



DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL “OUTDOOR TRAINING”

DEVELOPMENT OF THE EMOTIONAL COMPETENCE FOR THE EXECUTIVES OF AN ORGANIZATION THROUGH OUTDOOR TRAINING

MARÍA JESÚS CARRASCO SANTOS

Profesora Colaboradora, Departamento de Economía y Administración de Empresas
Universidad de Málaga
mjcarrasco@uma.es

MIGUEL REINOSO FERNÁNDEZ-CAPARRÓS

PhD, Profesor Colaborador, University of Wales
mreinoso@ugr.es

JESÚS MOLINA GÓMEZ

Profesor Asociado, Departamento de Economía y Administración de Empresas
Universidad de Málaga
jmolinag@uma.es

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the design and the evaluation of an outdoor training program for the executives belonging to an organization. The main aim of the study was to increase the levels of their emotional competence, both personal and social, since they are essential for an excellent performance at work. We have carried out an analysis of their needs based on a diagnostic interview with the Human Resources (HR) managers, and the data obtained from a questionnaire developed for this purpose. Our results show that the outdoor training is a valid initiative for the development of emotional competence, such as team and collaborative work, the establishment of communication links and of a change catalyst. Therefore, the intention of this paper is to provide the facilitators and specialized consultants, in particular, and the field of HR, in general, with a set of theoretical practical knowledge which could solve all the practical problems. We also aim to provide a useful tool for an excellent job performance of the executives, through the development of a scientific methodology for the evaluation of those competences.

KEYWORDS

Outdoor Training. Training. Executives

RESUMEN

El propósito de este estudio ha sido el diseño y evaluación de un programa de “*outdoor training*” para los directivos de una organización, con el objetivo de aumentar los niveles de aquellas competencias emocionales tanto personales como sociales necesarias para un óptimo desempeño en su puesto de trabajo. Para ello, se ha efectuado un análisis de las necesidades basado tanto en una entrevista de diagnóstico con los responsables de Recursos Humanos (RR.HH.), como en los datos obtenidos en un cuestionario desarrollado para tal fin. Los resultados obtenidos muestran al *outdoor training* como iniciativa válida para el desarrollo de competencias emocionales, tales como el trabajo en equipo y colaboración; establecimiento de vínculos o comunicación y catalización del cambio. De este modo, este artículo pretende aportar tanto a los facilitadores y consultoras especializadas, en particular, y al campo de los RR.HH., en general, un conjunto de conocimientos teórico - prácticos que puedan solucionar problemas en la práctica, y una herramienta útil para un buen desempeño laboral de los directivos, desarrollando una metodología científica de evaluación de dichas competencias.

PALABRAS CLAVE

Outdoor Training. Formación. Directivos.



1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años están ganando mucha popularidad los programas de entrenamiento al aire libre tales como el “*outdoor training*”. Se trata de “una nueva metodología del aprendizaje dirigida a la formación de las personas, y de una forma particular a los equipos, especialmente indicada para lograr el desarrollo y crecimiento de competencias emocionales y la transmisión de valores, para lo cual se sirve de la naturaleza como aula y el aprendizaje experimental como método, con el propósito de reflejar a través de actividades en el medio natural y su posterior análisis, un ambiente similar al cotidiano”. (Tuson, 1994), (Goldenberg, 2001), (Jones & Oswick, 2007).

Este nuevo método de formación es más poderoso que los métodos tradicionales, ya que sostiene el interés, atención y motivación de los participantes y provoca que éstos trabajen más productivamente, siendo protagonistas de su propio aprendizaje. Además, al estar fundamentado en la Educación Experimental, trabaja los cuatro elementos básicos del aprendizaje: pensar, observar, hacer y sentir, utilizando el medio natural como lugar para el desarrollo de retos y desafíos a los que deben de enfrentarse los participantes, (Cranfield, 2005).

Sin embargo, hay dos aspectos que han hecho mucho daño al “*outdoor training*,” comprometiendo su credibilidad y confundiendo tanto a la comunidad científica como a la empresarial. Se trata del “intrusismo” por parte de las empresas de aventura, y la escasa investigación y rigor científico utilizado en los programas.

