

Formación vivencial

Estimado lector, confieso que es difícil explicar en palabras qué es el Outdoor-Training y, por deformación profesional, preferiría implicarte en una actividad, un ejemplo práctico que para mí, valdría más que muchas reflexiones. Los hechos encantan a los formadores vivenciales, mientras que desconfían de las palabras. No obstante, intentaré contestar a esta pregunta, posponiendo —espero que por poco tiempo— la parte más práctica

Al principio fue el Outdoor

Su origen se remonta a la Segunda Guerra Mundial. Mientras los barcos alemanes hundían a los buques mercantes británicos, los marineros que esperaban ser rescatados luchaban por sobrevivir en aguas muy frías. Misteriosamente, la tasa de supervivencia entre los marineros más jóvenes era menor con respecto a los más veteranos (y físicamente menos fuertes). Este hecho provocó que Sir Lorenzo Holt (jefe de la flota mercante de Gran Bretaña) invitara a su viejo amigo y educador Kurt Hahn para analizar la razón de este hecho y, si era posible, ponerle remedio. Hahn estaba convencido de que este problema no fue ocasionado por la carencia de co-

nocimientos o habilidades físicas de los más jóvenes, sino más bien porque éstos aún no habían alcanzado una comprensión de sus propios recursos físicos, emocionales y psicológicos. Como consecuencia, fundaron una nueva escuela, Outward Bound, que proporciona experiencias similares usando la naturaleza como aula.

Lo que queda claro desde los primeros estudios, entonces, y que está en la base de la psicología de la emergencia y de la gestión del estrés, es que nuestros recursos físicos están más desarrollados que nuestros recursos psicológicos y que, a menudo, el resultado está influido, en gran parte, más por los segundos que los primeros (sea nuestro contexto deportivo, laboral... o de supervivencia).

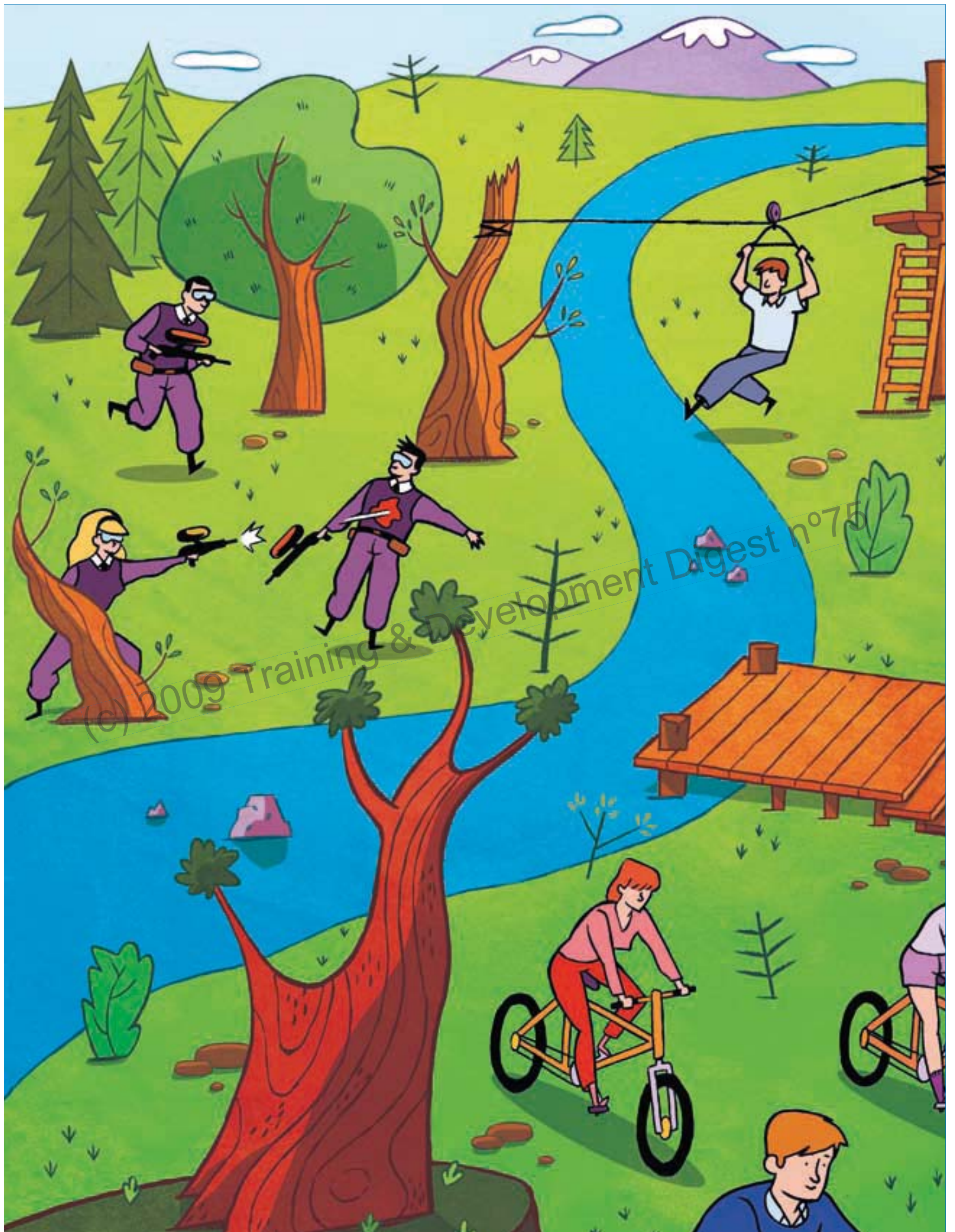
La acción llevada a cabo por Hahn tenía un doble enfoque: entrenar de una manera práctica determinadas habilidades fundamentales para el trabajo de equipo y el liderazgo (dimensión grupal e individual), y por otro, hacer a las personas más seguras de sí mismas y de sus propios recursos (dimensión individual; hoy la llamaríamos de *empowerment* o *self empowerment*).

