAS, Joan, *et.al.*, pg., 37

¹²⁴ *Op.Cit.* RAMOS Padilla, Carlos G., pg., 19

- ★“Establecer un clima de comprensión entre la empresa y trabajadores. Para lograrlo se requiere rescatar un trato humano y personalizado.
- ★Fomentar la participación del personal en las actividades de la empresa, ya sea de índole laboral, social o de cualquier tipo.
- ★Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y puedan ser abortados a tiempo. El programa de comunicación debe servir como un catalizador que recibe problemas y los turna a quien tiene la capacidad para resolverlos, Los problemas y conflictos cuando no se exteriorizan son fuente de resentimientos que pueden crecer como células cancerosas que contaminan el ambiente laboral”¹²⁵.

Las redes de comunicación, son, en esta dinámica del establecimiento de un clima de comprensión, agradable y armonioso, un medio por el cual los individuos se relacionan e interactúan entre sí para lograr sus objetivos personales y organizacionales. Pues “la comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros”¹²⁶.

2.11. Etapas de la Preparación del Aprendizaje Experiencial u “Outdoor Training”

Para elaborar un Plan de Aprendizaje Experiencial y diseñar las actividades es necesario hacer un Diagnóstico de la Organización. Pues en este caso el

¹²⁵ *Op.Cit.*, HOMS Quiroga, Ricardo, pg. 69

¹²⁶ *Op.Cit.*, FERNÁNDEZ Collado, Carlos, pg., 79

comunicólogo y más un comunicólogo organizacional funge muchas veces como asesor o consultor, al igual que un médico.

“El consultor al igual que el médico debe tener empatía (en teoría) con su cliente o paciente según sea el caso, conectarse con él en profundidad, para poder así, comprender sus problemas y tratar de solucionar la fuente de dicha dificultad. Por ello ‘resulta claro que un médico distante de su paciente, al igual que un asesor alejado de su cliente, puede ‘matar’ la relación que es fundamental para la curación de las personas y para que las organizaciones confíen en él”¹²⁷.

De hecho el papel del consultor es el de establecer “una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. El papel de los consultores es el de estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender ha a hacerlo mejor [...] comúnmente los consultores no proporcionan soluciones a los problemas, sirven como facilitadores y asistentes, no como consejeros expertos”¹²⁸.

Para hacer el diagnóstico es necesario no sólo tener información previa que nos permita identificar el ramo en el que se encuentra la empresa, a qué se dedica, cuál es su posición en el mercado, etcétera, sino también llevar a cabo ciertos pasos como lo son:

2.11.1. VALORAR

Que constituye el primer paso, en el cual, se recoge toda la información posible acerca de la organización. Para esto, es necesario realizar entrevistas o incluso encuestas de actitud, entre otros métodos de investigación, los cuales se definen por el asesor con ayuda del cliente, y según como aquél vea el caso.

¹²⁷ GARCÍA Liñán, Salvador, “Un médico es un asesor”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Núm. 323, Año XXVI, Volumen XLIII, pg., 149

¹²⁸ *Op.Cit.*, WENDELL L., French., pg., 4

Hay que identificar lo que la organización necesita pues permitirá predecir el tipo de actividades que serán más apropiadas.

Algunos cuestionamientos que pueden ayudar a valorar la organización tienen que ver con quién es la organización, cuáles son sus intereses, cuáles son las metas de la organización, cuántos individuos laboran en dicha empresa o institución y cómo perciben los individuos el clima organizacional entre otros aspectos.

2.11.2. PLANEAR

Después de evaluar la organización y hacer un diagnóstico previo es posible seleccionar las herramientas que se usarán, tomando como referencia los detalles obtenidos de la valoración. En esta etapa se comienza a pensar en el diseño de actividades y escenarios especiales para las actividades más importantes para el grupo y ayudar la transferencia de aprendizaje.

Habiendo recogido los datos necesarios de la fuente de los problemas, es posible definir las actividades que serán necesarias para lograr el objetivo deseado, así como la secuencia que seguirá cada una de las actividades, precisar las técnicas que serán necesarias para romper el hielo y fomentar la comunicación y trabajo en equipo, el tiempo que durarán las actividades así como los individuos que formarán parte de cada grupo.

2.11.3. PREPARAR

Permite poner en orden todos los elementos de la fase de planeación. Involucra unir todo el material o equipo que se necesitará, para después coordinar los equipos y las actividades respectivas¹²⁹.

¹²⁹ Cfr. <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 10:40 pm

2.12. Etapas del Aprendizaje Experiencial:

Una vez habiendo diseñado el programa de las actividades experienciales por realizar, es posible identificar ciertas etapas propias del “outdoor”, como lo son:

2.12.1. **Experiencia:** la cual se genera al desarrollarse la fase del juego o ejercicio en sí. El aprendizaje adquirido es netamente inductivo, es decir, aprender haciendo y descubriendo.

2.12.2. **Compartiendo:** Gran parte del aprendizaje adquirido por medio del “outdoor” se debe al proceso de comunicación que se establece en el momento justo de la dinámica, pues cada participante procede a informar acerca de la experiencia propia, sobretodo si el éxito del equipo depende de dicha experiencia.

Aunque también es válido promover el análisis y discusión posterior a las actividades para evaluar el desempeño del grupo, así como la productividad, satisfacción, liderazgo e incluso comunicación del equipo antes y durante las actividades experienciales.

2.12.3. **Interpretación:** “Es considerada la fase más crítica de todas al efectuar un análisis sistemático de la experiencia compartida, tratar de lo que realmente pasó dentro del grupo, el comportamiento individual y colectivo y el efecto de éste sobre sus miembros”¹³⁰.

2.12.4. **Ampliación:** en la etapa de la ampliación, los participantes relacionan las actividades experienciales realizadas, junto con el comportamiento propio de cada individuo; con el desempeño en el trabajo e incluso en el ámbito personal, haciendo así un análisis para extraer información relevante y útil para aplicar en su quehacer diario.

¹³⁰ *Íbidem.*

2.12.5. **Aplicación:** Aquí se refleja el propósito del aprendizaje experiencial en sí, pues se aplican los conocimientos apprehendidos en la práctica de “outdoor” a las situaciones reales y cotidianas del desempeño del individuo tanto en la vida laboral como en la personal¹³¹.

Una de las partes más importantes de las Actividades experienciales es el proceso de retroalimentación que se da después de haber realizado la o las actividades. Hay que considerar que la retroalimentación puede ser positiva o negativa y que se puede incluso, transmitir por medio de palabras y sonidos o mediante miradas y actitudes silenciosas. Es por ello que hay que estar, tanto los participantes como el asesor, sumamente atentos a los comportamientos y actitudes no verbales de los individuos que realizaron el proceso de aprendizaje experiencial.

Es por ello, que “la retroalimentación deberá darse en relación al desempeño de la persona en su trabajo y al efecto que éste tiene en las personas que la rodean”¹³². Para reforzar o crear, de tal manera, la conducta “deseada”.

“Aunque la retroalimentación es esencial tanto de la administración, para generar el bienestar laboral, como para mantener viva la motivación y mejorar el desempeño de trabajo, es un elemento adicional del aprendizaje. La experiencia sola puede asegurar únicamente la supervivencia, pero no el desarrollo”¹³³.

Aquí es importante destacar el concepto de desarrollo así como el de crecimiento, ambos sumamente importantes en las organizaciones. Pues, en primera instancia se busca el crecimiento, el cual, a diferencia del desarrollo tiene límites. Mientras que el desarrollo no lo es, además de que este último implica un incremento en la capacidad del individuo, pudiendo así satisfacer ciertas necesidades y deseos propios¹³⁴.

¹³¹ Cfr. <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 10:40 pm

¹³² *Op. Cit.* NICHOLSON, Trish, pg.,57

¹³³ *Íbidem.*

¹³⁴ *Op.Cit.* ACKOFF, Russell L., pg., 52 - 53

Y es que “dar a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo las ayuda a satisfacer algo más que las simples necesidades fisiológicas y de seguridad, lo cual, a su vez, las motiva y les permite usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales”¹³⁵.

2.13. Desarrollo Vs Crecimiento

El cuadro comparativo [vid.infra] entre los conceptos de desarrollo y crecimiento demuestra la necesidad de buscar no sólo el crecimiento en las organizaciones, sino también buscar el desarrollo, tanto a nivel personal como organizacional, y eso se puede lograr precisamente por medio de la comunicación.

Desarrollo	Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Es ilimitado • Puede ocurrir con o sin crecimiento. • Proceso que implica el incremento de la capacidad y el deseo de satisfacer sus propios deseos y los de los demás. • Es una cuestión de motivación, conocimiento, comprensión y sabiduría de riqueza. • Consiste en deseos y capacidades. • Es una potencialidad para mejorar la calidad o el estándar de vida. • Proceso de crecimiento continuo para satisfacer deseos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene límites • Puede ocurrir con o sin desarrollo • Es el incremento en tamaño o en número.

Cuadro elaborado con base a información del libro:
Planificación de la empresa del futuro, de ACKOFF, Russell L.,
 México, Editorial Limusa, 2004, pg.52- 53

Es ese crecimiento y desarrollo, lo que por medio de la comunicación se puede alcanzar, pues incluso esta última, puede considerarse como una recompensa, un

¹³⁵ Op.Cit., BLANCHARD, Kenneth H.,*et.al.*, pg. 65

elemento más que permite al empleado participar en la toma de decisiones. Richard Hall menciona que “la comunicación y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más significativas recompensas que puedan ofrecerse para obtener el compromiso por parte del individuo”¹³⁶.

Trish Nicholson menciona que la comunicación debe ser bilateral, para permitir compartir ideas sobre mejores formas de hacer las cosas e intercambiar información, ya que si una sola persona toma la palabra y sencillamente dice a sus subalternos lo que deben hacer, no aprenderán nada e incluso estaría minando el terreno de la comunicación al impedir ese intercambio e ideas e incluso sentimientos¹³⁷.

¹³⁶ *Op.Cit.*, HALL, Richard, pg., 29

¹³⁷ *Cfr.* NICHOLSON, Trish, *Cómo mejorar su equipo de trabajo*, Bogotá – Colombia, TM Editores, 1994, pg., 61

CAPÍTULO 2

Conclusiones

El Outdoor o Aprendizaje Experiencial es una técnica que consiste en juegos y actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

Gracias a las actividades inherentes a este tipo de aprendizaje o capacitación, en el que se combinan las emociones, las capacidades y la diversión, el outdoor o aprendizaje experiencial resulta una alternativa nueva y eficaz para fomentar el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones. Desarrollando así, ciertos aspectos y cualidades que resultan vitales para las organizaciones del siglo XXI y de esta forma, poder alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.

Gracias a la variedad de actividades que se pueden desarrollar en este tipo de capacitación, resulta una nueva alternativa eficaz que se puede adaptar al tipo de organización y al tipo de problema, así como para una amplia variedad de personas, el outdoor es flexible en el diseño de sus actividades, pues dependerá del tipo y fuente del problema, del tipo de individuos que forman parte de la organización así como del presupuesto económico con el que se cuente que se diseñará el programa.

Capítulo 3

SKY

*“Vivimos bajo el mismo cielo,
pero ninguno tenemos el
mismo horizonte”*

Konrad Adenauer, político alemán
partidario de la creación de la Unión Europea.

3.1. SKY

3.1.1. Qué es SKY

SKY es una empresa privada de las más importantes en su ramo en México que ofrece el servicio de televisión de paga vía satélite que gracias a su infraestructura tecnológica puede cubrir grandes áreas, como aquellas donde las instalaciones de operadores de TV por cable es nula o débil, como ocurre con las zonas rurales y montañosas de la República Mexicana, pudiendo ofrecer de esta forma un servicio de calidad con la más selecta y variada programación con más de 180 canales de video y audio 100% digital.

SKY México nace inicialmente el 25 de julio de 1996 como una sociedad mexicana de responsabilidad limitada y de capital variable, llamada Innova, S. de R.L. de C.V., pero no es hasta el 15 de Diciembre de 1996 que recibe el nombre de “SKY” y comienza a transmitir señales televisivas bajo la modalidad DTH (Direct – to -Home) vía satélite¹³⁸.

Innova fue conformada como resultado de las alianzas estratégicas entre cuatro importantes accionistas: Televisa, News Corporation, Liberty Media y Globo.

- *Grupo Televisa*: es la compañía de medios más grande del mundo Hispano y uno de los grandes creadores de entretenimiento en nivel internacional. Entre

¹³⁸Cfr. <http://www.sky.com.mx>

sus negocios están la producción y transmisión televisiva, programación para la TV de paga, distribución internacional de programación para televisión, servicios de TV satelital DTH, publicaciones diversas, producción y transmisión de radio, promoción de eventos, radiolocalización y producción fílmica entre otros.

- *News Corporation*, es una compañía diversificada de medios y entretenimiento a nivel internacional, con operaciones en películas y series; televisión; programación para cadenas de cable; revistas y publicidad; periódicos; y otros. Sus operaciones son realizadas principalmente en los Estados Unidos, el Reino Unido, Australia, Asia y el Caribe.
- *Liberty Media Internacional y Globopar*, la mayor televisora y grupo de medios en Brasil, posee y opera cadenas de operadores de TV por cable así como de distribución telefónica y es proveedor de servicios diversificados de televisión en Europa, Latinoamérica y Asia.

El servicio de SKY está soportado por una Red Nacional de Distribución, una campaña de mercadotecnia y un equipo de servicio a clientes. La experiencia y respaldo de Televisa, News Corporation y Liberty Media en la industria de medios y entretenimiento resulta clave para competir exitosamente en el mercado de la TV de paga en México.

Parte de la infraestructura tecnológica de SKY se debe a los sistemas satelitales de DTH que se utilizan para la transmisión de las señales a las antenas instaladas en casas, hoteles, comercios y condominios, que a diferencia de las señales transmitidas localmente por los sistemas conocidos como MMDS (multi-channel, multi-point distribution systems), permite cubrir grandes áreas, como lo son incluso aquellas donde la infraestructura de operadores de TV por cable es débil o nula.

El servicio de banda Ku de SKY, utiliza tecnología de compresión digital que, en comparación con la tecnología analógica, proporciona una mayor capacidad de

canales de audio y video. Es por ello, que ésta tecnología proporciona una forma eficiente para la transmisión de servicios de audio, video y datos a nivel nacional.

El esquema de comercialización de SKY estaba sustentado sobre la venta directa, es decir, sobre la contratación de vendedores propios que atendían puntos de venta en las principales plazas comerciales del DF, Monterrey, Guadalajara y Puebla, pero en el primer trimestre de 1997 se determinó que para abarcar toda la República Mexicana, se debían de buscar otras alternativas de comercialización, lo que produjo la búsqueda de Comercializadores Másters y crear una sólida Red de Distribuidores.

Gracias a esta forma de comercializar su servicio y aunado a una amplia oferta de programación, eventos especiales, tecnología y servicio a clientes, en pocos años se han colocado como uno de los líderes a nivel nacional en sistemas de TV de paga, y es por ello que día a día se proponen mejorar para no perder ese lugar de preferencia en el mercado mexicano.