En cuanto al intrusismo por parte de las empresas de aventura, la industria del entrenamiento experimental al aire libre ha tenido que luchar mucho, y lo sigue haciendo en la actualidad, para quitarse la imagen equivocada de campamento de supervivencia. El hecho de que el “*outdoor training*” se sirva para su metodología de actividades deportivas al aire libre, ha provocado en los últimos años bastante confusión entre los fines y objetivos de ambos. Si a esto le unimos que muchas empresas de ocio y aventura ofertan servicios que simulan ser los que ofrecen las consultoras y empresas especializadas en formación experimental, el desconcierto aún es mayor. El “*outdoor training*” es una metodología de formación y de cambio organizacional, por lo que la diferencia es bastante considerable con respecto al desarrollo de una simple práctica lúdica o deportiva en la naturaleza, que debe de emplearse como un

medio para el aprendizaje y nunca como un fin en sí mismo.

Por otro lado, el escaso rigor científico es quizás el aspecto más descuidado en este tipo de programas, debido a la falta de una fundamentación metodológica del aprendizaje, y sobre todo, a la casi nula atención prestada a la evaluación. La falta de una evaluación rigurosa responde a dos causas fundamentales: la ausencia de herramientas contrastadas y fiables para llevarla a cabo, y la poca importancia que se le da en sí misma a tan importante elemento del aprendizaje significativo. De hecho en la guía del *Institute of Personnel and Development*, (Adair, 1998), en materia de *outdoor training*, reconoce lo estresante que puede llegar a ser para el participante la asistencia a este tipo de formación, recomendando a las empresas que quieran desarrollar este tipo de metodología, que previamente exijan a sus proveedores los pasos que van a seguir para minimizar los riesgos psicológicos que ésta representa para el trabajador (Cook, 2000).

En este sentido, en la literatura sigue existiendo un gap de investigación, no localizándose estudios específicos que desarrollen escalas de medida válidas y fiables para dichas iniciativas. Autores como Barner (1989), Huszczo (1990), Lusher (1990), Bailey (1990), Berger (1991), Appelbaum (1992), Fulmer (1992), Brauchle y Wright (1993), citan casos de un programa de entrenamiento particular, pero ninguno se detienen a pensar una propuesta de medida objetiva para evaluar su efectividad. Otros, como Bradford (1989), Kazemeck (1991), Kirkpatrick y Smith (1991) o Akande (1992), inician el camino de la investigación para la búsqueda de un método que mida la efectividad del programa. Asimismo, la mayoría de estos autores incluye en sus estudios pequeños formularios de medidas cualitativas, que resultan insuficientes. Sólo unos autores, entre los que destacan Schweiger, Sandberg y Ragan (1986), Schweiger, Sandberg y Rechner (1989), Easterby-Smith y Mackness (1992), Bickerstaff (1993) y Fitz-enz (1994), han propuesto métodos objetivos y “científicos” para establecer la efectividad de los programas de entrenamiento, aunque no con el necesario rigor. En este sentido, según Keller y Olson (2000) la mayoría de las empresas a pesar del coste económico de estas acciones sólo las miden a través de la evaluación y opinión de los propios participantes.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, es necesario aportar tanto a los facilitadores y consultoras especializadas en particular, como al campo de los RR.HH. en general, un conjunto



de conocimientos teórico - prácticos que pueden solucionar gran parte de la problemática que conlleva la puesta en marcha de esta importante metodología de formación.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objeto principal que nos planteamos en el presente estudio es “Conocer los efectos de un programa de “outdoor training” aplicado en un grupo de directivos de una organización, en el aumento del nivel de cuatro competencias emocionales pertenecientes a la dimensión “Gestión de las Relaciones”: Trabajo en equipo, comunicación, canalización del cambio y establecer vínculos”.

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

Ambos objetivos están basados en Goleman (1998), aunque este autor fue un poco más allá y, basándose en los trabajos de Mayer y Salovey (1993), propuso un modelo que identificaba cinco dimensiones de la inteligencia emocional, que comprendían veinticinco competencias. Posteriormente, tras los recientes análisis de Goleman y Boyatzis (2001), este modelo ha sufrido unos ligeros cambios reduciéndose a veinte el número de competencias emocionales y a cuatro el número de dimensiones, quedando de la siguiente manera: las dimensiones “autorregulación” y “motivación” son combinadas dando lugar a la “gestión de uno mismo”; la competencia “innovación” quedó incluida en “iniciativa”; “optimismo” se vio integrado en “motivación de logro”; “aprovechamiento de la diversidad” y “comprensión de los demás” se combinaron para convertirse en “empatía”; “compromiso organizativo” cayó dentro de “liderazgo con visión de futuro”; y las competencias “colaboración” y “habilidades de equipo” se convirtieron en una denominada “trabajo en equipo y colaboración”. La “conciencia política” fue rebautizada como “conciencia organizativa”, y la “conciencia emocional” se convirtió en “autoconciencia emocional”.