El Outdoor-Training ha sido después ampliamente elaborado y desarrollado en EE UU, verdadera cuna del Outdoor-Training moderno. Hay un aspecto de este país que ha influenciado muchísimo la filosofía formativa del OT.

Texto: Nunzio Luca Bufardecì

Ilustración:

Lévalo Studio. Christian Suárez



Como resulta visible en innumerables ejemplos de la cultura popular americana (cine, televisión, literatura) y de su vida política, se considera un elemento clave para definir el valor de una persona su capacidad de resolver problemas. En este sentido, el OT ha acogido este estímulo desarrollando una gran cantidad de actividades de *problem solving* basadas en algunas de las más típicas habilidades directivas.

Muy a menudo, tanto en Europa como en Estados Unidos, se asocia de manera natural el Outdoor-Training con estas actividades de resolución de problemas, que sin embargo representan solo una parte, aunque la más importante, de las posibles áreas de desarrollo del OT.

Del Outdoor-Training a la formación vivencial

En los últimos años, además del Outdoor-Training, que sigue mostrando su valor y eficacia, se han desarrollado otras metodologías de formación basadas sobre los mismos principios de actuar dentro de una metáfora inusual pero coherente con el propio entorno laboral, de experimentar nuevos comportamientos, reflexionar y aplicar las conclusiones a otros contextos.

Es lo que en general se puede llamar formación vivencial y que puede utilizar técnicas e instrumentos muy diferentes: el teatro, la música, el deporte, el cine, la cocina.

El trabajo de equipo, el liderazgo, la capacidad de gestionar correctamente diferentes recursos, el análisis de problemas y la correspondiente toma de decisión sobre qué estrategia aplicar, requieren, por ejemplo, creatividad, comunicación y escucha activa, que son habilidades sobre las cuales se pueden enfocar estas actividades.

Y con estas ventajas:

- Son originales.
- Son divertidas.

- Ofrecen la oportunidad de hacer cosas prácticas, según la propia impronta personal.

- No son metodologías agresivas (no imponen nada, ni conclusiones, ni comportamientos ni una participación obligada) ni pasivas (no piden una mera adhesión intelectual, se trata de participar activamente, el nivel de implicación de cada persona lo decide ella).

- Siguen siendo actividades seguras, físicamente e –igualmente importante– emotivamente.

Obviamente no estamos hablando de una técnica milagrosa para mejorar las habilidades personales o de grupo. Una sesión de un día de formación vivencial no transforma a nadie en un líder, así como un curso tradicional de aula de un día basado sobre una presentación en power point sobre la comunicación no nos hace, por sí mismo, mejores comunicadores.

Pero, lo que sí puede hacer un día de formación vivencial es estimular la curiosidad, la puesta en cuestión de determinados comportamientos o convicciones, ofrecer nuevos input y diferentes perspectivas capaces de cambiar la mentalidad de un individuo.