Pues en la actualidad el sector de la Televisión de paga se enfrenta a una nueva etapa de modernización llamada digitalización en la que sólo las empresas y corporativos más poderosos que cuenten con el capital y la capacidad para responder a la demanda tecnológica podrían sobrevivir.

Lo anterior aunado a la llamada “Ley Televisa”, una serie de modificaciones a la Ley Federal de Telecomunicaciones y Ley Federal de Radio y Televisión de México, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de abril de 2006, y cuyo principal objetivo es el conceder a las televisoras privadas el “uso, libre de todo cargo, de un bien público perteneciente al Estado mexicano, como es el espectro digital de frecuencias. Esta ley ha sido considerada por diversos críticos, el regalo de un bien público (espectro de digital de frecuencias) a un medio privado.

En el marco de la controversia constitucional, los senadores Pablo Gómez (PRD), Santiago Creel Miranda (PAN), entre otros políticos declararon haber aprobado la ley "bajo presión" y en el contexto de las elecciones generales de México en el 2006"¹³⁹.

Lo que genera una situación tensa en el ámbito de las telecomunicaciones orillando a las empresas que forman parte de ello, como lo es SKY, a tomar decisiones bajo situaciones de presión y estrés constantes en donde la competencia se manifiesta agresiva

3.1.2. Filosofía SKY

3.1.2.1. Misión:

“Llevar a nuestros clientes en México lo mejor del entretenimiento a través de la televisión por suscripción brindándoles un servicio de excelencia, utilizando tecnología de punta, respaldados con el mejor talento humano”.

3.1.2.2. Visión:

“Crecer como el líder en el mercado de televisión por suscripción en México con un enfoque al cliente haciendo de nuestra empresa un modelo de entretenimiento, servicio y tecnología”.

3.1.2.3. Valores:

- Servicio de Calidad. Mantener y desarrollar una relación estrecha y duradera con nuestros clientes, otorgándoles un servicio de calidad, congruente y amable, detectando y respondiendo oportunamente a sus necesidades de acuerdo a lo que estamos en condiciones de cumplir.
- Ética. Desarrollar nuestro trabajo de forma honesta, justa y responsable, haciendo frente a las necesidades que se presenten en nuestro campo de

¹³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_Televisa, 15 de junio de 2007, 11:06 horas.

acción, compartiendo información relevante con claridad y demostrando un compromiso con la verdad para generar confianza en nuestros clientes internos, suscriptores y distribuidores.

- Relación Humana. Búsqueda constante de un progreso integral de crecimiento individuo-organización, con el que se aproveche al máximo el talento interno y se vea reflejado en una mejora continua de los procesos de negocio y sus resultados, generando ambientes propicios para el trabajo en equipo, las relaciones transparentes y el desarrollo colectivo.
- Innovación. Fomentar la detección permanente de áreas de mejora para implementar estrategias, métodos, procesos y soluciones novedosas que incrementen la calidad de servicio y la eficacia de las operaciones.
- Rentabilidad. Asegurar el uso eficiente de recursos a fin de obtener el máximo beneficio económico en toda actividad que se emprenda.

Asimismo, se pueden encontrar otros valores dentro de la empresa, como lo son los que aparecen en el código de ética como:

- Integridad
- Actitud de Servicio
- Compromiso
- Innovación y Creatividad
- Integración
- Respeto Mutuo
- Credibilidad
- Ética
- Profesionalismo

En SKY, también se manejan ciertos Principios de Conducta, que permiten a la organización dejar por sentado algunas actitudes que se deben de dar al interior de la organización, pues éstas permiten a su vez, la viabilidad y el éxito de su labor

profesional, que en gran medida, se deben a la credibilidad que forjan o no ante sus suscriptores, inversionistas y el público en general. Es por ello, que su éxito se sustenta en el compromiso con cuatro principios que norman su conducta, siendo éstos:

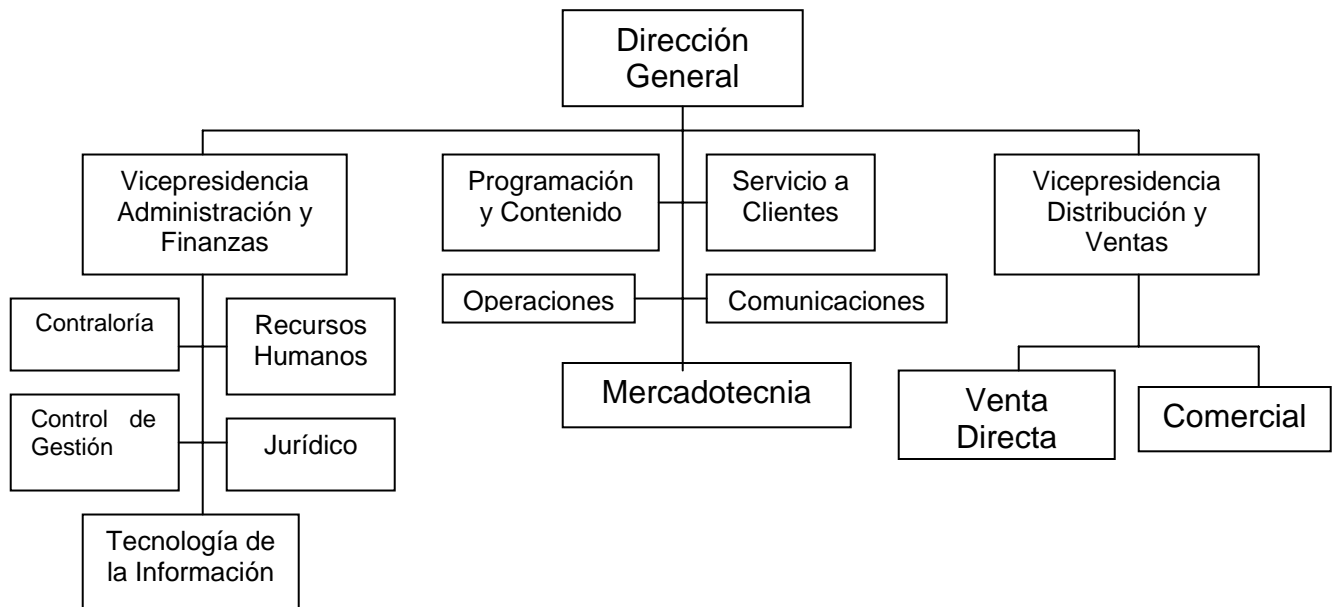
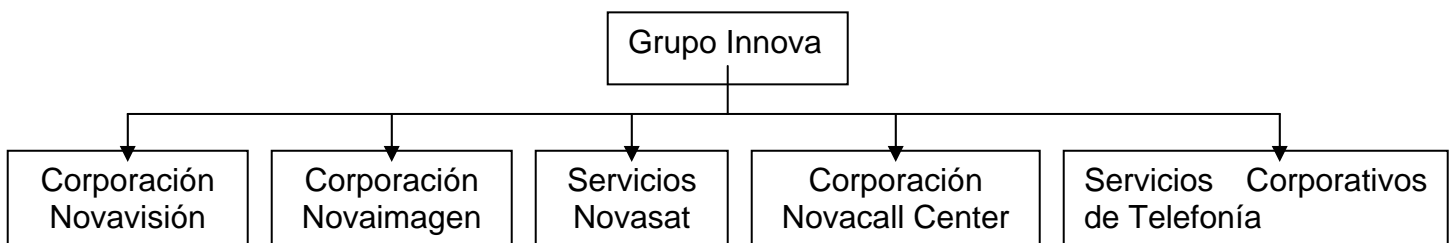
- Disciplina: La actividad personal debe realizarse con apego a las políticas y normas internas, las leyes y los reglamentos, ya que ello da orden a todo lo que hacemos y por ende garantiza el logro de los objetivos de la organización y asegura el patrimonio institucional.
- Integridad: En Grupo Innova tienen como principio el ser congruentes entre lo que dicen y lo que hacen. Integridad es la armonía entre el individuo y la organización, por lo que se debe tener un interés genuino para tratar a socios, suscriptores y empleados de manera respetuosa, teniendo siempre un trato profesional. Su comportamiento bajo estándares éticos les permite consolidar la reputación de integridad del Grupo, la cual ha sido construida por los que en él laboran y por quienes lo hicieron en el pasado.
- Respeto: Todos los que forman parte del Grupo, jefes y subordinados están obligados a actuar dentro de un marco de respeto y tolerancia hacia los demás, ya que ello les permitirá afianzar las relaciones interpersonales básicas para el buen desempeño de las actividades. **La existencia de un clima organizacional sano que propicie el desarrollo de la fuerza laboral y genere el trabajo en equipo, redundará en conductas adecuadas para el cumplimiento de las responsabilidades individuales y el bienestar colectivo.**
- Confidencialidad: la conducta ética obliga a los empleados de SKY, a tratar los asuntos o la información que como producto de su trabajo conocen, con absoluta confidencialidad y por lo tanto no pueden

divulgarla a terceros, salvo a aquellos con los que se está autorizado a compartir o divulgar.

3.1.2.4. Objetivo:

Uno de los objetivos principales de SKY es la satisfacción del cliente en todos los aspectos, programación, tecnología, servicio a clientes, precios competitivos, etc.

3.1.3. Estructura Organizacional:



En SKY tienen algo denominado “Nuestra Comunidad”, en donde se dirigen a los empleados de tal forma que se genere conciencia sobre el trabajo en equipo, pues incluso, en el Manual de Inducción mencionan en dicho apartado, que trabajan “en armonía y cordialidad en un marco de altos valores, responsabilidad e integridad. Nos

interesa que como personas, todos y cada uno, tengamos un desarrollo positivo tanto en lo familiar como en lo profesional, que nos permita distinguirnos en un nivel de excelencia en servicio y calidad”¹⁴⁰.

A su vez, manejan un Código de Ética, por medio del cual, formalizan su compromiso de empresa para desempeñarse con los más altos niveles éticos.

El Código precisa su aspiración empresarial, su misión y los valores correspondientes. Por ello, en la actividad que realizan, aseguran, que el buen hacer ético es una condición intrínseca y no sólo algo superfluo, es un valor agregado que les da ventajas competitivas

En el Código de Ética, se articulan las políticas que regulan y orientan las conductas éticas que se basan en la responsabilidad individual de los que forman parte de Innova S. de R. L. de C. V., incluyendo todas sus divisiones y subsidiarias (“SKY”).

3.2. Medios de Comunicación Interna

SKY cuenta con diferentes medios de comunicación interna, como lo son:

- Revista Interna TOP SKY: que se realiza por el mismo personal de SKY y en donde se pueden encontrar artículos de interés realizados por la comunidad SKY.
- Buzones: especialmente hechos para comentarios, sugerencias o dudas que puedan tener los empleados sobre cualquier área o servicio.
- SKY Training: Es un espacio para capacitación que se transmite periódicamente por el canal 759 de SKY. En el Canal Training se puede ver programación actualizada en relación al área comercial y las áreas de operaciones, servicio a clientes, programación y mercadotecnia.

¹⁴⁰ Manual de Inducción SKY, pg. 5

- Intranet: Que es una herramienta que presenta información actualizada sobre lo que ocurre en la organización, pudiéndose encontrar incluso hasta políticas y procedimientos, cumpleaños del mes, actividades extra-laborales como talleres de lectura, etc. Contiene información confiable, oportuna y sobre todo, para generar consistencia en el manejo de la información que se maneja al interior de la empresa.

- Buzón de Denuncias: creado para dar aviso sobre cualquier situación en donde se manipule, oculte o distorsione información para encubrir intereses ajenos a la compañía, con el fin de dar mayor transparencia a la operación y desempeño de la organización.

Algunas de las ventajas competitivas de SKY ante la competencia son:

- Audio y video con calidad digital.
- Guía de programación y reservación de programas.
- SKY Interactive (Canales interactivos que tienen la capacidad de mostrar hasta cuatro señales en forma simultánea o elegir alguna de las opciones que se ofrecen en el mosaico).
- Cantidad de canales y variedad de paquetes de programación.
- Eventos especiales y exclusivos.
- Programación para adultos.
- Canales de pago por evento.
- Revista mensual SKY View.
- Programa de lealtad SKY Value, por medio del cual se pueden obtener recompensas y beneficios relacionados con nuestros clientes.
- La Garantía Cuentas Claras, que permite la posibilidad de participar en importantes sorteos trimestrales.

3.3. Diagnóstico de Clima Organizacional en SKY

Desde hace varios años se realiza en SKY un Diagnóstico de Clima Organizacional. Dicha investigación es realizada por una empresa llamada “Grat Place to Work Institute”¹⁴¹.

El último estudio realizado por dicha Institución, se realizó en la última semana de septiembre del año 2006 aplicándose a cerca de dos mil empleados. Para efectos de este estudio, sólo se tomaron en cuenta 151 encuestados, pertenecientes a la Vicepresidencia de Distribución y Ventas.