Boyatzis, Goleman y Rhee (2000) describen cada una de estas competencias emocionales y sus principales características reflejadas en las personas.

3. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

Asimismo, asumimos las siguientes hipótesis, las cuales trataremos de validar en el presente trabajo:

1. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los niveles de cuatro competencias emocionales desarrolladas en diferentes tareas a lo largo del programa de “outdoor training” (trabajo en equipo y colaboración; establecer vínculos, comunicación; y catalización de cambio). El programa de “outdoor training” va a constar de las siguientes fases: *Briefing* (explicación y exposición de los siguientes apartados: la metodología de aprendizaje, la seguridad, la dinámica y el compromiso de actuación máxima por parte de todos los asistentes); Desarrollo de la Dinámica (retos bajo un marco simulado, es decir, asumiendo los participantes un rol); *Debrief* (observación de lo ocurrido, análisis tanto a nivel individual como grupal, conceptualización abstracta y por último, adopción de un compromiso de cambio por parte de todos los asistentes).
2. Los sujetos participantes experimentarán un incremento significativo en los registros del resto de competencias emocionales (liderazgo; influencia; control de conflictos; y desarrollo de los demás).
3. Los sujetos participantes retendrán los incrementos conseguidos en los niveles de las competencias emocionales tras el programa (postest), dos meses después de finalizado el mismo (retest), no encontrándose diferencias significativas.

4. METODOLOGÍA

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un estudio empírico, seleccionándose como muestra un grupo natural de 42 sujetos pertenecientes a una importante compañía nacional. Dicha muestra fue a su vez dividida según el criterio del departamento de RR.HH. de esta empresa en tres grupos de 14. A dos de los grupos se les aplicó un tratamiento, es decir, un programa de “outdoor training” (grupos experimentales 1 y 2), mientras que al tercero, grupo de control, no se le aplicó tratamiento alguno.



Asimismo, dicho programa de formación experiencial fue diseñado siguiendo las recomendaciones que Irvine y Wilson (1994) desarrollaron en su investigación. Este estudio sigue un diseño cuasiexperimental (Campbell y Stanley, 1966; Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2003) intragrupo y entregupo del tipo pretest / postest / retest con grupo de control, y entrevista de diagnóstico. Su diseño permite:

- Controlar y valorar los resultados como posible efecto del tratamiento, al utilizar un grupo control con el que poder establecer comparaciones.
- Comprobar la retención-olvido en el aprendizaje, 2 meses después de finalizado el tratamiento.

Para el presente estudio se han utilizado dos instrumentos de medida: una entrevista diagnóstico y el cuestionario ECI-u. El primer paso de todo programa de *outdoor training* debe ser recoger el máximo de información posible de la empresa cliente, por lo que resulta fundamental realizar una entrevista de diagnóstico con los responsables de RR.HH. de ésta.

La información facilitada al inicio de la investigación es muy valiosa para conocer de primera mano cuales son las características y necesidades principales de los participantes en el programa de formación.

