

RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI. N°3

Julio-Septiembre 2020

Revista de Ciencias Sociales



Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518


Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional*

Cardona Triana, Claudia Patricia**
Trejos Parra, Jhon Jairo***

Resumen

Las organizaciones actuales están inmersas en contextos globales altamente dinámicos que les exigen equipos de trabajo efectivos para subsistir y crecer, por lo que se requiere encontrar estrategias para lograrlo. Así, el objetivo de esta investigación fue describir los beneficios percibidos de un programa de educación experiencial en el trabajo en equipo organizacional. Comprendió actividades de reto que simulaban situaciones laborales en 49 trabajadores de Pereira, Colombia, en relación con las dimensiones: Objetivo común, sinergia, relaciones interpersonales, reconocimiento, rendimiento y flexibilidad. Se realizó un estudio cualitativo basado en teoría fundamentada a partir de la observación de sesiones y entrevistas a informantes clave. Como resultados, principalmente se encontraron dificultades interpersonales, comunicativas y de falta de consenso, que mejoraron con el programa, excepto la flexibilidad por el poder centralizado. Y emergieron nuevas categorías generales: Percepción del trabajo en equipo y de la educación experiencial; emergentes organizacionales: Estrés laboral y solución de problemas; y emergentes de desarrollo humano: Recreación

* Agradecimientos a la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión, de la Universidad Tecnológica de Pereira por la financiación, a la empresa colombiana que permitió la implementación de esta investigación, en especial, a los colaboradores que voluntariamente participaron, y a los estudiantes y egresados del Programa Ciencias del Deporte y la Recreación de la Facultad Ciencias de la Salud de la Universidad que participaron.

** Doctora(c) en Ciencias de la Administración. Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Especialista en Gerencia del Deporte y la Recreación. Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación. Profesora Asociada en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. E-mail: claudiacardona@utp.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4894-9018>

*** Doctor(c) en Psicología. Magíster en Educación y Desarrollo Comunitario. Médico. Psicólogo. Docente Titular de la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. E-mail: jtrejos@utp.edu.co  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8858>

y condición física; todas mejoraron con el Programa. En conclusión, se incrementó la felicidad y calidad de vida laboral y personal de los colaboradores, el clima organizacional y la productividad, evidenciando así la utilidad de la educación experiencial en el trabajo en equipo organizacional.

Palabras clave: Trabajo en equipo; educación experiencial; clima organizacional; desarrollo humano; desarrollo organizacional.

Qualitative study of experiential learning for organizational work teams

Abstract

Today's organizations are immersed in highly dynamic global contexts that require effective work teams to survive and grow, so it is necessary to find strategies to achieve it. Thus, the objective of this research was to describe the perceived benefits of an experiential education program in organizational teamwork. It included challenge activities that simulated work situations in 49 workers from Pereira, Colombia, in relation to the dimensions: Common objective, synergy, interpersonal relationships, recognition, performance and flexibility. A qualitative study based on grounded theory was carried out from the observation of sessions and interviews with key informants. As results, mainly interpersonal, communicative and lack of consensus difficulties were found, which improved with the program, except flexibility due to centralized power. And new general categories emerged: Perception of teamwork and experiential education; Organizational Emerging: Work Stress and Problem Solving; and emerging human development: Recreation and physical condition; all improved with the Program. In conclusion, the happiness and quality of work and personal life of employees, the organizational climate and productivity increased, thus evidencing the usefulness of experiential education in organizational teamwork.

Keywords: Teamwork; experiential education; organizational climate; human development; organizational development.

Introducción

Las organizaciones competentes cumplen sus metas en la medida en que satisfacen las necesidades de sus clientes externos y, para lograrlo, requieren equipos de trabajo de alto desempeño, integrados por seres humanos con formación y experiencia idónea, empoderados y comprometidos con la organización (Carew, Parici-Carew y Blanchard, 2007).

Al mismo tiempo, las empresas que otorgan valor a la diversidad consiguen fortalecer los equipos de trabajo, dado que

la inteligencia conjunta es superior a las individuales, de forma que los directivos que reconocen en la diferencia una oportunidad, conducen sus organizaciones a la valoración y sinergia de los talentos, lo cual es necesario dentro de las actuales exigencias, en un entorno global rápidamente cambiante, tanto en el sector público como en el privado (Lee y Zhang, 2020). Que tal como lo señalan Noboa, et al. (2020), “lleva a las organizaciones a ser más competitivas y a contar con un personal cada vez más motivado para alcanzar los objetivos propuestos” (p.208).

Atender al cliente interno es una inversión

rentable para toda organización puesto que genera equipos de trabajo motivados, con mayores niveles de satisfacción y felicidad laboral, lo que redundará en un incremento de la productividad (Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015). El reconocimiento de los aportes del equipo de trabajo para el funcionamiento de la organización posibilita mayor empoderamiento, motivación y compromiso organizacional (Klein, Molloy y Brinsfield, 2012).