El Diagnóstico realizado por Grat Place to Work Institute, consta de un cuestionario autoaplicable con 67 reactivos (*ver anexos Cuestionario Great Place to Work*), cada uno con 5 opciones de respuesta:

	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto / A veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto
Pregunta					

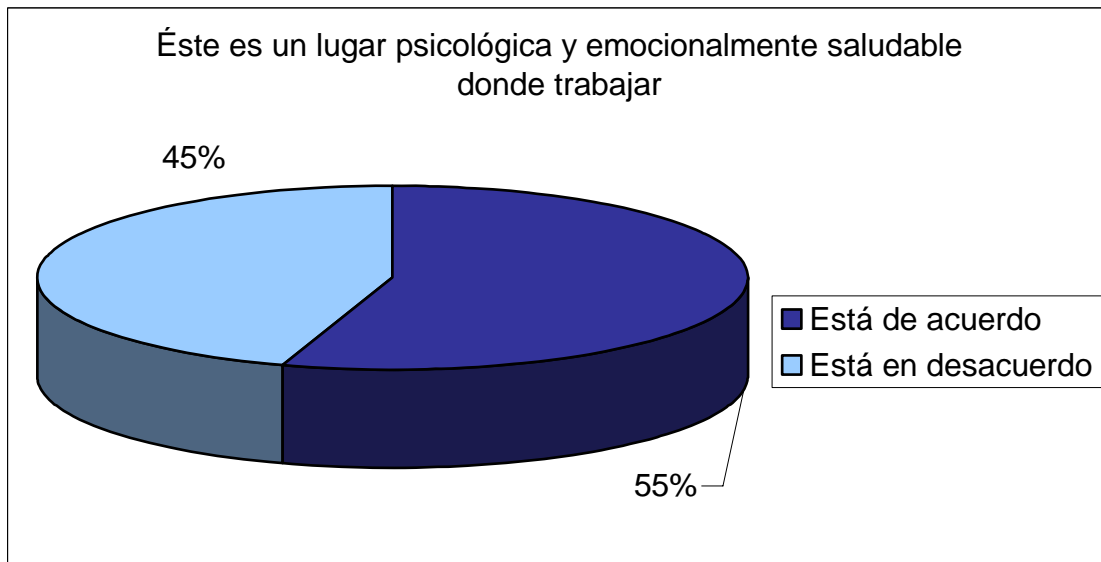
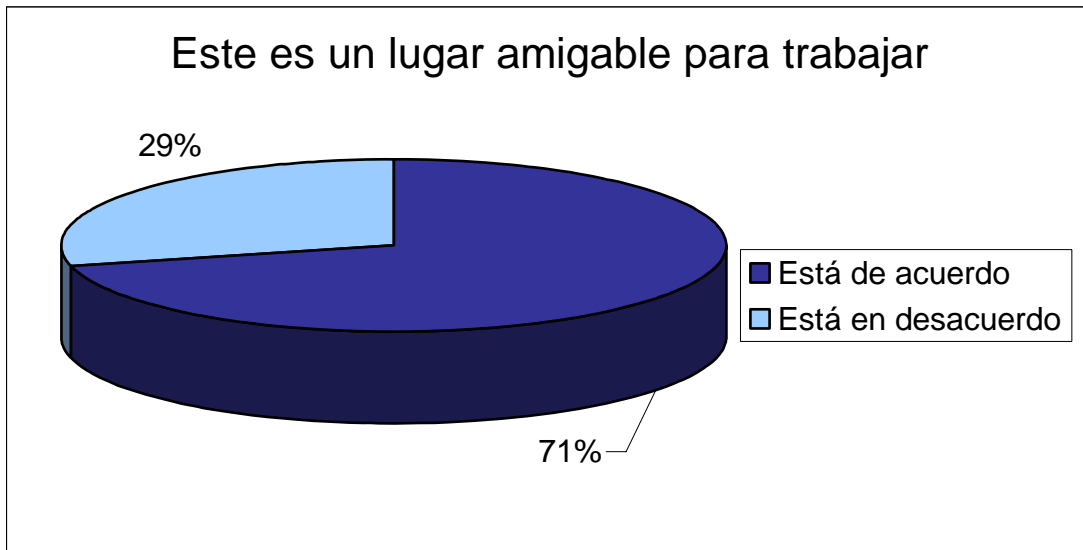
Los resultados arrojados por “Great Place to Work Institute”, referentes al Clima Organizacional de la empresa SKY, indicaban que 71% de los empleados de Novavisión (SKY) pertenecientes a la Vicepresidencia de Ventas y Distribución consideran que la empresa es un lugar amigable para trabajar, lo que se podría considerar como algo positivo, pero tan sólo el 55% de los encuestados opina que la empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.

¹⁴¹ Great Place to Work® Institute, Inc. es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. Desde 1980, Great Place to Work® Institute, ha evaluado a empleadores, para comprender que hace un gran lugar de trabajo, ayudan a las compañías a mejorar su gestión empresarial y a elevar la calidad de vida de sus trabajadores, además de que:

- Profundiza el conocimiento de lo que hace un gran lugar para trabajar
- Reconoce las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y en el mundo
- Ayuda a numerosas empresas a transformar sus lugares de trabajo

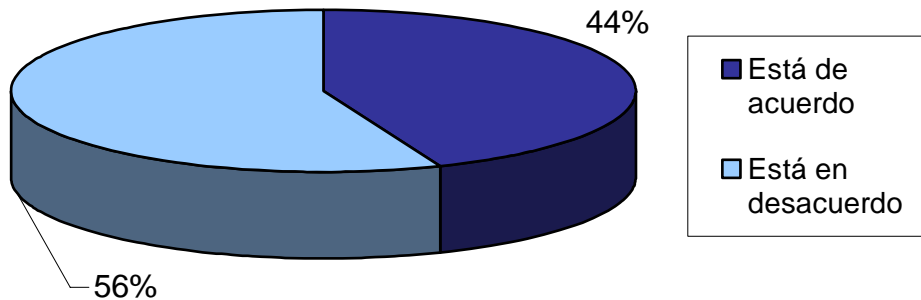
Cada año el Instituto Great Place to Work® Institute México trabaja con el Grupo Editorial Expansión para publicar la lista de las mejores empresas para trabajar en México así como lo hace en otros 24 países.

La metodología de Great Palce to Work, para medir la confianza, provee según la consultora, una evaluación detallada, directa y precisa, que ayuda a comprender a las empresas que es efectivo en su lugar de trabajo así como también que podría hacer para mejorarlo. (<http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/experto.php>).

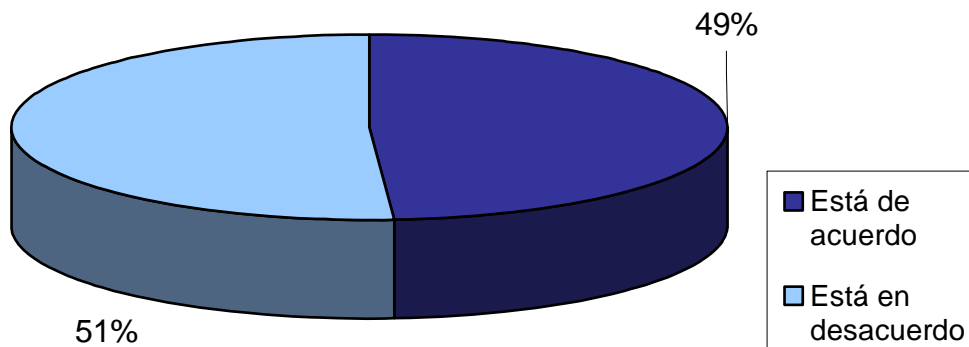


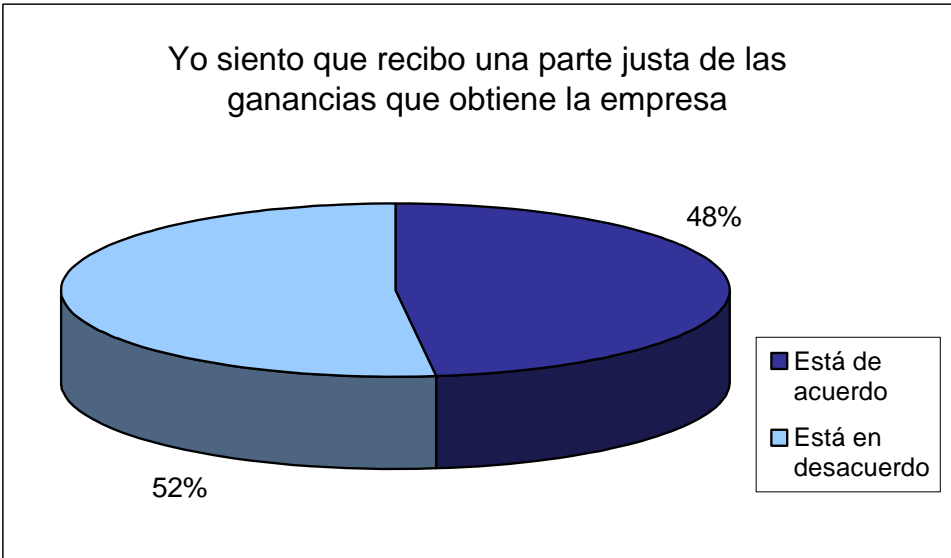
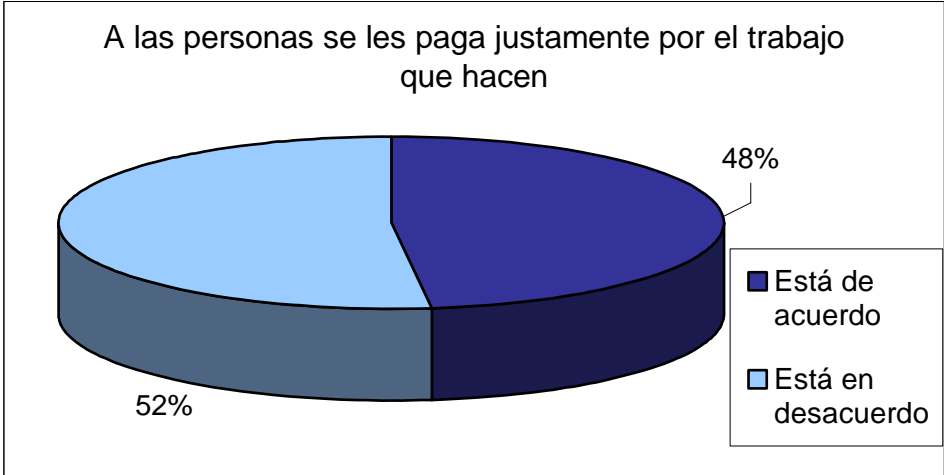
Uno de los aspectos que arroja resultados preocupantes son los indicadores referentes al aspecto motivacional, de reconocimiento, recompensa y remuneración por el trabajo desempeñado. Pues en el reactivo “Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial”, por ejemplo, sólo el 44% está de acuerdo mientras que el 56% restante está en desacuerdo, al igual que en la mayoría de los reactivos que hacen referencia al aspecto motivacional, como lo muestran las gráficas.

Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial



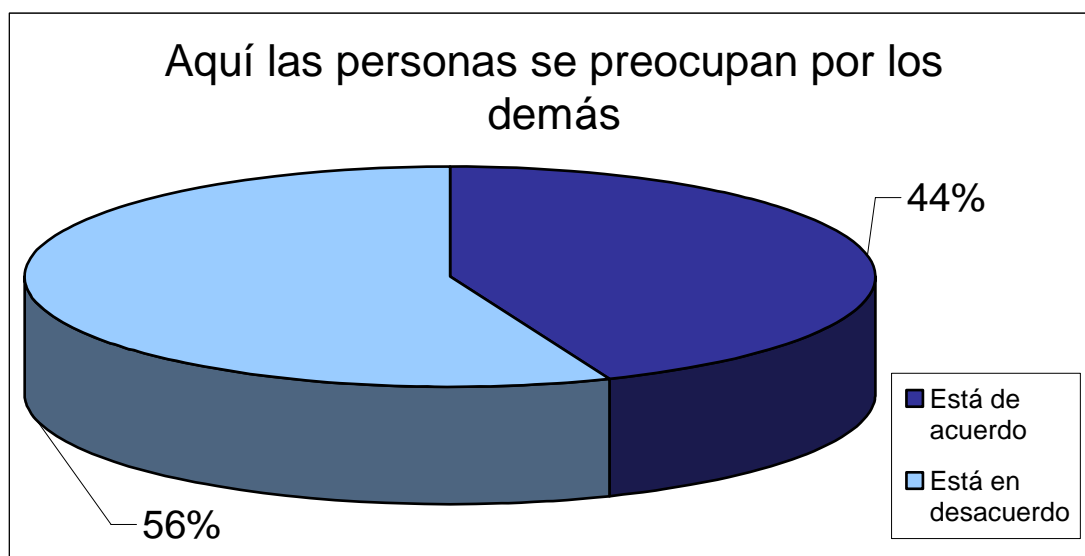
Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra





Los reactivos que abarcan el trabajo en equipo muestran resultados muy parecidos a los obtenidos en los reactivos referentes al aspecto motivacional. El promedio que impera en el indicador de clima concerniente al trabajo en equipo es entre un 50% y un 60%, que tampoco es muy favorable pues tal vez se esperaría mínimo un 70%.

Por ejemplo, en el reactivo “Aquí las personas se preocupan por los demás” sólo el 44% está de acuerdo con dicha aseveración, mientras que el restante 56% opina lo contrario.



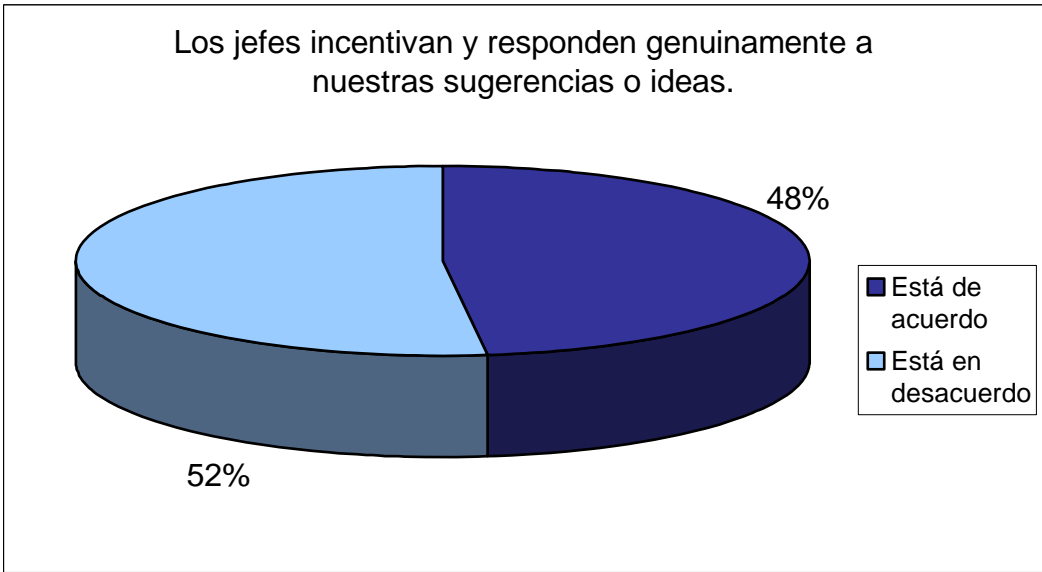
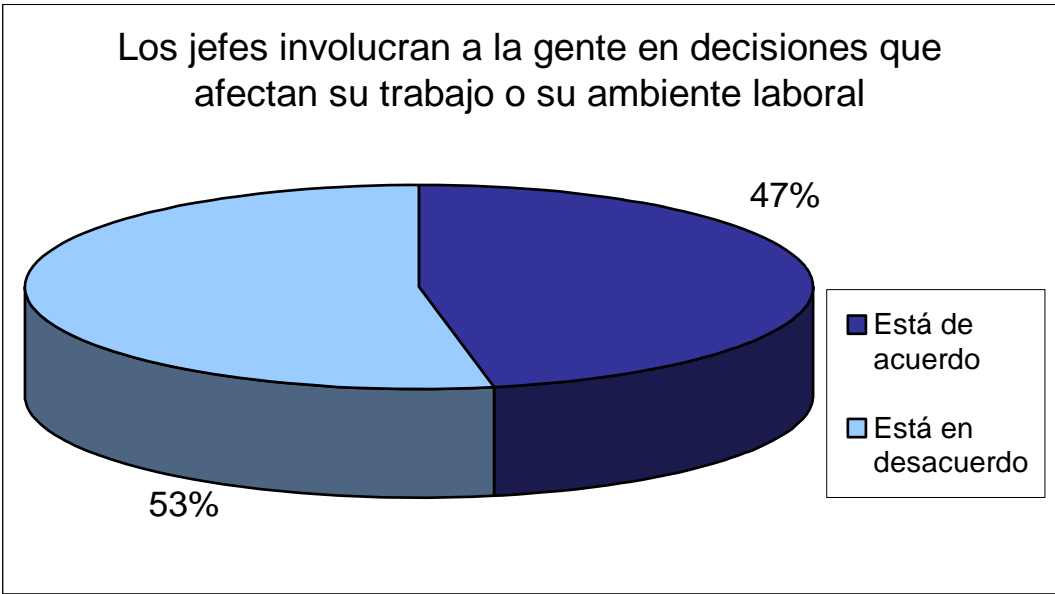
En el reactivo “Puedo contar con la cooperación de las personas” el 59% dice estar de acuerdo, mientras que el 55% opina que “Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo”.