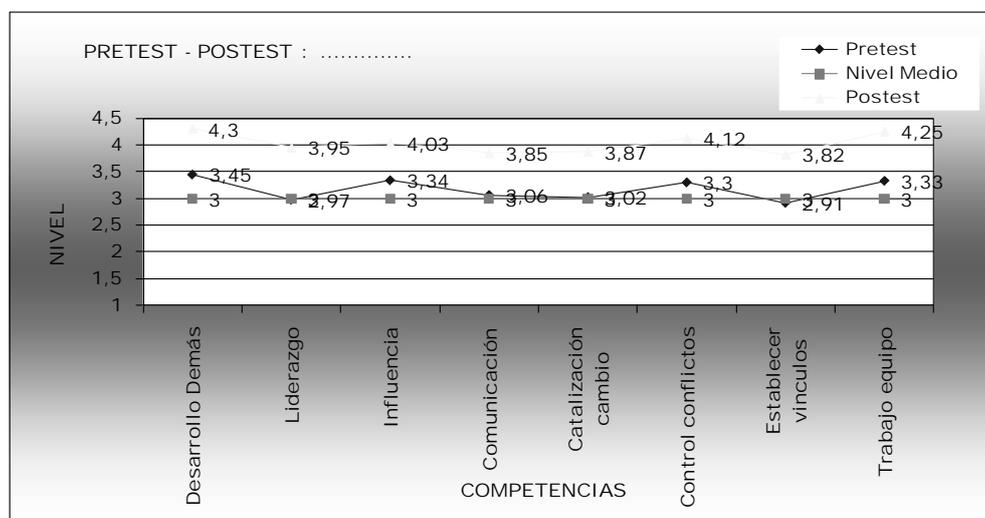
El “ECI” (*Emotional Competence Inventory*) de Boyatzis, Goleman y Hay-McBer (1999), es una

herramienta de desarrollo que determina con exactitud las fuerzas y debilidades de los individuos, ofreciéndoles información sobre las competencias necesarias para mejorar y cumplir sus metas. Este instrumento de medida se basa en el modelo de inteligencia emocional de Goleman (1998). Sus autores hacen las siguientes variaciones de la versión original: cinco dimensiones pasan a ser cuatro (“autorregulación” y “motivación” son combinadas dando lugar a la “gestión de uno mismo”), y de 25 competencias se pasa a 21 (“aprovechamiento de la diversidad” desaparece y en sustitución aparece la “empatía”; el “compromiso” desaparece y es relacionado con el “liderazgo”; las “habilidades de equipo” desaparecen y en sustitución aparece el “trabajo en equipo y colaboración”; y por último, la “innovación” desaparece y es relacionada con el “logro”). En el presente estudio se utiliza una edición del ECI (ECI-U), desarrollada por Goleman y Boyatzis en el año 2001.

El primer paso que se ha hecho es un análisis de la covarianza para controlar que el efecto se debe al tratamiento y no al nivel previo de los grupos. Es decir, este tipo de análisis a los tres grupos (pre) garantiza que si hay diferencias en el post y en el retest, no es debido a las diferencias existentes en el pre.

Como conclusión al estudio, interpretando este gráfico, se puede afirmar que antes del programa sólo dos competencias superaban el nivel medio (Comunicación y Establecer Vínculos), y que tras éste, cuatro lo están. Además, de esas cuatro competencias por encima de los niveles medios, tres (comunicación, establecer vínculos y trabajo en equipo

Gráfico 1: Resultados competencias emocionales en el grupo experimental 1. Pretest, postest y retest



Fuente: BOYATZIS, GOLEMAN, y HAY/McBER (1999)

equipo y colaboración), constituyen una fortaleza en el grupo.

Se analiza el efecto del tratamiento sobre la variable dependiente (competencia emocional), conociendo si hay diferencias significativas. En el caso de que las haya, más adelante se verá dónde. También se observa si existen diferencias entre las medidas repetidas pos-ret, es decir, todas las medidas post y todas las medidas ret, y ver si hay diferencias significativas. Por último, se comprueba el efecto del tratamiento sobre cada uno de los grupos: grupo control (post y ret); grupo experimental 1 (post y ret); y por último, grupo experimental 2 (post y ret).

En el caso de que en alguno de los efectos señalados existan diferencias significativas, a través del LSD o comparación planeada de grupos entre sí, se observará con detalle en qué nivel de las variables existen estas diferencias.

5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

En base a los resultados obtenidos en el estudio empírico realizado, la principal conclusión obtenida es que el programa de “*outdoor training*” específicamente diseñado y propuesto se ha mostrado eficaz en su contexto de aplicación, pues los sujetos experimentales han evolucionado y mejorado sus niveles en las siguientes competencias emocionales: trabajo en equipo y colaboración; establecer vínculos, comunicación; y catalización del cambio. Además, la mejoría manifestada ha sido mantenida, en gran medida y en niveles muy aceptables, dos meses después de finalizado el programa de formación, tal como podemos comprobar en el Gráfico 1: Resultados competencias emocionales en el grupo experimental 1, analizando los resultados del retest. Por tanto, es absolutamente posible trasladar los conocimientos adquiridos en la naturaleza al entorno laboral.