Una buena calidad de vida laboral, dada por la satisfacción de los colaboradores con la empresa y con el ambiente institucional, es un aspecto importante para el éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2017). La congruencia entre el proyecto organizacional y el de vida de los trabajadores, conduce a una mejor percepción y valoración del trabajo, dentro y fuera de la empresa, lo cual se refleja en la vida extralaboral de los colaboradores (Brosch y Binnewies, 2018).

Entre las estrategias que se pueden utilizar para mejorar el trabajo desde el talento humano, se encuentra la educación experiencial (EE), que consiste en el proceso de construcción de conocimiento a partir de la reflexión sobre la vivencia. La EE se basa en que el aprendiz sea participante activo en el proceso, de forma que se promuevan en él procesos de reflexión, análisis y síntesis, mientras están involucrados intelectual, emocional y físicamente, logrando un verdadero aprendizaje. Esta estrategia permite además concienciar aspectos negativos inconscientes del participante, reflexionar sobre ellos y reaprender a partir de la experiencia (McCarthy, 2016).

Dado lo anterior, se decidió evaluar la percepción de la eficacia de esta estrategia en el trabajo en equipo en una empresa de Colombia dispensadora de medicamentos, por lo que la pregunta problema de esta investigación fue: ¿Qué beneficios percibieron del programa de educación experiencial en el mejoramiento del trabajo en equipo en la organización? La divulgación de los resultados de la investigación es oportuna dado que articula el campo de la administración con el

de la EE, al tiempo que facilita herramientas para el desarrollo organizacional.

1. Fundamentación teórica

La investigación tuvo como marco de referencia teórica la administración humanista, el trabajo en equipo y la educación experiencial.

1.1. Administración humanista

Entre la diversidad de teorías administrativas, esta investigación tomó como referente la humanista por su carácter dignificador del ser humano, en oposición a la teoría clásica.

Dentro de los desarrollos organizacionales y de relaciones productivas, el papel de los trabajadores tomó especial valor como fuerza productiva a partir del estudio de Hawthorne en 1927, Estados Unidos, encabezado por Elton Mayo (Fonseca, 2017). Con el paso del tiempo, las relaciones industriales enfocadas en el manejo de los conflictos laborales se transformaron en la administración de personal, encargada de todos los aspectos laborales y legales de los trabajadores. La visibilización del concepto de recursos humanos evidenció la importancia de las personas en la organización, como talentos con pensamientos, habilidades y personalidades distintas (Dubin, 2017).

Se descubrió que uno de los principales factores para el éxito de una organización es el talento humano, que incluye las personas y la forma como interactúan para crear el clima laboral; así mismo, las organizaciones pueden constituirse en el medio para que cada persona consiga sus objetivos (Chiavenato, 2017). El desarrollo humano en la organización, tiene un sentido hacia la productividad y hacia la dignidad humana, por esto el espacio laboral se torna significativo para los colaboradores cuando les posibilitan su trascendencia más allá de la ganancia económica, tal como lo plantean Martha Nussbaum y Amartya Sen,

que así como Elton Mayo se han interesado por la humanización del trabajo (Pirson, Goodpaster y Dierksmeier, 2016).

Las organizaciones en su forma de actuar poseen diferentes características que las hacen únicas, por ende, el clima organizacional se manifiesta y se vive de distintas maneras. Este clima es un aspecto de suma importancia y determinante para el desarrollo de la organización, de forma que si es funcional contribuye al bienestar de los colaboradores y disminuye la prevalencia de afecciones físicas, psicológicas y sociales (Díaz y Carraco, 2018).

En el ambiente laboral se reflejan las percepciones que los empleados tienen de la organización y esto influye en el grado de motivación o disposición laboral del trabajador, lo que le permite sentirse satisfecho en su lugar de trabajo. El predominio de sentimientos positivos en la faena refleja el nivel de bienestar laboral percibido por los colaboradores, conduciendo a que cada día se desempeñen con la mejor actitud y disposición obteniendo los resultados esperados (Calderón, 2016).

“Por lo tanto, es importante que las organizaciones puedan ampliar las habilidades, capacidades y competencias de sus empleados así como sus comportamientos, en ambientes laborales saludables y confortables, cónsonos con un mejor desempeño” (Neusa, et al., 2019, p.416). Asimismo, Prieto, et al. (2018), sostiene que las personas que participan en una empresa son consideradas “el capital máspreciado, al que se debe formar, motivar, profundizando de esta forma la identificación, el involucramiento y la lealtad hacia la organización, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo” (p.86).

1.2. Trabajo en equipo

En el contexto de la administración, un “grupo de trabajo” es un conjunto de personas que participan dentro de una institución con determinadas funciones, de forma que cada una responda por la función que tiene asignada. En cambio, en un “equipo de trabajo” las

personas interactúan de forma coordinada y complementaria para alcanzar un objetivo común, por lo que las fortalezas de cada colaborador potencian sinérgicamente la labor conjunta, siendo el resultado final superior a la suma de las acciones individuales (Rangel-Carreño, Lugo-Garzon y Calderón, 2018).