En lo relativo a la capacitación, la encuesta realizada por Grat Place to Work, indica que el 56% recibe capacitación u otras formas de desarrollo para su crecimiento laboral.

Otro aspecto que se considera como indicador de clima organizacional es la información proporcionada a los empleados para la realización de su trabajo. En éste

caso, el 68% de los empleados que conforman la Vicepresidencia de Ventas y Distribución, se siente informado acerca de los proyectos relevantes de la organización. El 60% afirma que los jefes mantienen informado a su personal acerca de asuntos y cambios importantes, y el 62% está de acuerdo en que los jefes comunican claramente sus expectativas.

En lo referente al indicador de Toma de Decisiones, encontramos que sólo el 47% opina que los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral, mientras que el 48% opina que los jefes incentivan y responden genuinamente a las sugerencias e ideas de los empleados.



Así pues, si seleccionamos de la encuesta realizada por Great –Place to Work, los reactivos que corresponden a ciertos indicadores de clima organizacional como lo son el ambiente físico, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la capacitación, identificación con la organización, toma de decisiones y comunicación, y analizamos los porcentajes predominantes en cada indicador, obtendríamos los siguientes resultados:

Indicadores de Clima Org.	PREGUNTA	VP Distribución y Ventas	%
		Total de Respuestas 151	TOTAL
1	Este es un lugar amigable para trabajar	71%	64%
	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	55%	
	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	62%	
	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	69%	
2	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen	48%	50%
	Los ascensos se dan a quienes más lo merecen	42%	
	Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra	49%	
	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	44%	
	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa	48%	
	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	71%	
3	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo	68%	57%
	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal	63%	
	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo	55%	
	Los jefes incentivan el trabajo en equipo	53%	
	Puedo contar con la cooperación de las personas	59%	
	Aquí las personas se preocupan por los demás	44%	
	4	Los jefes cumplen sus promesas	
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo		57%	
Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos		62%	
5	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para mi crecimiento laboral	56%	56%
6	Conozco los productos y servicios que ofrece la empresa	74%	79%
	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	89%	
	Los jefes respetan y cumplen los valores de la empresa	77%	
	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización	76%	

	Los valores de la empresa son importantes, los entiendo y cumpla con ellos	78%	
7	Los jefes incentivan y responden genuinamente a nuestras sugerencias o ideas.	48%	48%
	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	47%	
8	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	66%	64%
	Los jefes comunican claramente sus expectativas	62%	
	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	60%	
	Me siento informado y bien comunicado acerca de los proyectos relevantes de la organización	68%	

Entonces, si analizamos los porcentajes encontramos que la motivación y el proceso de toma de decisiones son algunos de los indicadores de clima organizacional en los que hay que poner mas atención y en los que se debería trabajar más para subir el porcentaje y convertir dichos indicadores en positivos para los empleados.

Después vienen por orden de importancia en cuanto a porcentajes se refiere, la capacitación y el trabajo en equipo, en los que, al igual que para el aspecto motivacional y de toma de decisiones, se debe trabajar más en ellas, probablemente mediante un programa de Outdoor en el que las dinámicas estén orientadas a mejorar dichos aspectos.

Adicional a los resultados arrojados por el Instituto “Great Place to Work”, se decidió realizar tres entrevistas en la Vicepresidencia de Distribución y Ventas. Dichas entrevistas sirvieron de prueba para establecer los reactivos que conformarían una segunda encuesta, que serviría a esta investigación para comprobar los resultados obtenidos por la empresa “Great Place to Work”.

En primera instancia, se establecieron una serie de indicadores de Clima organizacional:

- 1) **Ambiente Físico** – Seguridad en el área de trabajo
- 2) **Motivación** – Reconocimiento y recompensa
- 3) **Trabajo en equipo** – cooperación

- 4) **Liderazgo**
- 5) **Capacitación**
- 6) **Identificación con la Organización**
- 7) **Toma de Decisiones**
- 8) **Comunicación – Información**

Los tópicos anteriormente mencionados se tomaron en cuenta como los principales indicadores de Clima Organizacional, que se presentan en cualquier tipo de organización y en cualquier entorno, por lo que se podrían tomar como indicadores de clima organizacional universales. Aunque no por ello quiere decir que sean los únicos tópicos que definan y delimiten el comportamiento de una organización.

Una vez que se definieron los indicadores de clima organizacional se elaboró un cuestionario piloto con 14 preguntas abiertas que contenían de alguna forma dichos indicadores.

Indicador de Clima Organizacional	Pregunta que lo contiene
1.) Ambiente Físico – Seguridad en el área de trabajo	Pregunta 1
2.) Motivación – Reconocimiento y recompensa	Pregunta 2 y 5
3.) Trabajo en equipo – cooperación	Pregunta 3 y 10
4.) Liderazgo	Pregunta 4
5.) Capacitación	Pregunta 6
6.) Identificación con la Organización	Pregunta 7 y 8
7.) Toma de Decisiones	Pregunta 9
8.) Comunicación – Información	Pregunta 11, 12, 13 y 14

El cuestionario piloto contenía las siguientes preguntas:

<p>Cédula de Entrevista</p> <p>1) ¿Cómo defines el lugar donde trabajas?</p>

- 2) ¿La remuneración económica que se te proporciona es equitativa al trabajo que realizas?
- 3) ¿Las personas con las que trabajas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?
- 4) ¿A quién acudes cuando tienes alguna duda o necesitas ayuda para realizar tu trabajo?
- 5) ¿Qué tipo de reconocimiento recibes por parte de tus compañeros y superiores?
- 6) ¿Existe algún tipo de capacitación u otras formas de desarrollo para tu crecimiento laboral? – Si es así, ¿Cuáles son éstas?
- 7) ¿Conoces la misión, visión, y valores de la empresa? - ¿Cuáles son?
- 8) ¿Qué sientes al pertenecer a SKY?
- 9) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
- 10) ¿Cómo realizas tu trabajo?
- 11) ¿Consideras que la información que se te proporciona es la suficiente para realizar tu trabajo?
- 12) ¿Cómo defines la relación entre tus compañeros y tu superior?
- 13) ¿Qué conflictos identificas en tú área?
- 14) ¿Cómo es la relación que hay con las demás áreas?

Como se mencionó anteriormente, el cuestionario piloto se aplicó a tres empleados de la Vicepresidencia de Distribución y Ventas, obteniéndose como resultado lo siguiente (ver anexos – Cuestionarios Piloto):

- Para el indicador de **Ambiente Físico**, se considera que es un “buen” lugar de trabajo, que genera estabilidad y confianza en los empleados.
- En lo relacionado con el aspecto **Motivacional**, se destaca la falta de reconocimiento verbal al trabajo del empleado por parte de los superiores, siendo casi nulo.

- El **Trabajo en equipo** es escaso, pues la mayor parte del tiempo los empleados trabajan individualmente y sólo en contadas ocasiones hay trabajo en equipo.
- El **Liderazgo** se encuentra cargado hacia el Director Comercial más que al Vicepresidente de Distribución y Ventas, es decir, los empleados acuden en primera instancia con sus compañeros para resolver alguna duda, mientras que en segundo lugar acuden con el Director Comercial.
- Los empleados coinciden en que hace falta **Capacitación**.
- Existe **identificación con la Organización** por parte de los empleados a pesar de que no recuerdan al pie de la letra la filosofía organizacional.
- A decir de algunos empleados la **Toma de Decisiones** es dictatorial, pues existe poca participación por parte de los empleados en dicho proceso.
- La información proporcionada a los empleados para realizar su trabajo es suficiente. A pesar de que los empleados identifican problemas de **Comunicación** en el área debido a malentendidos y a la falta de confianza por parte de algunos de los integrantes de la Vicepresidencia de Distribución y Ventas.

Una vez que se establecieron los indicadores de Clima Organizacional y que se aplicó el cuestionario piloto, se definieron los 25 reactivos que conformarían la encuesta de Clima, conforme a las respuestas arrojadas de las 14 preguntas abiertas en el cuestionario piloto.




Los 25 reactivos incluían, al igual que el cuestionario piloto, los indicadores de Clima. Para esto se tuvo que crear una escala de medición y cerrar así las respuestas para su posterior graficación.



Se hizo uso de las escalas pues es una de las herramientas más eficaces para medir variables cualitativas. En éste caso se utilizaron escalas de clasificación tanto gráfica como verbal.

Escala de Clasificación Gráfica	Escala de Clasificación Verbal
	Totalmente de Acuerdo
	De Acuerdo
	Indiferente
	En Desacuerdo
	Totalmente en Desacuerdo

La escala de medición utilizada en el cuestionario es la escala de medición de Likert. Dicha escala analiza una serie de afirmaciones relacionadas con la actitud bajo estudio, que para el caso es la actitud de los empleados ante el clima organizacional existente.

A cada una de las escalas se le asignó un valor:

Escala	Valor
Totalmente de Acuerdo 	5
De Acuerdo 	4
Indiferente 	3

En Desacuerdo		2
Totalmente en Desacuerdo		1

Los valores anteriores se consideraron tal cual para los reactivos o afirmaciones positivas, mientras que para los reactivos negativos los valores se invertían.

Los resultados obtenidos con este segundo cuestionario autoaplicable se contabilizaron en una matriz en la que se registraron el número de contestaciones para cada opción de respuesta.

Matriz de Contabilidad de Resultados 1

PREGUNTA	Valor					Subtotal	Promedio
	1	2	3	4	5		
1 El lugar donde trabajo es la mejor empresa en su ramo				2	7	43	5
2 Participo directamente en la toma de decisiones	1		3	5		30	3
3 No me siento tranquilo al trabajar en SKY		3		3	2	28	3
4 Estoy completamente de acuerdo con el estilo de dirección en mi área		4	1	3	1	28	3
5 La información que se me proporciona es la suficiente para realizar mi trabajo		2	1	5	1	32	4
6 Mi jefe me orienta y asesora para hacer mi trabajo, siempre que es necesario	1	2	1	4	1	29	3
7 Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	3	1	2	3		23	3
8 No conozco a profundidad la misión y visión de la empresa		1	2	3	3	35	4
9 El pertenecer a SKY me provoca un sentimiento de satisfacción				5	4	40	4
10 El edificio en el que trabajo es seguro		3	2	4		28	3
11 Entiendo y asimilo perfectamente los valores de la empresa		1	1	6	1	34	4
12 Las personas con las que trabajo están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo			1	7	1	36	4
13 Tengo estabilidad laboral al trabajar en SKY			3	1	5	38	4
14 Considero que hace falta que nos den cursos de capacitación		1		7	1	35	4
15 La remuneración económica que se me proporciona es equitativa al trabajo que realizo	2	3	1	1	2	25	3
16 La decoración de las oficinas es desagradable		1	1	6	1	34	4
17 Considero que hay problemas de comunicación en mi área		3	2	3	1	29	3
18 Me llevo mejor con mis compañeros que con mi jefe	2		3	2	2	29	3
19 Cuando tengo alguna duda acudo con mis compañeros			2	7		34	4
20 Suelo trabajar más tiempo solo que con mis compañeros		2	1	6		31	3
21 La relación de mi área con otras áreas es una relación no sólo de trabajo sino también de amistad			4	4	1	33	4
22 Las cargas de trabajo son exactamente iguales para mí que para mis compañeros	2	2	2	3		24	3
23 Pienso que se podría mejorar la relación que existe entre las personas que trabajamos en el área			1	6	2	37	4
24 No recibo ningún tipo de reconocimiento	2	1	3	2	1	26	3
25 Los cursos y diplomados que me han dado me han servido mucho	1	1	1	3	2	28	3

Para ver a detalle ver anexos:
Matriz de Contabilidad de Resultados 1

Una vez que se ubicó cada respuesta para cada reactivo, se multiplicó el número de respuestas (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) por el valor correspondiente. Es decir, para el reactivo de “El lugar donde trabajo es la mejor empresa en su ramo” se obtuvieron dos respuestas para la opción de respuesta “De acuerdo”, entonces se multiplicaron ese número de respuestas entre el valor cuatro, para después sumar los resultados de cada reactivo obteniendo un subtotal, el cual fue dividido entre el número de encuestados, lo que nos arroja una calificación entre el uno y el cinco, en donde uno es lo peor y cinco es lo mejor.

Entonces, podemos ver que para el indicador de clima organizacional referente a la Motivación (reactivos 7, 15 y 24) se obtiene una calificación de tres que no es tan desfavorable, pero podría ser mejor.

En lo relativo al trabajo en equipo, en el que se pueden incluir los reactivos 12, 19 y 21 se obtiene un promedio de calificación de cuatro, lo cual es favorable. Aunque esta calificación podría reconsiderarse, pues al revisar el reactivo N° 20 “Suelo trabajar más tiempo solo que con mis compañeros”, la calificación es de tres.

De igual forma, para el indicador de clima de Liderazgo encontramos una calificación relativamente baja en los reactivos cuatro, seis y dieciocho que abarcan aspectos de liderazgo, promediándose dicho aspecto con un tres.

En el reactivo catorce que abarca el aspecto e la capacitación nos arroja una calificación de cinco lo que nos confirma que la mayoría de los empleados considera que hace falta capacitación.

En cuanto a la identificación con la organización encontramos una calificación favorable (cinco) en el reactivo número uno. Mientras que la participación en la toma de decisiones obtiene un promedio de tres, lo cual no es desfavorable, pero lo ideal sería alcanzar un promedio de cuatro o cinco.

En lo referente al aspecto de la comunicación, encontramos que la mayoría de los empleados considera que la información que le es proporcionada para realizar su trabajo es la suficiente, con una calificación positiva de cuatro. Aunque con un promedio de tres encontramos que los empleados consideran que hay problemas de comunicación en su área, lo cual puede modificarse por medio de una dinámica experiencial en la que se mejore y fomente no sólo la comunicación entre los empleados del área, sino también se trabaje en equipo, identificando los estilos de liderazgo así como el proceso de toma de decisiones, e incluso abarcando aspectos motivacionales.

El conflicto al interior de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución de SKY surge entonces por una falta de motivación, poca participación de los integrantes del área en la toma de decisiones, una individualidad en la que la poca preocupación por los compañeros y la falta de trabajo en equipo aunado a un estilo de liderazgo que desfavorece la situación, provoca un clima organizacional poco favorable.

CAPÍTULO 3

Conclusiones

A simple vista SKY podría parecer una empresa sin tantos problemas, pues su estructura organizacional bien constituida a nivel organigrama, la filosofía organizacional, junto con su misión, visión y valores bien definidos así como los medios de comunicación utilizados en la organización, podrían aparentar un perfecto proceso de comunicación e incluso un buen clima organizacional.