Según las palabras de Anatole France: “No trates de satisfacer tu vanidad enseñando gran cantidad de cosas, despierta la curiosidad de la gente; es suficiente con abrir las mentes, no las sobrecargues. Pon en ellas solamente una chispa; si allí existe tan solo un pequeño elemento inflamable, el fuego arderá”.

En este sentido, el objetivo de las técnicas de Outdoor-Training y de formación vivencial no es que al final el formador indique lo que es bueno o malo para la comunicación, sino que sean los mismos participantes los que extraigan las conclusiones desde su propia vivencia compartida.

Las experiencias directas son mucho más efectivas para nuestro progreso que la reflexión teórica. Retenemos un

70% de lo que vivimos, sólo un 10% de lo que escuchamos. Estos datos tan “tajantes y crueles” son aún más verdaderos cuando hablamos de adultos, que por naturaleza son escépticos hacia cualquier forma de didáctica sobre temáticas que se supone (¿quién lo ha dicho?) deberíamos dominar (cuántas veces hemos pensado u oído la frase: “¿Y quién es este tío que me quiere enseñar –¡a mí!– cómo comunicar?”).

Es decir: no es importante que yo te diga por qué hay que comunicar eficazmente y cómo se debería hacer, sino que tú lo digas y que tú me expliques cómo crees que puedes hacerlo mejor.

Olvidamos que lo que debemos saber en términos de conocimiento teórico en buena parte lo hemos estudiado varias veces. Sin embargo, esto no significa que sepamos cuándo y cómo aplicarlo. Lo que muchas veces nos falta es la capacidad de vincular la parte teórica con la práctica, y para hacerlo no hay otra solución que practicar de forma activa. Y siempre de forma diferente, para no crear costumbres y automatismos que apagan la mente más que la despiertan, como ocurre con nuestras habilidades físicas (hay que cambiar de vez en cuando los ejercicios que hacemos) o nuestra capacidad de comunicar en otro idioma (hay que simular con textos y situaciones diferentes).

Puntos críticos

No todo es tan brillante como parece. Algunos puntos críticos de la formación vivencial, que lastimosamente muchas personas han experimentado alguna vez, han sido:

- La falta de un momento de reflexión posterior sobre las actividades hechas, en el cual enfocar con más orden todo lo que ha pasado y transformarlo en unas conclusiones claras.
- La falta de un marco teórico de referencia con el cual poderse identificar: un esquema, una teoría que nos ayude a dar más sentido y claridad a lo que

hemos vivido, sea para ver el acoplamiento o desacoplamiento con esas teorías.

■ La capacidad efectiva para trasladar lo que se ha experimentado durante la actividad al contexto de trabajo.

Estos puntos críticos se originan a menudo por la falta de integración entre el sistema de formación tradicional y el sistema de formación vivencial. Muchas veces los formadores (“mea culpa”) ven estos dos sistemas como opuestos e irreconciliables, tanto que a veces, los formadores clásicos califican despectivamente como “animadores o monitores” a los formadores vivenciales, y estos tratan de “egocéntricos y vendedores de palabras” a los otros. Está claro que hasta cuando hay estos estereotipos en el mundo de la formación, quien pierde es el cliente, condenado a pasar por aburridas e inaplicables cursos teóricos o por cursos muy divertidos e inútiles.

La verdad, vaya novedad, está en el medio: en la capacidad de integrar sistemas diferentes que por sí mismos tienen límites objetivos y que juntos pueden ofrecer nuevos estándares de eficacia.

Las diferentes formas de la formación vivencial

El teatro

¿Por qué el teatro? Goffman tenía una teoría (Teoría del Rol), muy provocativa, que llevó adelante en sus estudios y que hoy explica en parte el éxito del teatro como importante herramienta formativa. Según Goffmann, (“La presentación de la persona en la vida cotidiana”) los individuos no tienen una personalidad innata e inmutable, sino una serie de máscaras que según del entorno, el ambiente y la situación, utilizan de manera casi automática y que hace de la vida social el palco de una representación teatral continua, en la cual interpretamos constantemente di-