Esta conclusión se sostiene en los siguientes resultados:

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

1. Aunque en un grado menor, los sujetos experimentales también han experimentado una clara mejoría en el resto de competencias emocionales de la dimensión Gestión de las Relaciones. A pesar

de que en dos de estas competencias el incremento no ha sido significativo, a nivel práctico mejoría si ha habido.

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

De los anteriores resultados se deriva el siguiente posicionamiento ante las hipótesis del estudio:

- El resultado 1, sostiene la primera hipótesis formulada: Los directivos participantes en el programa de “*outdoor training*” han experimentado un incremento significativo en las cuatro competencias emocionales “principales”.
- El resultado 2, sostiene parcialmente la segunda hipótesis formulada: Los directivos participantes han experimentado un incremento significativo en el resto de competencias (sólo en dos).
- El resultado 3, verifica la tercera hipótesis formulada: Los directivos participantes han retenido en gran medida el aprendizaje conseguido tras el programa (postest), dos meses después de finalizado el mismo (retest).

Por tanto, de todo lo anterior se puede afirmar que los sujetos participantes en el programa de “*outdoor training*” han incrementado de un modo significativo sus niveles en las competencias emocionales pertenecientes a la cuarta dimensión de la inteligencia emocional: Gestión de las Relaciones, y que éste es útil tanto para su vida laboral como familiar.

En base a los resultados obtenidos en el estudio, recomendamos la utilización del *outdoor training* como metodología efectiva para la formación de directivos en competencias y habilidades específicas, ya que sus beneficios han quedado patentes en la investigación realizada.

6. CONCLUSIONES METODOLÓGICAS

Este estudio demuestra que todas las críticas recogidas por Wagner *et al.* (1991), Wagner y Lindner (1993) y Haygroup (2000) en las que se cuestiona el papel del “*outdoor training*” como herramienta



de formación debido a su poca seriedad, carecen de fundamento. En este trabajo se han recopilado diversas teorías y estudios de diferentes disciplinas (psicología, pedagogía, educación física, sociología, etc.) que respaldan esta metodología de formación. (Sheard & Golby, 2006), (Williams, 1986), (Piaget, 1948), (Dewey, 1938).

Una de las principales críticas, recogida por los anteriores autores, que se realizan continuamente en contra del “*outdoor training*” es que se trata de un tipo de formación que carece de seriedad y de contenido para ser eficaz en el desarrollo de profesionales. Cuestionan que realmente se esté entrenando y que este tipo de programas no es nada adecuado para las organizaciones empresariales y su tipo de negocio. Consideran que es muy difícil relacionar las habilidades que se desarrollan al aire libre con las habilidades reales del lugar de trabajo. Además, no confían en los beneficios que aporta trabajar en la naturaleza a medio y largo plazo. Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo muestran que este tipo de programas es ideal para el desarrollo de competencias emocionales en los empleados de una organización, y que gracias a elementos como el “*debrief*” o la metáfora, un facilitador es capaz de que los participantes en una actividad trasladen todo lo sucedido a su entorno laboral.

Existen muchas opiniones que desaconsejan el lugar elegido (en la naturaleza) para la realización de un programa de “*outdoor training*”, pero el hecho de trabajar en un entorno de estas características no es ningún capricho. En esta investigación se recogen diferentes estudios que fundamentan la elección de este escenario debido a sus innumerables propiedades terapéuticas. (Beeby & Rathborn, 1983), (Wagner, & Campbell, 1994), (Clements, Wagner, Roland, 1995).

Buller *et al.*, (1991); Wagner *et al.*, (1991) y Wagner y Lindner (1993), recogen opiniones de personas que creen que el hecho de que una compañía quiera que sus empleados participen en este tipo de dinámicas, responde exclusivamente a una propuesta divertida para que sus empleados se vayan de vacaciones y practiquen sus deportes preferidos en compañía de sus familias y compañeros de trabajo.

Las personas responsables de esta crítica caen en un error, pues debe de quedar claro que un programa de esas características sería de incentivo y no de formación. Un programa de “*outdoor training*” siempre tiene un propósito claro: formar a los participantes, mientras que un programa de

incentivo tiene el objetivo de que los participantes pasen un día divertido sin más.