Pero si esto se analiza a fondo por medio de un Diagnóstico Organizacional en el que se analicen aspectos como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, información proporcionada a los empleados así como la identificación por parte de los integrantes de la organización hacia ésta, podríamos encontrar otro tipo de resultados y romper el paradigma creado por una simple imagen o prejuicio.

Incluso, inmerso en uno de los valores de la organización se habla del clima organizacional y de la importancia de éste para tanto el crecimiento como el desarrollo de los empleados, fomentando el trabajo en equipo, lo que a su vez deriva en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, logrando así un beneficio mutuo o como comúnmente se denomina en inglés “*win – win*” o ganar – ganar.

El Diagnóstico Organizacional es una especie de radiografía en la que si se sabe analizar bien, se pueden obtener los problemas, e incluso si se hace un buen diagnóstico, como lo hacen los médicos, los buenos médicos, se obtiene incluso hasta la fuente del problema, con la que se puede diagnosticar un remedio mucho más efectivo, que surta efecto y “cure” en este caso a la organización de su enfermedad.

En el caso de SKY, fue gracias al diagnóstico de Clima organizacional, que se confirman las sospechas de la existencia de problemas o dificultades que a simple vista se refleja en el clima organizacional de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución, si se convive por unos días con los empleados. Esos problemas o

debilidades abarcan desde la motivación, toma de decisiones, trabajo en equipo hasta la capacitación y liderazgo, aspectos que se incluyen per se en las actividades experienciales u outdoor por la naturaleza de éstas.

Aquí es sumamente importante considerar la estructura del grupo afectado, tomando en cuenta sus características, como edad promedio, si hay más hombres que mujeres etc.. pues de esto dependerá también el diseño de la actividad experiencial, que podría ayudar a mejorar el problema o “enfermedad” de la organización. Una de las partes más importantes de la planeación de las actividades experienciales, es el incluir una etapa de análisis, en la que se identifiquen los puntos favorables como los desfavorables, los aciertos y los errores de cada uno de los participantes, darle seguimiento al programa de outdoor y poder así, mejorar en cierta forma el clima organizacional.

Capítulo 4

Propuesta

*“Si quiere trabajadores creativos,
deles tiempo suficiente para jugar”.*

John Cleese

4.1. Propuesta para mejorar el Clima Organizacional

El Outdoor o Aprendizaje Experiencial, permite recrear situaciones reales de estrés, en las que las tensiones y conflictos están latentes. Como ocurre de igual forma en la realidad empresarial, en donde el entorno globalizado y complejo, con un alto nivel de competitividad entre las organizaciones, hace del ambiente algo estresante y con un alto grado de incertidumbre.

El entorno turbulento provoca situaciones de estrés entre los integrantes de una organización, quienes, como en el caso de SKY, se ven obligados a tomar decisiones que resulten efectivas para la solución pronta de los problemas, innovando ante el cambio constante del entorno.

Para ello, es necesario contar con equipos de alto rendimiento, en los que se encuentren soluciones rápidas y efectivas ante las dificultades que se presentan en un ambiente altamente competitivo, agresivo y de constante innovación. Superando las barreras de comunicación, y colaborando unos con otros para el logro de objetivos y metas organizacionales.

El outdoor, es por lo tanto, una herramienta útil para formar esos equipos de alto rendimiento, en donde se superen las barreras de comunicación, se fomente el trabajo en equipo y se faciliten los procesos de toma de decisiones. Haciendo de los empleados entes creativos y flexibles ante el entorno, que exige invención, innovación

y co-opetencia por parte de los integrantes de la organización para mantener así la sobrevivencia en el mercado.

Para el caso específico de SKY, donde la capacitación tradicional no ha surtido efecto en cuestiones humanas como motivación, trabajo en equipo, aspectos de comunicación y toma de decisiones efectiva, el implementar dinámicas Outdoor resulta una alternativa eficaz, para superar todos esos problemas, que si no se solucionan, minan el clima organizacional así como el logro de metas y objetivos organizacionales, lo que se traduce en pérdida de clientes tanto internos (empleados) como externos (para el caso de SKY: suscriptores o Distribuidores).

Y es que, la realización de un diagnóstico previo para detectar necesidades así como un proceso de evaluación y retroalimentación constantes son los pilares de éxito para las dinámicas experienciales. Las cuales por cierto son bien recibidas por el personal, como ocurre en SKY, pues en una breve entrevista a 10 empleados del área de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución, el 100% manifiesta estar de acuerdo en tomar cursos de capacitación o entrenamiento fuera de las oficinas donde laboran, incluso salir del D.F. un fin de semana para ello, lo que demuestra un nivel alto de predisposición a la realización de este tipo de dinámicas, como lo es el Outdoor.

El rally, que es una actividad de tipo experiencial, permite a sus participantes, aprender en las tres áreas del conocimiento mencionadas por Benjamín Bloom, autor que más influencia ha tenido en este campo a partir de su clasificación denominada: "Taxonomía de los objetivos educativos"¹⁴². Esto es, tanto en el área cognoscitiva, que "abarca el conocimiento del mundo circundante y de las informaciones y relaciones que se deben dominar. Incluye objetivos que se refieren a la memoria y al desarrollo de habilidades y capacidades de orden intelectual"¹⁴³.

¹⁴²<http://200.77.230.9/inea/estructura/operacion/planeaciondidactica/instrumentos.htm>, 27 de septiembre de 2007, 20:31 horas.

¹⁴³ *Íbidem*.

El área afectiva, que se refiere a los elementos emotivos, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que se deben desarrollar; y por último, el área psicomotriz, que implica cualquier acto de coordinación muscular, abarcando habilidades musculares, destrezas tanto mentales como verbales y manipulaciones de materiales u objetos.

Todo esto, permitirá a los empleados de SKY adquirir conocimiento a través de la experiencia vivida, tanto a nivel individual como grupal. Pues la organización como tal, es en sí, un sistema de aprendizaje, en el que se va aplicando toda experiencia adquirida, logrando la innovación y adaptándose a las exigencias del entorno y del futuro.

Lo que a su vez, les permitirá *“Crecer como el líder en el mercado de televisión por suscripción en México con un enfoque al cliente haciendo de la empresa un modelo de entretenimiento, servicio y tecnología”*¹⁴⁴.

Cabe mencionar, que dependiendo de los resultados que arroje el Diagnóstico de Clima Organizacional, y dependiendo del tipo de organización, tipo de personas que la conforman, tamaño, objetivo, estructura organizacional, así como su misión, visión y valores organizacionales, se diseñará el programa de actividades experienciales.

Esto, debido a que existe una gran variedad de actividades que se pueden aplicar para ayudar a resolver algunos problemas organizacionales, como lo son problemas de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación, trabajo bajo presión, e incluso para fomentar la creatividad y romper barreras de comunicación como los prejuicios personales.

Los rally's, como actividades experienciales, son una opción eficaz para fomentar la toma de decisiones en equipo, el trabajo en equipo, el trabajo bajo presión, por el límite de tiempo que se impone y para observar el estilo de liderazgo de cada integrante del equipo así como la comunicación entre los individuos para la elección de

¹⁴⁴ Visión Corporativa de SKY S. de R.L. de C.V.

actividades a desarrollar por cada uno de los integrantes. Los rally's resultan muy atractivos pues todo tipo de personas puede participar en él, gracias también a la flexibilidad de su estructura y la amplia gama de actividades que se pueden desarrollar con ellos.

Por otra parte, los partidos de foot ball son otra alternativa para fomentar el trabajo en equipo o incluso para diagnosticar el estilo de liderazgo y la comunicación, pues permite a sus participantes elegir la posición en la que jugarán y expresar, al igual que sucede en el sociodrama de Levi Moreno, sus actitudes hacia los demás, permitiendo de esta forma al instructor o capacitador tomar medidas y acciones para mejorar la situación.

El "gotcha" es otra de las actividades de outdoor o aprendizaje experiencial, que permite a los participantes poner en práctica estrategias para lograr las metas y objetivos, lo que implica un proceso de toma de decisiones y en el que a su vez es posible identificar los estilos de liderazgo o liderazgo situacional, fomentando así, el trabajo en equipo y obligando a los participantes a trabajar bajo presión y riesgos, situación similar a la que se vive en el ámbito organizacional, en el que los cambios constantes y las situaciones de estrés se presentan día a día para luchar contra la competencia.

El "rafting" fomenta a su vez la comunicación, el trabajo en equipo y bajo presión, así como la toma de decisiones en situaciones de estrés, pues si se aproxima al equipo algún riesgo es necesaria la coordinación de todos los integrantes del equipo para salvar al mismo de una volcadura, por ejemplo.

Como se mencionó anteriormente, depende del tipo de grupo, características del mismo así como problemas a solucionar, que dependerá en gran medida el diseño e las dinámicas experienciales o de outdoor.

Como se pudo observar en el Diagnóstico de Clima Organizacional de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución, los indicadores de clima afectados o con

necesidad de ser trabajados por los empleados son tanto el aspecto motivacional, como la toma de decisiones, la cual va muy ligada al liderazgo e incluso al trabajo en equipo, aspectos que influyen en el clima organizacional del área, y que podrían ser mejorados por medio de la planeación e implementación de un programa de aprendizaje experiencial u outdoor.

Para ello, se propone:

- Llevar a cabo una actividad de tipo experiencial u outdoor en el que los participantes tomen la decisión en equipo de qué parte de la dinámica van a realizar, donde a su vez el líder manifestará su estilo de liderazgo y por lo tanto fomentará la comunicación entre los empleados quienes durante toda la dinámica deben participar en equipo para lograr su propósito, que en este caso es llegar a la meta (lo que a su vez hace alusión a las metas Organizacionales de la misma empresa SKY).

En relación a la planeación de los recursos, se deberá tomar en cuenta que:

1. Se llevarán a las diez personas que componen la Vicepresidencia de Ventas y Distribución al Rancho Hotel Shambala en Zitácuaro Michoacán, a 90 km. De Toluca por la carretera N° 15 a Villa Victoria y Zitácuaro, a dos horas y media del D.F.
2. Para ello se estima se gastará \$15,714.²⁹ pesos, pues incluye dos noches de hospedaje, desayuno, comida y cena para los dos días, los cuales se sugieren sean viernes y sábado.

Los cursos de acción para llevar a cabo el programa de aprendizaje experiencial u outdoor, serán:

1. Formar un equipo de diez personas, tomando en cuenta a la mayor parte de integrantes de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución.

2. Especificar las reglas del juego:

- El equipo se organiza para especificar quién ocupa qué puesto en el rally, identificando las habilidades de cada participante para desempeñar la función, que puede ser de corredor, escalador, nadador o disparador de tiro al blanco.
- Absolutamente todos los integrantes del grupo deben participar en alguna actividad.
- El equipo tiene un tiempo específico para terminar todas las actividades y terminar la ronda del juego. Después de cumplirse el tiempo límite el consultor o el organizador del rally (que forzosamente es una persona ajena al equipo), dará a conocer que el tiempo se agotó y se da por terminado el juego.

3. Una vez terminado el tiempo de juego, se descansa en un lugar específico para que el equipo se recupere. Mientras, el consultor u organizador hace observación no participante.

4. Después de unos veinte minutos de que finalizará el juego y una vez que los participantes se recuperaran de la actividad física, el consultor u organizador, deberá reunir a todos los integrantes del equipo para hacer una especie de tormenta de ideas en la que los participantes, inducidos por el organizador, identifiquen los aciertos y los errores durante la planeación de los puestos que ocuparía cada integrante, así como el desarrollo y desenlace de la misma actividad. Para ello será necesario contar con:

- Pizarrón blanco u hojas rotafolio y;
- Plumones

4.1.1. Propuesta de rally:

El rally es un juego muy completo, pues puede incluir desde natación hasta ascenso de paredes o tiro al blanco, por ello resulta una buena opción para grupos en los cuales no existe mucha comunicación o existen barreras que la impiden u

obstaculizan, así como en grupos en la que la toma de decisiones necesita ser fortalecida.

La actividad durará de 50 a 55 minutos. Los primeros 50 minutos serán repartidos entre los diez participantes. Es decir, cada participante tendrá en promedio cinco minutos para realizar la actividad asignada o elegida.

Cada participante, deberá colocarse en su posición, es decir, en el lugar indicado por el instructor, organizador o consultor para desarrollar su actividad correspondiente cuando llegue su compañero.

- 1.) El comienzo del juego será con una carrera en donde se tendrán que sortear obstáculos para llevar la estafeta a;
- 2.) la segunda posición en donde el compañero tendrá que escalar una pared y sortear de nuevo más obstáculos para que;
- 3.) el compañero de la tercera posición nade en un río para que;
- 4.) la cuarta posición tome la estafeta y que con una bicicleta cruce una parte boscosa para que ;
- 5.) el quinto compañero cruce por los aires entre los árboles, con cuerdas y el equipo necesario, para entregar la estafeta a;
- 6.) la sexta persona deberá disparar al blanco, con tres oportunidades de dar en el centro, para pasarle después la estafeta a la posición número siete, quien;
- 7.) correrá a la posición número ocho, para entregarle la estafeta

- 8.) la persona que se encuentre en la octava posición, tendrá que recorrer un tramo en bicicleta para que, finalmente;
- 9.) el noveno compañero corra a la última base (que no es la primera) para entregar la estafeta al décimo participante, quien tendrá que llegar con el instructor, consultor u organizador, para que éste registre el tiempo en el que se concluyó todo el juego.

Cabe mencionar que para las actividades en bicicleta, carrera y equilibrio en cuerdas, se tendrán que tomar las medidas necesarias, equipando al jugador con casco, rodilleras, coderas e incluso guantes para garantizar la seguridad del mismo.

Son diez actividades o etapas del rally, pues son diez los integrantes del equipo de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución. Cada una de las actividades, representa un grado de dificultad, por lo tanto, quien realice cada parte del rally, debe tener la habilidad específica para poder realizarla.

De esto, depende el terminar en tiempo y forma la dinámica. Por ello, los integrantes del equipo deben ponerse de acuerdo, reconociendo las habilidades de cada uno de los integrantes para desarrollar tal o cual actividad parte del rally, poniendo en práctica el proceso de toma de decisiones, reconocimiento y liderazgo.

El desempeño de cada uno de los participantes en su actividad correspondiente, refleja las habilidades personales del individuo y su capacidad de trabajo individual, pues el trabajo en equipo se demuestra en la entrega de la estafeta al compañero y si surge algún imprevisto, como una caída, en donde los compañeros ayudan al lesionado o si no pueden desarrollar solos la actividad, lo que permite identificar si el trabajo en equipo es un factor importante para el área.

El principal objetivo de realizar un rally es porque la dinámica en si implica el proceso de toma de decisiones en equipo, y porque presenta una serie de dificultades en diferentes niveles, lo que provoca que los individuos identifiquen las habilidades de

cada uno de los participantes, para realizar determinada actividad y lograr el objetivo previo que es terminar el rally en tiempo y forma, aspectos a superar o fortalecer por parte de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución de SKY.