ferentes personajes: frente a nuestros hijos interpretamos lo que consideramos el correcto papel del padre/madre de familia, frente a un colaborador, el de jefe, frente a un camarero, el de cliente, etc. Llevando adelante esta teoría, entonces, ponerse una nariz de payaso o una corbata no son gestos tan diferentes, se trata simplemente de entrar en un personaje con su lenguaje (verbal y no verbal), su comportamiento, sus accesorios, sus argumentos etc. Lo que Goffmann subraya es como, efectivamente, no se trata de una labor individual sino de una labor social, en la cual cada persona intenta sostener el papel/personaje de la otra persona con la cual esta interactuando; por eso se llega a hablar de representación: un trabajo conjunto de diferentes personas que interpretan un papel y que ayudan a los demás a interpretar el suyo. Ahora, una idea como ésta puede parecer una locura pero tiene mucho sentido. Lo que hace la formación vivencial a través del teatro es ayudar a las personas a observar estos patrones de comportamiento, a comprender dónde y cómo se desarrollan, cómo actuamos nosotros dentro de estos.

¿Por qué es importante para un directivo entrenarse en estas experiencias?

Tomar conciencia de estos esquemas nos permite evitar ser manipulados, tomar el control de determinadas situaciones, actuar de forma mejor a través de un mayor control de nuestros canales de comunicación, observar con mayor objetividad y distancia las relaciones en las cuales estamos involucrados.

Como se comenta en el libro “Liderazgo y gestión por ocho hábitos” (el párrafo relativo a “El Pígmalión”, en base a cómo se trata a un colaborador, así ése actuará.

El cine

En parte vale lo que ya se ha comentado referente al teatro sobre la naturaleza de la interpretación y la capacidad de entrenar el lenguaje verbal y no verbal, ajustándolo al contexto y al personaje que decidimos ser. Sin embargo, el cine subraya, obviamente, un instrumento fundamental: la imagen. El cine aplicado a la formación vivencial nos permite entonces entrenar nuestra habilidad para reconocer y utilizar el código visual hecho de imágenes, secuencias, colores. Se trata de saber reorganizar nuestras ideas y conceptos de una nueva forma esquemática tan potente como la imagen, e integrarlo de forma coherente y de impacto con la palabra.

¿Por qué es importante para un directivo entrenarse en estas vivencias? El directivo es la persona que más tiene que dominar su capacidad comunicativa, sabiendo crear imágenes, visiones de efecto capaces de clarificar y sintetizar a los propios colaboradores ideas, retos, conceptos. Además debe tener la oportunidad de ver y pensar su propia empresa y trabajo a través de una perspectiva diferente, como el objetivo de una cámara, lo que le permite tomar aún más conciencia de la realidad en la cual trabaja, de su propia identidad, función y responsabilidad y, al mismo tiempo, le ofrece una nueva forma creativa para comunicar todo esto.

Actividades de alto impacto/ confianza

“¿Por qué debería subir a ocho metros de altura y pasear sobre un cable de acero como si fuera una ardilla?”

Generalmente éste es el primer pensamiento de cualquier persona que antepone ante todo el sentido lógico, y claramente aún más de un directivo.

No se trata de demostrar a nadie su coraje y su sangre fría. Lo que se intenta comprender durante los ejercicios de alto impacto es una serie de conceptos que no tienen nada que ver con la idea de un superhombre estilo “Rambo”, sino el opuesto.

Es importante comprender cómo el miedo/estrés, también cuando es injustificado, influye sobre nuestra percepción de la realidad, nuestra capacidad de análisis/toma de decisión, en general de nuestra prestación. No se trata sólo de comprender en teoría cómo funciona el mecanismo fisiológico que nos lleva a tener miedo, a pesar que sea justificado o injustificado, sino que hay que probarlo directamente en un entorno físicamente —y psicológicamente— seguro, a través de unas actividades controladas que no dejan nada al azar y que tienen todas las variables bajo control, de manera que el peligro sea algo sólo percibido por nuestros sentidos y no por nuestro cerebro.

Un directivo, como cualquier persona llamada a actuar y tomar decisiones

en un entorno que puede ser extremadamente estresante, debería conocer su reacción frente a estas situaciones y entrenarse a mejorar su capacidad de actuación bajo estrés.