A la hora de implantar un programa de “*outdoor training*”, Wagner *et al.* (1991), ven un problema fundamental: en cualquier tipo de entrenamiento, el éxito o el fracaso del programa puede determinarse si el propósito de éste es conocido, y por desgracia, muchos programas de “*outdoor training*”, no empiezan con un objetivo claro o planificación de la actividad.

Esto es un error tremendo que deja en evidencia la poca profesionalidad de múltiples empresas que presumen de dar un adecuado servicio de consultoría. Como ya se recalca en este estudio, una de las etapas más importantes del “*outdoor training*” es la del diagnóstico, en la que el consultor debe de extraer la máxima información posible de la empresa que reclama sus servicios.

Según Wagner *et al.* (1991), y Keller y Olson (2000), la gran mayoría de procesos de evaluación de este tipo de programas se limitan únicamente a mostrar una opinión del participante. En España, por desgracia, esto también sucede. Resulta inconcebible que un programa de estas características no conste de una etapa en la que se evalúe de un modo empírico y científico a los participantes. Esto, sin duda, ha provocado que muchos responsables de departamentos de RR.HH., duden de la fiabilidad de esta herramienta.

Clements *et al.* (1995), expresan otro tipo de preocupaciones sobre el “*outdoor training*”. Piensan que muchas de las actividades propuestas en este tipo de programas pueden crear en los participantes sensación de peligro y dolor emocional.

En un programa de “*outdoor training*” estas preocupaciones no deberían de existir. En primer lugar porque nunca se debe de sobrepasar la zona de “reto” y actuar en la zona de “pánico”. Y en segundo lugar, porque un adecuado programa de formación experimental consta siempre de unas excelentes medidas de seguridad. En definitiva, parece claro que la mayoría de las críticas recibidas por esta herramienta de formación provienen de personas que no tienen muy claro lo que es y lo que no es el “*outdoor training*”.

La propuesta de evaluación utilizada en el presente estudio, se muestra como una alternativa válida para la medición de este tipo de iniciativas. Por tanto, constituye una aportación para la evaluación de iniciativas de “*outdoor training*” por parte de las



empresas, que tendrá que ser contrastada y mejorada en próximos estudios.