El rally permite identificar la capacidad de resolución de problemas tanto a nivel individual como a nivel grupal, lo que se ve reflejado también en el área de trabajo. De ahí que las actividades experienciales, en este caso el rally, sea de utilidad para SKY, pues una vez realizada la dinámica, se realiza una evaluación inmediata de la actividad, donde se analizan los aciertos y los errores de cada uno de los individuos así como del grupo.

Una semana después de haberse realizado la dinámica, se comenzará con el proceso de retroalimentación, al interior de la empresa, en un aula, donde se analizará lo aprendido en la dinámica, qué aspectos aprendidos han aplicado, si han notado cambios a partir de la implementación de lo aprehendido y que aspectos piensan seguir aplicando en el trabajo diario.

Ese proceso de retroalimentación permitirá a los integrantes llevar la experiencia vivida al área de trabajo habitual, resolviendo algunos problemas de mejor manera a corto y mediano plazo, e incluso fomentando el trabajo en equipo bajo situaciones de estrés.

Para que los efectos positivos de la aplicación del aprendizaje experiencial sean a largo plazo, será necesario que se realice un seguimiento constante de las actitudes de cada uno de los integrantes del área, repasando los aciertos y los errores vividos durante el rally. Evidenciando que la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones grupal son benéficos para el clima organizacional y para el logro de metas y objetivos tanto personales como organizacionales y siguiendo la misma línea de la primera reunión de retroalimentación.

Para ello, será necesario que a partir de la semana que se realice la primera reunión, se hagan otras 3 reuniones trimestrales de retroalimentación.

Conclusiones

Debido al proceso de evolución de las organizaciones, el factor humano se considera en la actualidad como uno de los valores más importantes dentro de las organizaciones del siglo XXI.

El hombre pasó de ser considerado como máquina a uno de los activos más importantes para la organización, reconociendo el trabajo de éste. Ahora se toma más en serio el papel que juegan los individuos en las organizaciones, por ello, surge la importancia de fomentar climas de trabajo agradables en donde la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo y la motivación no sean problema alguno para el logro de objetivos y metas de la organización.

El cambio en las organizaciones así como en su entorno, las obliga a estar preparadas, para poder reaccionar de la mejor forma ante los obstáculos y etapas de cambio que generan estrés constante. El Outdoor o actividades experienciales permiten reproducir esas situaciones de estrés en las que el proceso de toma de decisiones, la comunicación y el liderazgo de cada uno de los integrantes del equipo son esenciales para la supervivencia del mismo.

Aquí radica la importancia y la efectividad de implementar actividades de outdoor dentro de las organizaciones, pues fomenta la comunicación, toma de decisiones, liderazgo y la motivación de los equipos de trabajo, quienes en situaciones similares de estrés y cambio pueden resolver de mejor forma los problemas.

Pues, es por medio de las actividades de Outdoor que es posible combinar las emociones, las capacidades y la diversión, haciendo del outdoor un proceso de aprendizaje experiencial, con altas posibilidades de que los participantes transfieran al campo real de trabajo, ese conocimiento aprehendido.

Aquí se demuestra, que la implementación de la técnica del Outdoor es una estrategia redituable e innovadora para las organizaciones que la implementan, pues fomenta la

comunicación entre los integrantes del grupo, mejorando así el clima organizacional, y por lo tanto los procesos organizacionales.

La identificación de las áreas de oportunidad dentro del área de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución de la empresa SKY S. de R.L de C.V., como lo son la falta de motivación, poca participación de los integrantes del área en la toma de decisiones, una individualidad en la que la poca preocupación por los compañeros y la falta de trabajo en equipo aunado a un estilo de liderazgo que desfavorece la situación, provoca un clima organizacional poco favorable, se logró identificar por medio del diagnóstico de Clima Organizacional.

Esto, sirvió de base para la realización de la propuesta de realización de un rally, que permita la integración de los equipos de trabajo, fomente la comunicación, el liderazgo, la motivación y sobretodo el trabajo por metas y objetivos.

En el caso de SKY, la propuesta de realización de una actividad experiencial permitirá aportar a la organización una estrategia para mejorar la comunicación entre los empleados, fomentando la motivación y el reconocimiento hacia estos, así como establecer líneas de acción concretas y procesos de toma de decisiones que permitan el logro de objetivos y metas tanto personales como organizacionales.

La diversidad de las actividades que se pueden aplicar para un programa de Outdoor o aprendizaje experiencial hacen de este tipo de capacitación una alternativa sumamente atractiva, pues conforme a los resultados del Diagnóstico del Clima Organizacional se podrán diseñar y planear actividades adoc a las características del personal de cada organización.

Esto es, que dependiendo del tipo y fuente del problema, se diseñarán actividades que van desde un partido de foot ball hasta rapplear (escalar o descender) de una montaña o incluso, en el mismo edificio donde se encuentran laborando los empleados, descendiendo por una de las paredes externas de las oficinas.

Durante el desarrollo de las dinámicas al aire libre u Outdoor, es posible fomentar la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo, e incluso identificar otro tipo de problemas mientras los individuos realizan la dinámica, sirviendo esto, como una especie de diagnóstico organizacional. Lo que permitirá identificar las áreas de oportunidad y tomar acciones para la solución de dichos problemas.

Dichos problemas suelen minar el clima organizacional, el cual, influye sobre la actitud y calidad de trabajo de los individuos que integran la organización, por lo que el logro de metas y objetivos pueden verse afectados si el clima no es del agrado de los empleados.

Aquí es cuando el Outdoor o actividades experienciales entran a escena, pues pueden mejorar el clima organizacional al fomentar la comunicación y el trabajo en equipo de los empleados. Acelerando también el proceso de toma de decisiones de los participantes y fomentando el trabajo en equipo, así como la cooperación entre los individuos.

La motivación es otro de los indicadores que es posible fomentar y diagnosticar durante el avance de la actividad experiencial u Outdoor. Este indicador puede ser detectado mediante la observación de las actitudes que toma el líder principal (que en este caso es el jefe de los empleados dentro de la empresa).

Si el líder “motiva” a sus empleados mediante regaños o gritos, es probable que la estimulación de los empleados no sea tan favorable y propicie un clima de decepción y falta de ánimos, afectando entonces el logro de metas y objetivos en tiempo y forma, mientras que si por el contrario, el líder motiva con palabras de aliento, festejando y premiando los aciertos del equipo, entonces el clima organizacional será mejor y permitirá mejores resultados.

Por otra parte, el Outdoor o Aprendizaje Experiencial puede eliminar determinadas barreras de comunicación como lo son los prejuicios personales entre los integrantes de una organización, gracias a que al fomentar la comunicación y el trabajo en equipo,

el individuo rompe con ciertas ideas preestablecidas sobre la otra persona, dejando a un lado los prejuicios y por ende la barrera de comunicación que éstos crean.

Las dinámicas de aprendizaje experiencial son una forma de capacitación relativamente nueva, mucho más efectiva, debido a que el desarrollar una asignación particularmente retadora o interesante, resulta mucho más enriquecedor que el realizar una actividad en momentos buenos, sin presión. Pues trabajar en medio de una crisis brinda una oportunidad ideal para desarrollar la capacidad de pensar y salir adelante en situaciones de presión.

Por ello, el Outdoor puede considerarse un método eficaz que fortalece el aprendizaje tradicional, como lo son los cursos de capacitación desarrollados en aulas, pues con el aprendizaje experiencial, es posible la asimilación de un 80%, mientras que si sólo se recurre al aprendizaje tradicional, sólo el 20% del aprendizaje adquirido es asimilado por lo que se escucha y 50% por lo que se ve.

El aprendizaje a través de la acción, o aprendizaje experiencial, es una técnica de administración basada en hacer las cosas, siendo de esta forma uno de los procesos de aprendizaje más cercano a la realidad, fortaleciendo así al aprendizaje tradicional de un aula.

El diseño e implementación de las dinámicas de tipo outdoor o experiencial, contribuyen en el campo del Desarrollo Organizacional para mejorar la relación entre los individuos que conforman un grupo, mejorando el proceso de toma de decisiones y fomentando el trabajo en equipo. Pues determinada actitud proveniente de un grupo puede ejercer sus efectos sobre el individuo y su comportamiento en la organización.

Los beneficios más relevantes del “outdoor” o aprendizaje experiencial fuera de la aprehensión de ciertas destrezas de manera mucho más efectiva, es que fomenta ciertas habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional que deben estar presentes en las empresas, como son:

- La confianza y espíritu de trabajo en equipo, para lograr la cooperación y complementación entre los miembros.
- Liderazgo y la capacidad de delegar responsabilidades.
- Involucra a integrantes de las organizaciones en las metas y objetivos organizacionales.
- Fomenta la comunicación e integración entre áreas y miembros de una organización.
- Aumenta la resistencia al estrés.
- Mejora la capacidad de respuesta y la toma de decisiones ante situaciones de presión y cambio.

Anexos

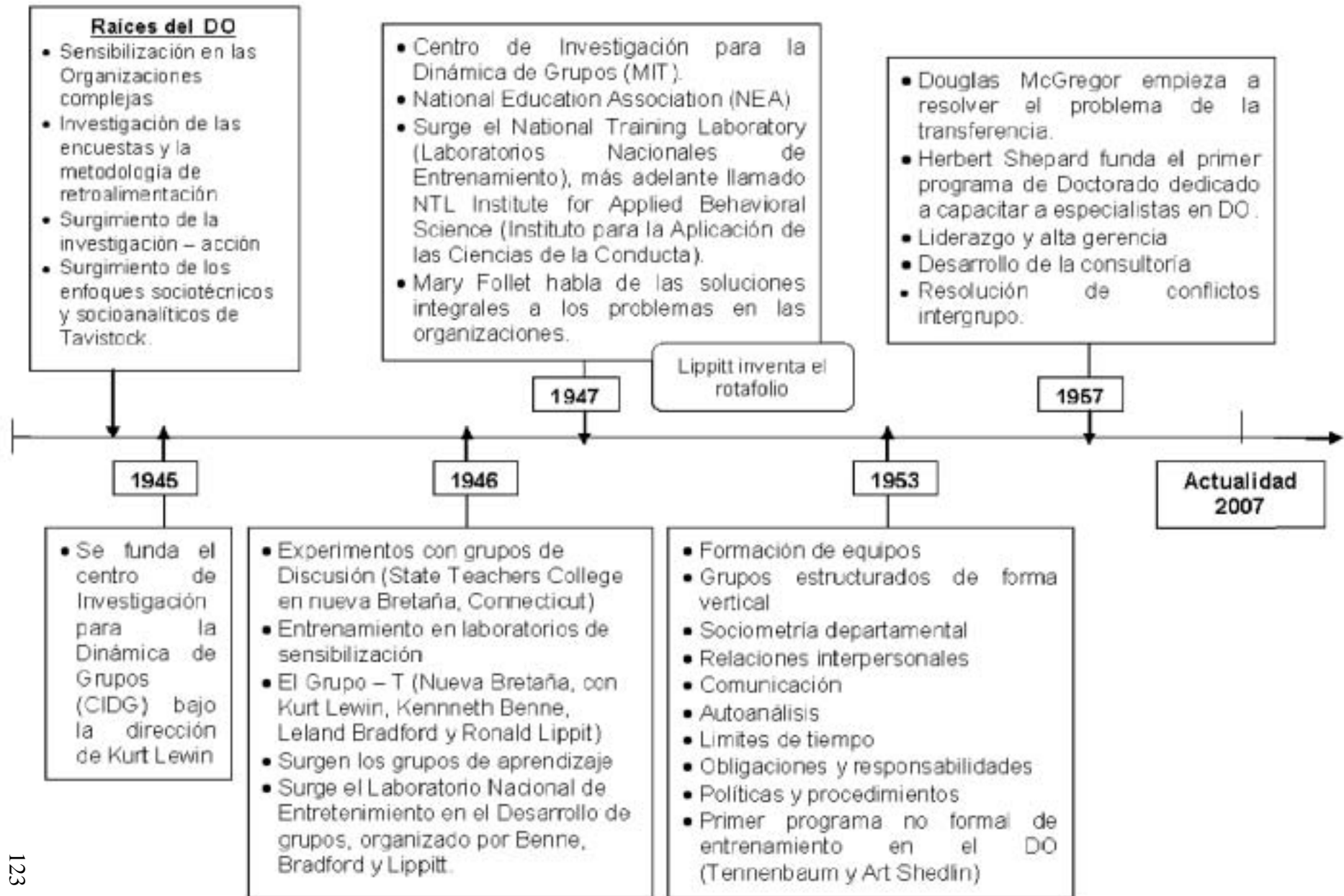
Cuadro 1

ELEMENTOS Y ESCUELAS MÁS REPRESENTATIVOS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Elemento Relevante	Escuela	Autores más representativos	Aporte Principal	Perspectiva de la Organización
1. Estudio de la conformación de las estructuras informales en las organizaciones.	Escuela de las Relaciones Humanas.	E.Mayo, M.P. Follet, F. Rothlisberger y W.J. Dickson	<ul style="list-style-type: none"> ★ Administración de grupos informales ★ “Humanización” de la administración. ★ Estudio de procesos grupales en contextos laborales. ★ Influencia de las normas grupales. ★ Rasgos y tipos de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Primera consideración de la organización como un sistema social, construido por una serie de roles. ★ Organización informal
2. Análisis del proceso decisorio, tomando en cuenta los comportamientos racionales que intervienen.	Escuela del Comportamiento	H.A. Simon, Ch. Bernard, Ch. Argyris, R.M. Cyert y J.G. March.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Enfatizó el análisis centrado en el individuo con todas sus necesidades e intereses. ★ Análisis de los mecanismos de decisión que originan las acciones dentro de un contexto organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Sistema social cooperativo-racional en donde los procesos de percepción de las situaciones de raciocinio son los elementos claves que permiten entender y explicar el comportamiento humano.
3. Consecuencias del trabajo en el comportamiento humano.	Nuevas Relaciones Humanas	Ch. Argyris, A. Maslow, F. Herzberg y A. Tannenbaum y R. Likert.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Diseño de estructuras organizacionales flexibles y adaptables a los nuevos esquemas de producción. ★ Desarrollo de esquemas que permitieran evitar las secuelas negativas del trabajo en las organizaciones partiendo de la consideración de las nuevas relaciones humanas. ★ Desarrollo de estructuras participativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Se considera que la motivación es el factor que determina la productividad, ya que sólo un empleado motivado y con posibilidad de colaborar es un empleado dispuesto a cooperar. ★ Las estructuras de las organizaciones deben ser flexibles y participativas, capaces e permitir el logro de la autorrealización de los trabajadores.