En segundo lugar, a diferencia de lo que pueden pensar los participantes llamados a asistir a un curso de este tipo, no se trata nunca de una prueba de evaluación en estilo “on/off”, quien lo hace va adelante y quien no logra subir se queda atrás. De hecho, a nadie, y aún menos a los formadores, le importa que el participante suba y complete el recorrido; esto es algo para nada influyente (¡qué barbaridad eso de ofrecer cursos de Outdoor-Training con el fin de evaluar el potencial de los individuos o para seleccionar los candidatos!). Lo que importa, y aquí utilizo las palabras de José María Cardona, es que cada persona aprenda y haga propia una idea de éxito, que consiste en un proceso de constante auto perfeccionamiento basado, en primer lugar, en el conocimiento de los propios límites y en el establecimiento de objetivos coherentes y progresivos. Hacemos un ejemplo práctico que a menudo pasa en la actividad de cuerdas:

“No puedo subir, de verdad, no puedo en absoluto”. Así empieza una actividad que tiene como protagonista a un participante.

“Vale, no te pido que subas, pero quiero que me digas hasta dónde exactamente puedes llegar: el punto preciso, el escalón más allá del cual no puedes ir”.

Empieza entonces un lento, a veces muy lento —¡pero no hay prisa!— proceso en el que, paso a paso, un participante empieza a subir los primeros escalones del árbol.

“No puedo más, es muy alto”, es el refrán que el participante repite.

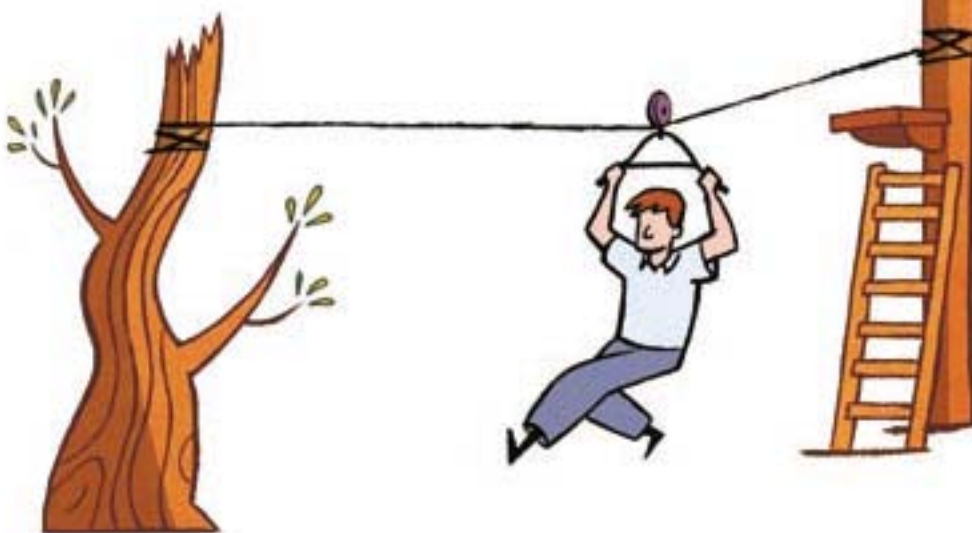
“Venga, ¿estás seguro de que no puedes subir 40 centímetros más? Has subido ya tres metros, ¿qué son 40 centímetros más?” es el contra-refrán con el cual contesta el formador. Y así, de una vez, con un efecto que siempre sorprende también al más experimentado, se pasa de una atmósfera de silencio que encierra la tensión y la energía de los otros compañeros, a una atmósfera de gritos de todo tipo; una explosión contenida de energía participativa en la cual es como si todos estuvieran sobre ese escalón. Y la primera persona a percibirlo es la persona que allí colgada no sabe si puede subir esos 40 centímetros de más.

Es aquí y ahora, en este exacto instante, cuando se comprende toda la diferencia entre el soporte del grupo y la presión del mismo; literalmente entre los comportamientos que te ayudan a subir más alto y los que te hacen parar y bajar.

No siempre todos se enfrentan al reto, por los motivos más diferentes, pero es muy probable que quien lo intenta y sube un primer escalón llegue mucho más allá de lo que nunca habría pensado.

Y así volvemos al punto central: descubrir con exactitud nuestros límites, y darse cuenta con sorpresa de cómo a menudo nos infravaloramos.

Lo más interesante es la serenidad de quien no ha logrado acabar la prueba pero que ha llegado hasta donde efectivamente podía, al escalón que de verdad representa su límite allí en ese momento. Una serenidad dada por el hecho de haber conseguido todo lo que podía entonces, sin esconderse bajo una excusa cualquiera, sin intentarlo, dando la cara y metiéndose en juego. Y éste es el comportamiento



que todos los compañeros interiorizan. Esta manera de ponerse en juego, de confiar en los compañeros no sólo para la propia seguridad física (son los mismos participantes que hacen segura desde tierra a quien sube) sino también para la propia seguridad psicológica. Aceptar meterse en juego, salir de la propia área de confort sin saber lo que pasará, demostrando públicamente nuestro límite es algo que transmite un enorme respeto en los compañeros que te rodean. Algo que merece ser literalmente protegido. Es así como se crea un grupo y se crean líderes capaces de saber arriesgarse, de saber ponerse en juego y de fiarse de sus colaboradores. Es así como se crea confianza y responsabilidad en los demás.