BIBLIOGRAFÍA

- ADAIR, J. (1998): *Leadership Skills*, Institute of Personnel and Development, London.
- AKANDE, A. (1992): "Team skill development: an experience-based framework for management training", *Journal of European Industrial Training*, 16(1),10-16.
- APPELBAUM, S.H. (1992): "Organizational deflection or who owns the real problem? Debunking the nurse-physician conflict by team building", *Leadership & Organization Development Journal*, 13(1), 21-26.
- BAILEY, B.A. (1990): "Developing self-awareness through simulation gaming", *Journal of Management Development*, 9(2), 38-42.
- BARNER, R.W. (1989): "The right tool for the job", *Training & Development Journal*. July, pp. 46-51.
- BEEBY, J.M. y RATHBORN, S. (1983). "Development Training-Using the Outdoors in Management Development", *Management Education and Development*, 14(3), 170-181.
- BERGER, M. (1991): "Breaking down barriers - part I: inter- departmental team building", *Industrial and Commercial Training*, 23(1), 24-36.
- BICKERSTAFF, G. (1993): "Measuring gains from training", *Personnel Management*, 25(11), 48-51.
- BOYATZIS, R.E., GOLEMAN, D. Y RHEE, K. (2000): "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)", in R. BAR-ON y J.D.A. PARKER, *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment and Application at Home, School and in the Workplace* (343-362), San Francisco, Jossey-Bass.
- BOYATZIS, R.E., GOLEMAN, D., y HAY/ McBER (1999): Disponible en Internet: <http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com>, [Consultado: Septiembre 2010].
- BRADFORD, J.P. (1989): "Getting together: a composite case study in team building", *Optimum*, 20(2), 38-51.
- BRAUCHLE, P.E. y WRIGHT, D.W. (1993): "Training work teams", *Training & Development*, (42), 65-68.
- BULLER, P. F., CRAGUN, J. R., McEVOY, G. M. (1991): "Getting the most out of outdoor training", *Training and Development Journal*, 45(3), 58-62.
- CAMPBELL, D.T. y STANLEY, J.C. (1966): *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Skokie, IL: Rand McNally.
- CLEMENTS, C., WAGNER, R. J., ROLAND, C. (1995): "The ins and outs of experimental training", *Training & Development*, 49(52), 52-58.
- COOK, L. (2000): "Open the door... outdoor learning", *Works Management*, 53(4), 16-18.
- CRANFIELD, I (2005): "The Challenge of th Outdoors", *Training Journal*, 22.
- DEWEY, J. (1938): *Experience and Education*, New York, Simon and Schuster.
- EASTERBY-SMITH y MACKNESS, J. (1992): "Completing the cycle of evaluating", *Personnel Management*, 24(5), 42-45.
- FITZ-ENZ, J. (1994): "Yes. You can weigh training's value", *Training*, 31(7), 54-58.
- FULMER, W.E. (1992): "Using cases in management developing programmes", *Journal of Management Development*, 11(3), 33-37.
- GOLDENBERG, M.A. (2001): "Outdoor and Risk Educational Practices", In A. J. FEDLER (Ed.). *Defining Best Practices in Boating, Fishing and Stewardship Education*, (129-141), Alexandria, VA: Recreation Boating and Fishing Foundations.
- GOLEMAN, D. (1998): *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, Barcelona, Kairós.
- GOLEMAN, D., y BOYATZIS, R.E. (2001): *Emotional Competence Inventory*, Edition University, <http://www.hayresourcesdirect.haygroup.com>, [Consultado: Septiembre de 2010].
- HAYGROUP (2000): *Factbook Recursos Humanos*, Elcano, Navarra, Aranzadi & Thomson.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2003): *Métodos de Investigación*, México, McGraw Hill.
- HUSZCZO, G.E. (1990): "Training for team building", *Training & Development Journal*, 44(2), 37-43.
- IRVINE, D y WILSON, J.P. (1994): "Outdoor Management Development: Reality of Illusion?", *Journal of Management Development*, 13 (5) 25-37.
- JONES, P. J., & OSWICK, C. (2007): "Inputs and outcomes of Outdoor Management Development: Of design, dogma and dissonance", *British Journal of Management* Vol 18(4) Dec 2007, 327-341.



KAZEMECK, E.A. (1991): "Ten criteria for effective team building", *Healthcare Financial Management*, 45(9), 15-22.

Submetido: 27.06.2010
Acepte: 21.11.2010

KELLER, T. & OLSON, W. 2000: "The advisability of outdoor leadership training: Caveat emptor", *Review of Business*, Spring, 21(1/2): 4-6.

KIRKPATRICK, T. y SMITH, B. (1991): "Team development for real", *Industrial and Commercial Training*, 23(4), 3-8.

LUSHER, B. (1990): "Improving working relationship: group effectiveness training", *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 4-20.

MAYER, J.D. y SALOVEY, P. (1993): "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17(4), 433-442.

PIAGET, J. (1948): *Psicología de la Inteligencia*, Buenos Aires: Psique.

SCHWEIGER, D., SANDBERG, W. y RAGAN, J. W. (1986): "Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus", *Academy of Management Journal*, 29(1), 55-71.

SCHWEIGER, D., SANDBERG, W. y RECHNER, P. (1989): "Experimental effects of dialectical inquiry. Devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making", *Academy of Management Journal*, 32(4), 74-85.

SHEARD, M., & GOLBY, J. (2006): "The Efficacy of an Outdoor Adventure Education Curriculum on Selected Aspects of Positive Psychological Development", *Journal of Experiential Education*, 29(2), 187-209.

TUSON, M. (1994): *Outdoor Training for Employee Effectiveness*, London, Institute of Personnel Management.

WAGNER, R. J. y CAMPBELL, J. (1994): "Outdoor Based Experiential Training: Improving Transfer of Training Using Virtual Reality", *Journal of Management*.

WAGNER, R. J. y LINDNER, J.M. (1993): "Data on Outdoor-centered training. Who's Doing What?", *Sales & Marketing Management*, 145(2), 39-40.

WAGNER, R. J., BALDWIN, T. T., ROLAND, C. C. (1991): "Outdoor Training: Revolution or Fad?", *Training and Development Journal*. Marzo, pp. 51-57.

WILLIAMS, L.V. (1986): *Aprender con todo el cerebro*, Barcelona, Martínez Roca.