Fuente: ARELLANO, David, *et al.*, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porra, pg., 44 – 45

Historia del Desarrollo Organizacional



Cuadro 2

Teoría X y Teoría Y de McGregor

<u>Teoría X</u>	<u>Teoría Y</u>
1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.	1. Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad.	2. El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.	3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
4. La motivación sólo ocurre en los niveles fisiológico y de seguridad.	4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológico y de seguridad.
5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos e la organización.	5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Fuente: BLANCHARD, Kenneth H.,*et.al.*,
La administración y el comportamiento humano,
México, Editora Técnica S.A., 1970, pg.,60

USO DE LOS MEDIOS PARA LA EJECUCIÓN DE CONDUCTAS ESPECÍFICAS

DE COMUNICACIÓN INDIVIDUALES

Método de Contacto	ESCOCIA		FRANCIA		INGLATERRA	
	<i>Número</i>	<i>(%)</i>	<i>Número</i>	<i>(%)</i>	<i>Número</i>	<i>(%)</i>
Teléfono	325	11.4	908	22.7	1035	16.0
Cara a Cara	2114	74.3	2220	55.6	3638	52.2
Escrito	406	14.3	866	21.7	1800	27.8
TOTAL	2845	100.00	3994	100.00	6473	100.00

D. Gaves analizó el uso de formas de comunicación en más de 13 000 contactos en tres fábricas de Escocia, Francia e Inglaterra, y descubrió que la forma más utilizada por el personal con funciones de mando de las fábricas mencionadas fue el medio cara a cara.

Fuente: FERNÁNDEZ Collado, Carlos,
La comunicación en las organizaciones,
 2ª ed., México, Trillas, 2002, pg. 200-201

Cuestionario Prueba N1

Sexo: Masculino

Área: Vicepresidencia de Ventas y Distribución

- 1.) ¿Cómo Defines el lugar donde trabajas?
“Como un lugar estable, que genera confianza, pues puedo hacer lo que yo sé hacer”.
- 2.) ¿La remuneración económica que se te proporciona es equitativa al trabajo que realizas?
“En un 80%, sí”.
- 3.) ¿Las personas con las que trabajas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?
“Sí”
- 4.) ¿A quién acudes cuando tienes alguna duda o necesitas ayuda para realizar tu trabajo?
“Depende con quién se requiere acudir. Depende de la actividad y con el área con la que tiene que ver”.
- 5.) ¿Qué tipo de reconocimiento recibes por parte de tus compañeros y superiores?
“El que sirve para realizar mi trabajo y tomar decisiones”
- 6.) ¿Existe algún tipo de capacitación u otras formas de desarrollo para tu crecimiento laboral? – Si es así, ¿Cuáles son éstas?
“Si, es escaso, nos dan cursos con consultores externos, en los últimos 2 años nos han dado cursos avanzados de software”.
- 7.) ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa? – Si es así, ¿Cuáles son?
“La Misión, tiene que ver con cumplir los objetivos de la empresa.... Los valores no los distingo todavía”.
- 8.) ¿Qué sientes al pertenecer a SKY?
“Orgullo, pues es la primera empresa en su ramo”.
- 9.) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
“Con base en el análisis de la información, que sale desde los especialistas, hasta llegar a la Vicepresidencia”.
- 10.) ¿Cómo realizas tu trabajo? (Individualmente o en equipo)
“En primer lugar, individualmente y en segundo lugar, en equipo”.
- 11.) ¿Consideras que la información que se te proporciona es la suficiente para realizar tu trabajo?
“En un 90%, sí”.

12.) ¿Cómo defines la relación entre tus compañeros y tu superior?
“Es una relación meramente laboral”.

13.) ¿Qué conflictos identificas en tu área?
“El Conflicto de comunicación, pues las cosas se saben a medias, hay mucha mesura, por la falta de confianza por parte de la Vicepresidencia”.

14.) ¿Cómo es la relación que hay entre tú área y las demás?
“De colaboración, aunque con sus reservas, hay información que se cuida por falta de compañerismo”.

Cuestionario Prueba N2

Sexo: Masculino

Área: Vicepresidencia de Ventas y Distribución

- 1.) ¿Cómo Defines el lugar donde trabajas?
“Como una buena empresa, da seguridad económica y estabilidad laboral. Internamente se hace todo lo posible por reinventar, ha habido un cambio de mentalidad, pero...en el área no estoy de acuerdo con la dirección, existe un liderazgo dictatorial, preferencial y no hay oportunidad de desarrollo personal”.
- 2.) ¿La remuneración económica que se te proporciona es equitativa al trabajo que realizas?
“En el ámbito externo, comparándola con otras empresas podríamos decir que está dentro de la media general.
En el ámbito interno, el puesto que yo ocupo, considero que se encuentra devaluado, pues en el mismo nivel existen diferencias de sueldo, pues está medido en responsabilidades, en la cantidad de actividades que se realizan”.
- 3.) ¿Las personas con las que trabajas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?
“Sí”
- 4.) ¿A quién acudes cuando tienes alguna duda o necesitas ayuda para realizar tu trabajo?
“A compañeros y a la Dirección Comercial”.
- 5.) ¿Qué tipo de reconocimiento recibes por parte de tus compañeros y superiores?
“No hay reconocimiento, al menos verbal. Hay reconocimiento económico, pues al final del año se da a los gerentes y subdirectores un bono”.
- 6.) ¿Existe algún tipo de capacitación u otras formas de desarrollo para tu crecimiento laboral? – Si es así, ¿Cuáles son éstas?
“Sí, medianas. Nos dan diplomados y cursos de office”.
- 7.) ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa? – Si es así, ¿Cuáles son?
“No las recuerdo, pero si las he visto”.
- 8.) ¿Qué sientes al pertenecer a SKY?
“Cierta satisfacción”.
- 9.) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
“Dictatorial”.
- 10.) ¿Cómo realizas tu trabajo? (Individualmente o en equipo)
“50% individualmente y 50% en equipo, pues dependo hasta cierto punto del trabajo de otros”.

- 11.) ¿Consideras que la información que se te proporciona es la suficiente para realizar tu trabajo?
“En un 80%, sí”.
- 12.) ¿Cómo defines la relación entre tus compañeros y tu superior?
“Entre los compañeros bien.....Con mi superior es una relación fría, distante....por conveniencia, y tiene que ver de acuerdo al carácter”.
- 13.) ¿Qué conflictos identificas en tu área?
“El descontento por los desniveles económicos, mal pagados, por las cargas de trabajo que no son equitativas y que hay poca iniciativa, pues la gente no dice – ¿qué más hacemos?, después de terminar su trabajo”.
- 14.) ¿Cómo es la relación que hay entre tú área y las demás?
”Buena. La amistad supera el ámbito laboral, pero con personas clave”.

Cuestionario Prueba N3

Sexo: Femenino

Área: Vicepresidencia de Ventas y Distribución





























































- 1.) ¿Cómo Defines el lugar donde trabajas?
“Como la mejor empresa en su ramo, líder en el mercado”.
- 2.) ¿La remuneración económica que se te proporciona es equitativa al trabajo que realizas?
“Sí”
- 3.) ¿Las personas con las que trabajas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo?
“Mmmm.....mas o menos. En ocasiones si, si su carga de trabajo personal se los permite”.
- 4.) ¿A quién acudes cuando tienes alguna duda o necesitas ayuda para realizar tu trabajo?
“A mi jefe inmediato o a mis compañeros”.
- 5.) ¿Qué tipo de reconocimiento recibes por parte de tus compañeros y superiores?
“El reconocimiento personal por la realización de mi trabajo, en ocasiones”.
- 6.) ¿Existe algún tipo de capacitación u otras formas de desarrollo para tu crecimiento laboral? – Si es así, ¿Cuáles son éstas?
“No.. O bueno al menos a mí no me han dado ningún curso”.
- 7.) ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa? – Si es así, ¿Cuáles son?
“Sí. La Misión es proporcionar a la población un sistema de entretenimiento de calidad con el mejor servicio. La Visión es ser la mejor empresa de entretenimiento en México, proporcionando a nuestros suscriptores una amplia gama de programas de entretenimiento. Y algunos de los valores son el trabajo en equipo, ética, servicio de calidad y otros más... ”.
- 8.) ¿Qué sientes al pertenecer a SKY?
“Orgullo, por formar parte de una de las mejores empresas de entretenimiento en México y el Mundo”.
- 9.) ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?
“Mmmm....pues los jefes tomas las principales decisiones y luego nos dicen qué es lo que debemos hacer”.
- 10.) ¿Cómo realizas tu trabajo? (Individualmente o en equipo)
“Principalmente sola, individualmente, pero cuando se presenta algún proyecto que se tiene que trabajar en equipo pues se hace en equipo”.

- 11.) ¿Consideras que la información que se te proporciona es la suficiente para realizar tu trabajo?
"Sí, algunas veces".
- 12.) ¿Cómo defines la relación entre tus compañeros y tu superior?
"Bien, como una relación cordial y amistosa".
- 13.) ¿Qué conflictos identificas en tu área?
"Individualismo y cierta insatisfacción con el tipo de dirección".
- 14.) ¿Cómo es la relación que hay entre tú área y las demás?
"Buena. Aunque en ocasiones llegan a haber diferencias entre algunos compañeros de otras áreas. Pero en general hay una buena relación".

Marca con una X la respuesta que a tu consideración es la que mejor describe tu opinión:

Sexo F M

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1.) El lugar donde trabajo es la mejor empresa en su ramo					
2.) Participo directamente en la toma de decisiones					
3.) No me siento tranquilo al trabajar en SKY					
4.) Estoy completamente de acuerdo con el estilo de dirección en mi área					
5.) La información que se me proporciona es la suficiente para realizar mi trabajo					
6.) Mi jefe me orienta y asesora para hacer mi trabajo, siempre que es necesario					
7.) Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
8.) No conozco a profundidad la misión y visión de la empresa					
9.) El pertenecer a SKY me provoca un sentimiento de satisfacción					
10.) El edificio en el que trabajo es seguro					
11.) Entiendo y asimilo perfectamente los valores de la empresa					
12.) Las personas con las que trabajo están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo					
13.) Tengo estabilidad laboral al trabajar en SKY					

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
14.) Considero que hace falta que nos den cursos de capacitación					
15.) La remuneración económica que se me proporciona es equitativa al trabajo que realizo					
16.) La decoración de las oficinas es desagradable					
17.) Considero que hay problemas de comunicación en mi área					
18.) Me llevo mejor con mis compañeros que con mi jefe					
19.) Cuando tengo alguna duda acudo con mis compañeros					
20.) Suelo trabajar más tiempo solo que con mis compañeros					
21.) La relación de mi área con otras áreas es una relación no sólo de trabajo sino también de amistad					
22.) Las cargas de trabajo son exactamente iguales para mí que para mis compañeros					
23.) Pienso que se podría mejorar la relación que existe entre las personas que trabajamos en el área					
24.) No recibo ningún tipo de reconocimiento					
25.) Los cursos y diplomados que me han dado me han servido mucho					

Comentarios adicionales:

Total Preguntas “Great Place to Work”

PREGUNTA	Total de Respuestas			Indicadores de Clima Org.
	VP Distribución y Ventas	Comercial	Ventas Metropolitana	
1 Este es un lugar amigable para trabajar	71%	75%	57%	1
2 Me dan los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo	60%	69%	54%	
3 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	62%	63%	57%	1
4 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	44%	45%	28%	2
5 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo	55%	54%	36%	3
6 Puedo contar con la cooperación de las personas	59%	61%	43%	3
7 Los jefes comunican claramente sus expectativas	62%	61%	51%	8
8 Puedo hacer a los jefes cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	67%	55%	51%	
9 Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para mi crecimiento laboral	56%	39%	60%	5
10 Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra	49%	45%	34%	2
11 A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen	48%	54%	34%	2
12 Mi trabajo tiene un significado especial; para mí éste no es “sólo un trabajo”	75%	75%	74%	
13 Cuando las personas cambian de funciones o área, se les hace sentir como en casa	62%	58%	39%	
14 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	62%	66%	41%	4
15 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	57%	54%	32%	4
16 Los jefes incentivan y responden genuinamente a nuestras sugerencias o ideas.	48%	40%	28%	7
17 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso	74%	82%	73%	
18 Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa	48%	52%	20%	2
19 Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	60%	66%	39%	8
20 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y de cómo lograrlo	66%	72%	43%	
21 Los jefes confían que los colaboradores hacen un buen trabajo sin supervisarlos continuamente	61%	72%	45%	
22 Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	47%	52%	26%	7
23 Los jefes evitan tener empleados favoritos	48%	61%	32%	
24 Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad	66%	82%	56%	
25 Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando al personal	63%	70%	40%	
26 Aquí a las personas se les delega mucha responsabilidad	47%	63%	48%	
27 Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	55%	65%	40%	1
28 La gente es tratada justamente sin importar su edad.	75%	81%	66%	
29 Los jefes incentivan el trabajo en equipo	53%	64%	29%	3
30 Los ascensos se dan a quienes más lo merecen	42%	55%	22%	2
31 Los valores de la empresa son importantes, los entiendo y cumplo con ellos	78%	82%	79%	6
32 Conozco lo que piensa mi jefe sobre el trabajo que realizo	83%	90%	91%	
33 Conozco los productos y servicios que ofrece la empresa	74%	78%	57%	6
34 En el último año he visto cambios positivos en la empresa	79%	86%	79%	
35 A la gente le gusta venir a trabajar aquí	68%	81%	50%	9
36 Puedo ser yo mismo aquí	68%	81%	50%	
37 Los jefes cumplen sus promesas	72%	78%	66%	4
38 La gente es tratada justamente sin importar su ubicación regional	64%	69%	64%	
39 Aquí las personas se preocupan por los demás	44%	57%	19%	3
40 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	66%	82%	35%	8
41 Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	69%	87%	50%	1
42 La gente es tratada justamente sin importar su sexo	80%	85%	72%	
43 Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	89%	96%	68%	6
44 Aquí hay un sentido de “familia” o equipo	68%	76%	30%	3
45 Las personas celebran eventos especiales	64%	60%	37%	
46 Yo creo que la empresa haría un despido masivo sólo como última opción	59%	61%	46%	
47 Las personas evitan hacer “grilla” para obtener un beneficio personal	63%	66%	43%	3
48 A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal	57%	59%	23%	
49 La gente es tratada justamente sin importar su preferencia sexual	75%	84%	70%	
50 Los jefes manejan el negocio de forma competente	80%	89%	47%	
51 Si soy tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	72%	69%	38%	
52 Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	71%	58%	39%	2
53 Estamos todos juntos en esto	68%	84%	40%	
54 Los jefes conducen el negocio de una manera honesta y ética	78%	90%	41%	
55 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado	62%	72%	28%	
56 Deseo trabajar aquí por un largo tiempo	81%	88%	73%	
57 Me tratan bien, independientemente de mi posición en la empresa	87%	88%	58%	
58 Cuando es necesario, puedo ausentarme para atender asuntos personales durante el horario de trabajo	67%	70%	34%	
59 Siento que mi participación hace una diferencia en la organización	76%	82%	50%	7
60 Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido	74%	82%	47%	
61 Los jefes respetan y cumplen los valores de la empresa	77%	84%	48%	6
62 A las personas discapacitadas se les da una oportunidad y son tratadas justamente	72%	72%	40%	
63 En esta empresa existen buenas oportunidades de crecimiento	55%	52%	25%	
64 Este es un lugar divertido donde trabajar	70%	75%	31%	
65 Conozco claramente mis objetivos de trabajo	63%	57%	40%	
66 Me siento informado y bien comunicado acerca de los proyectos relevantes de la organización	68%	76%	45%	8
67 Tomando todo en consideración, yo diría que éste es un gran lugar dónde trabajar	65%	61%	39%	9