Conocer nuestros propios límites por el hecho que lo hemos comprobado personalmente es sólo un punto de inicio, no de llegada. Ese escalón que no hemos logrado superar es donde comienza nuestro trabajo de auto-superación y de mejora. Tanto sobre un árbol como en cualquier otro contexto.

¿Por qué debería entonces subir a ese árbol como una ardilla?

Hay muchas respuestas vivenciales que no tienen nada que ver con la lógica. Darnos cuenta de que tenemos miedo (tener miedo es natural, lo no natural sería lo contrario), que el miedo influye definitivamente en nuestra manera de pensar y actuar, y que no obstante podemos seguir adelante. El respeto que esto supone, la capacidad de generar y recibir confianza ofreciéndola, el lograr una serenidad que se transforma en determinación, saber aceptar el cambio como algo que en última instancia no podemos totalmente controlar y que nos hace depender de quien nos rodea y comparte nuestra misión y visión. Éstas son sólo unas de las posibles respuestas.

Y para los que como Santo Tomás y yo, “si no lo ven no lo creen”, les invito a averiguar personalmente cómo un grupo, después de un curso de alto

Aceptar meterse en el juego demostrando públicamente nuestro límite transmite un enorme respeto en los compañeros

impacto, es por algo que no se puede totalmente descifrar, diferente a todos los demás grupos.

Resolución de problemas

Las actividades de resolución de problemas permiten trabajar muchas competencias a un nivel extremadamente práctico y concreto. Se puede enfocar de formas diferentes; decimos que una de las maneras más efectivas que hacen del Outdoor-Training un instrumento de formación comportamental es la de concentrarse, no tanto en el resultado de las pruebas singulares de resolución (resultado cuantitativo), como en las dinámicas desarrolladas (resultado cualitativo), y en los comportamientos actuados. ¿Qué es un comportamiento? Toda forma de actuar visible (por ejemplo el lenguaje expreso, verbal y no verbal) y concreto, “grabable con una cámara”, excluyendo las intenciones o, como a menudo pasa, lo que pensamos que haya pensado nuestro compañero. A menudo olvidamos que no tenemos telepatía y lo de intentar adivinar lo que ha empujado a alguien a actuar de una determinada forma es algo que nos sale muy fácil, pero muchas veces es inútil y dañino. En la actividad de resolución de problemas nos enfocamos en el aquí y ahora, en los elementos básicos del comportamiento (miradas, manera de interrelación, etc.) y en el efecto que estos produjeron.

Que “la comunicación haya fallado” no nos ayuda mucho a definir el problema. Lo deja demasiado general y abierto a demasiadas interpretaciones. El trabajo del formador en este caso es sondear con profundidad progresiva esta afirmación para poder llegar a

identificar los comportamientos concretos, visibles, que han obstaculizado la comunicación (la comunicación es algo abstracto, no se puede grabar o ver, lo que sí se puede ver es a alguien hablar o no hablar, escuchar o no escuchar, interrumpir o menos, etc.). De esta manera la reflexión sigue siempre un enfoque muy práctico y concreto que permite actuar, empezando desde el fondo de la secuencia sobre los esquemas mentales.

Un ejemplo real relativo a mí mismo: la falta de escucha a mis compañeros mientras trabajo en la oficina. El momento en el cual he empezado a girarme y dar la vuelta con la cabeza para mirar a mi interlocutor dejando de fijarme en la pantalla del ordenador, ha sido un primer comportamiento que me ha permitido mejorar mi capacidad de escucha, un comportamiento sencillo pero muy importante, del cual no me daba ni cuenta, como muchos otros que al final se sumaban y resultaban en un único efecto: la falta de escucha. ☺

**NUNZIO LUCA
BUFARDECI VITELLI**

Es responsable del área de Outdoor-Training de Cardona Labarga, Centro de Estrategia y Liderazgo. Puede contactar con él en: www.cardonalabarga.com. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín M^a López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.