Indicadores de Clima Organizacional

Indicadores de Clima Org.	PREGUNTA	Total de Respuestas	VP Distribución y Ventas	% TOTAL
		151		
1	Este es un lugar amigable para trabajar	71%	64%	
	Éste es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar	55%		
	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	62%		
	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo	69%		
2	A las personas se les paga justamente por el trabajo que hacen	48%	50%	
	Los ascensos se dan a quienes más lo merecen	42%		
	Los jefes aprecian el buen trabajo y el esfuerzo extra	49%		
	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial	44%		
	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa	48%		
	Tenemos beneficios especiales y personalizados en esta empresa	71%		
3	Aquí hay un sentido de "familia" o equipo	68%	57%	
	Las personas evitan hacer "grilla" para obtener un beneficio personal	63%		
	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo	55%		
	Los jefes incentivan el trabajo en equipo	53%		
	Puedo contar con la cooperación de las personas	59%		
	Aquí las personas se preocupan por los demás	44%		
4	Los jefes cumplen sus promesas	72%	64%	
	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo	57%		
	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos	62%		
5	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para mi crecimiento laboral	56%	56%	
6	Conozco los productos y servicios que ofrece la empresa	74%	79%	
	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí	89%		
	Los jefes respetan y cumplen los valores de la empresa	77%		
	Siento que mi participación hace una diferencia en la organización	76%		
	Los valores de la empresa son importantes, los entiendo y cumplo con ellos	78%		
7	Los jefes incentivan y responden genuinamente a nuestras sugerencias o ideas.	48%	48%	
	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente laboral	47%		
8	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones	66%	64%	
	Los jefes comunican claramente sus expectativas	62%		
	Los jefes me mantienen informado acerca de asuntos y cambios importantes	60%		
	Me siento informado y bien comunicado acerca de los proyectos relevantes de la organización	68%		
	A la gente le gusta venir a trabajar aquí	68%	67%	
	Tomando en consoderación, yo diría que éste es un gran lugar dónde trabajar	65%		

INDICADORES:

- 1 Ambiente Físico - Seguridad Laboral
- 2 Motivación - reconocimiento y recompensa o remuneración
- 3 Trabajo en equipo - cooperación
- 4 Liderazgo
- 5 Capacitación
- 6 Identificación con la Organización
- 7 Toma de decisiones
- 8 Comunicación - información

Resultados de Encuesta Propia

PREGUNTA	Valor					Subtotal	Promedio
	1	2	3	4	5		
1 El lugar donde trabajo es la mejor empresa en su ramo				2	7	43	5
2 Participo directamente en la toma de decisiones	1		3	5		30	3
3 No me siento tranquilo al trabajar en SKY		3		3	2	28	3
4 Estoy completamente de acuerdo con el estilo de dirección en mi área		4	1	3	1	28	3
5 La información que se me proporciona es la suficiente para realizar mi trabajo		2	1	5	1	32	4
6 Mi jefe me orienta y asesora para hacer mi trabajo, siempre que es necesario	1	2	1	4	1	29	3
7 Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo	3	1	2	3		23	3
8 No conozco a profundidad la misión y visión de la empresa		1	2	3	3	35	4
9 El pertenecer a SKY me provoca un sentimiento de satisfacción				5	4	40	4
10 El edificio en el que trabajo es seguro		3	2	4		28	3
11 Entiendo y asimilo perfectamente los valores de la empresa		1	1	6	1	34	4
12 Las personas con las que trabajo están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo			1	7	1	36	4
13 Tengo estabilidad laboral al trabajar en SKY			3	1	5	38	4
14 Considero que hace falta que nos den cursos de capacitación		1		7	1	35	4
15 La remuneración económica que se me proporciona es equitativa al trabajo que realizo	2	3	1	1	2	25	3
16 La decoración de las oficinas es desagradable		1	1	6	1	34	4
17 Considero que hay problemas de comunicación en mi área		3	2	3	1	29	3
18 Me llevo mejor con mis compañeros que con mi jefe	2		3	2	2	29	3
19 Cuando tengo alguna duda acudo con mis compañeros			2	7		34	4
20 Suelo trabajar más tiempo solo que con mis compañeros		2	1	6		31	3
21 La relación de mi área con otras áreas es una relación no sólo de trabajo sino también de amistad			4	4	1	33	4
22 Las cargas de trabajo son exactamente iguales para mí que para mis compañeros	2	2	2	3		24	3
23 Pienso que se podría mejorar la relación que existe entre las personas que trabajamos en el área			1	6	2	37	4
24 No recibo ningún tipo de reconocimiento	2	1	3	2	1	26	3
25 Los cursos y diplomados que me han dado me han servido mucho	1	1	1	3	2	28	3

Fuentes

Libros:

1. ACKOFF, Russell L., Planificación de la empresa del futuro, México, Editorial Limusa, 2004, p.
2. ALBAN, Billie y Bernal, J. Miguel, Lecturas sobre desarrollo personal y organizacional, N.T.L. Institute for Applied behavioral Science, pg.,157p.
3. ARELLANO, David, *et al.*, Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental, México, Grupo editorial Miguel Ángel Porrúa, 2000, 429p.
4. BAENA, Guillermina y MONTERO, Sergio, Tesis en 30 días, Editores Mexicano Unidos, México, 100 p.
5. BAENA, Guillermina, Instrumentos de investigación, México, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 1988
6. BIOSCA Rolland, Chistian, Libro de Oro: Deporte y aventura, rafting, hidrospeed y piragua, Ed. Edimat libros, Madrid – España, 187 p.
7. BLANCHARD, Kenneth H., *et al.*, La administración y el comportamiento humano, México, Editora Técnica S.A., 1970, 180 p.
8. BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, México, Editorial Trillas,1987, 121p.
9. CARRILLO, Francisco, Como hacer la tesis y el trabajo de investigación universitario; Lima, peru: Horizonte, c1988, 334 p
10. CRAWFORD, Richard, Na era do Capital Humano, Sao Paulo, editora Atlas, 1994.
11. ELÍAS, Joan, *et al.* Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, Barcelona, Gestión 2000, 1998, 306 p.
12. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, 2ª ed., México, Trillas, 2002, 273 p.
13. FITZ – ENZ, Jac, Retorno do Investimento em Capital humano, Sao Paulo, Editora Makron Books, 2001

14. GOLDHABER, Gerald M., Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana.,1984, 423 p.
15. HALL, Richard, Organizaciones: estructura y proceso, Madrid, Editorial Prentice Hall, 1982, 353 p.
16. HOMS Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1998, 148 p.
17. JABLIN, Frederic. The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, reserch and methods, California – E.U.A. , Edit. Sage Publications, 2001, 911p.
18. LEAVIT, H.J., Some effects of certain comunication patterns on group performance, en Journal of social Psychology, 1951
19. MARTÍN Martín, Fernando, La Comunicación en Empresas e Instituciones; de la consultora a la dirección de comunicación, España, Ediciones de la Universidad Salamanca, Capítulo Tercero., 1995, 162p.
20. MORENO, Jacobo Levy, Psicoterapia de grupo y psicodrama, Introducción a la teoría y a la praxis, México, F.C.E., 1970
21. MORENO, Jacono Levy, Psicodrama, Buenos Aires, Editorial Lumen, 6° edición, 1993.
22. NICHOLSON, Trish, Cómo mejorar su equipo de trabajo, Bogotá – Colombia, TM Editores, 1994, 248 p.
23. PUTMAN, Linda L., *et.al.*, Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial, Barcelona, Gestión 2000, 2002, 125p.
24. RAMOS Padilla, Carlos G. La comunicación: un punto de vista organizacional, México, Trillas, 1991, 75 p.
25. REDORTA, Joseph , Cómo analizar los conflictos; la tipología de conflictos como herramienta de mediación., Piados, México, 2004
26. REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa, México 1992. (pp. 130 – 135)
27. ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, Cap. XIII, Prentice Hall, Sexta Edición, 1994.

28. RODRÍQUEZ, Mancilla, Darío, Diagnóstico Organizacional, Chile, Universidad Católica de Chile, 2005, 233 p.
29. RUIZSANDOVAL Reséndiz, Celia, *et.al.*, El poder de la comunicación en las Organizaciones, “Elementos Fundamentales dentro de una organización”, México, Plaza y Valdés, 1998, 386 p.
30. SÁNCHEZ Bedolla, Graciela, “Los Grupos de entrenamiento y su aplicación al cambio planificado en la organización”, Desarrollo Social y Organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado, IEE, S.A., 1975, 266 p.
31. SHEIN, Edgar.H., Psicología de la Organización, México, Editorial Prentice Hall, 1982, 252 p.
32. SILVERMAN, David, Teoría de las Organizaciones, Buenos Aires, Nueva visión, 1975, 300 p.
33. TOLELA Mayers, Michelle, *et.al.* Administración mediante la comunicación, Mc Graw – Hill, México, 1983, 461 p.
34. WENDELL L., French, Cecil. Bell Jr. Desarrollo Organizacional: aportaciones de la Ciencia de la conducta para el mejoramiento de la Organización, México, 1996, 5ta Edición, Ed. Pearson – Prentice Hall

Revistas:

1. ANAYA, Martha Lidia, “Cultura Laboral en Evolución”, Revista: Alto Nivel, Septiembre 2006, Año 19, Núm.: 217
2. COOK, Laura, Open the door to.... outdoor learning, Works Management; Apr 2000; 53, 4; ABI / INFORM Global
3. GALLOWAY, Shayne, “Hierarchical Linear Modeling of the Effect of Experience on decision – Making in Outdoor Leaders”, The Journal of Experiential Education, Academic Research Library, 2005; 27,3, pg. 340
4. GARCÍA Liñán, Salvador, “Un médico es un asesor”, Revista Mundo Ejecutivo, México, Núm. 323, Año XXVI, Volumen XLIII
5. HARRISON, David, Outdoor training excersises: More fresh air than hot air, People Management; Apr 6, 1995; 1,7; ABI/INFORM Global

6. HWANG, Alvin, "Adventure learning: competitive (Kiasu) attitudes and teamwork, The journal of Management Development, ABI/INFORM GLOBAL, 2003, 22, 7/8, 562p.
7. MILLER, Cyndee, "Experiential Training: overlooks standard fare for whitewat", Marketing News, ABI/INFORM Global, Nov. 22., 1993; 27, 24; pg., 1.
8. MONTALDO, Mauricio, "Un Buen ambiente de trabajo", Revista Entrepreneur: Empresas para 2005, México, Volumen 12, número 12
9. MOORE, Christopher,: "El Proceso de Mediación, Métodos prácticos para la resolución de conflictos", Edit. Gránica, 1995
10. Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, T. I, Vigésima edición. 1984
11. REDFORD, Kirstie, "When training metes the great outdoors", Training & Coaching Today, ABI/INFORM trade & Industry, Apr. 2006., pg.8
12. RODEN, Iain, "Outdoor training for employee effectiveness", Personnel Management, ABI/INFORM Global, Sep., 1994; 26, 9, pg., 69
13. RODRÍGUEZ Mungía, Luis, "Gotcha, combate con energía", Sólo, para ti (Revista Sanborn's), México, Sección: Acción, Año 6 N°1, Fecha de publicación: 1° de febrero de 2007. Editorial Televisa., pg. 38
14. Revista interna de la Empresa SKY de publicación trimestral. "Conoce cuál es la misión SKY", Sugiere el nombre de tu revista, Num. 00, diciembre de 2005.
15. SHIVERS – BLACKWELL, Sheryl L., "Reactions to outdoor teambuilding initiatives in MBA education"., The Journal of management Development, ABI/INFORM Global, 2004; 23, 7/8, pg. 614
16. WIGHAM, Ross, "Gripping Stuff", Training & Coaching Today, ABI/INFORM Trade & Industry, Apr. 2006, pg. 10
17. YEADON, Wendy. Management Development Review. Bradford: 1994.Vol.7, Iss. 3; pg. 27

Internet:

1. LEÓN Garza, Miguel, Revista Istmo en línea , Año 42 - Número 247 – Marzo/abril 2000, <http://www.istmoenlinea.com.mx/articulos/24703.html>, 16 de mayo de 2006, 14:42 horas.
2. CERA, Rafael, <http://www.baquia.com/noticias.php?idnoticia=00003.20031218>, 16 de mayo de 2006, 14:39 horas.
3. LUZ, María, <http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml>, 5 de junio de 2007, 13:04 horas.
4. MORA Vanegas, Carlos; Universidad de Carabobo, Serie de comportamiento organizacional, Valencia, Venezuela, 2000, <http://www.monografias.com/trabajos16/ser-y-conflicto/ser-y-conflicto.shtml>, 16 de enero de 2007, 22:25 horas
5. SAYAGO, Leonardo, <http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>, 17 Sep. 2007, 18:03
6. <http://www.eco-finanzas.com/administracion/escuelas/clasica.htm>, 19 de septiembre de 2007, 19:00 horas
7. <http://www.monografias.com/trabajos14/outdoor/outdoor.shtml>, 12 de marzo de 2006, 21:09 horas.
8. <http://www.cca.org.mx/dds/cursos/administracion/artra/padm/enfadm/escclas/clasicos.htm>, 19 de septiembre de 2007, 19:11 horas
9. <http://www.sky.com.mx>., 15 noviembre de 2006, 14:40 horas.
10. <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/experto.php>., 4 de noviembre de 2006, 13:57 horas.
11. <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/coctumejo.htm>, 21 de febrero de 2006, 15:37 horas
12. <http://www.randomhouse.com/catalog/display.pperl?isbn=9780307391353>, 23 de noviembre de 2006, 12:31 pm.
13. <http://www.borghino.com.mx/o1.html>, 23 de noviembre de 2006, 13:42 horas.
14. <http://www.sky.com.mx>, 28 de noviembre de 2006, 12:33 horas.

15. <http://www.greatplacetowork.com.mx/gptw/experto.php>, 14 de noviembre de 2006, 14:36 horas.
16. <http://www.southlink.com.ar/vap/CONFLICTO.htm>, 16 de enero de 2007, 21:53 horas.
17. <http://es.wikipedia.org/wiki/Rally>, 16 de enero de 2007, 21:41horas
18. <http://www.citasyrefranes.com/?cod=120006&id=501>, 17 de mayo de 2007, 21:03 horas
19. http://dramateatro.fundacite.arg.gov.ve/ensayos/n_0018/belizacastillo.htm, 5 de junio de 2007, 11:57am
20. <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>, 5 de junio de 2007, 12.31 horas
21. <http://200.77.230.9/inea/estructura/operacion/planeaciondidactica/instrumentos.htm>, 27 de septiembre de 2007, 20:31 horas.

Otros Documentos:

1. Resultados del Diagnóstico del Clima Organizacional realizado por “Great Place to Work” en la semana del 25 al 29 de septiembre de 2006 a 151 empleados del área de la Vicepresidencia de Ventas y Distribución.
2. Manual de Inducción SKY
3. Revista Antena (Revista Interna de SKY)