Así, en el equipo no existe un “interés general” sino objetivos claramente definidos; las cargas de trabajo no se distribuyen “equitativamente” sino según los conocimientos y habilidades de los miembros; cada uno se preocupa por su propia tarea y por el rendimiento de todos; además, el desempeño individual y colectivo, se evalúa de acuerdo con el compromiso personal para lograr los productos de la organización, de forma que se va creando una cultura, una manera de vivir y trabajar dentro de la misma (Trespalcacios, 2017).

El trabajo en equipo conlleva por lo tanto a una mayor eficacia, porque se incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos; mayor eficiencia, puesto que se optimizan los recursos; y un mejor clima organizacional, como resultado del progreso en la comunicación y el compromiso, así como, un autoconcepto grupal más alto. Esto justifica el esfuerzo de creación y consolidación que requiere convertir un grupo en un equipo de trabajo (Torres, 2011).

Entre las diferentes propuestas de dimensiones que constituyen el trabajo en equipo se encuentra la de Carew, et al. (2007) quienes definieron siete características de un equipo de alto rendimiento abreviadas en el acrónimo: PERFORM, que son las siguientes:

a. Propósito y valores: Existe un objetivo común basado en valores definidos que guía la actividad de todos los miembros de la organización.

b. Empoderamiento: Todos los miembros asumen responsablemente su participación dentro de la organización, al mismo tiempo que reconocen y confían en los conocimientos así como habilidades de los demás, creándose de este modo un sentimiento colectivo de sinergia.

c. Relaciones y comunicación: La

interacción es fluida y los conflictos se solucionan respetuosamente en busca de soluciones.

d. Flexibilidad: Los miembros adaptan sus funciones con facilidad para enfrentar los cambios apropiadamente y en forma colectiva.

e. Óptimo rendimiento: Se establecen y obtienen objetivos de excelencia, gracias al trabajo en equipo, por lo que la producción es elevada en cantidad y calidad.

f. Reconocimiento y aprecio: Todos los aportes individuales y grupales son valorados y reconocidos por los compañeros y por los jefes, lo que aumenta la autoeficacia personal y colectiva.

g. Motivación: Las anteriores características laborales hacen que los miembros se sientan pertenecientes a un gran equipo y deseen aportar a su desarrollo.

Para las organizaciones es creciente el interés por afianzar el trabajo en equipo, con el objeto de que las actividades laborales de los colaboradores se articulen en torno a las metas y resultados esperados por la empresa (Chiavenato, 2017).

1.3. Educación experiencial

La EE está basada en el constructivismo aplicado a la educación, según el cual la realidad no es captada tal como es, sino que la información proveniente de los sentidos es sometida a un proceso activo de integración con base en el conocimiento previo para dotarla de significado, proceso en que intervienen factores cognitivos intrapersonales y factores socio-culturales interpersonales (Becerra y Castorina, 2016).

De acuerdo con lo anterior el aprendizaje es un proceso complejo y dinámico que el sujeto cognoscente vive como una unidad (cognitiva, emotiva, conductual y social). De esta forma, la experiencia es la reelaboración subjetiva de los hechos y situaciones vividas, es el resultado de la interacción entre el sujeto y el mundo. En este aprendizaje experiencial, si la persona hace demasiado énfasis en la situación externa a la cual fue expuesta, el conocimiento

resulta superficial; al contrario, si acentúa en exceso el conocimiento ya adquirido, sin tener en cuenta la nueva información, lo que se da es una repetición mental de lo que ya se sabe sin ninguna transformación; por lo tanto, para que haya realmente aprendizaje se requiere de ambos, de ir al mundo y vivirlo plenamente, pero luego recogerse y reflexionar para construir nuevo conocimiento (Reggio, 2010).

De esta manera, los ciclos de EE comprenden cuatro momentos. (1) La vivencia de ejercicios cuidadosamente elegidos y orientados hacia el objeto de aprendizaje, donde el participante se ve inmerso en una situación simulada, en la cual aflora espontáneamente su comportamiento usual. (2) La reflexión sobre los pensamientos, emociones y conductas exhibidas, tanto personal como compartida con los demás integrantes del grupo, para profundizar la concienciación. (3) La conceptualización, en la cual se compara la propia experiencia con la teoría en relación con el objeto de aprendizaje, para buscar mejores alternativas de comportamiento. (4) La contextualización, en que se aplican los aprendizajes a las situaciones cotidianas. Y luego se reinicia el ciclo (Ríos, 2013).

2. Metodología

Esta investigación se realizó en forma paralela a una investigación cuasiexperimental (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la cual examinó la eficacia de un programa de educación experiencial en el trabajo en equipo organizacional, se realizó con grupos preformados experimental y control, se aplicaron pre y posprueba, sin encontrar diferencias significativas entre prepruebas, pero sí entre las pospruebas ($p=0.045$; Mann-Whitney).

Para esta investigación, simultáneamente durante las sesiones, se realizó observación a los participantes y al terminar se efectuaron entrevistas a informantes clave, sobre sus percepciones con respecto a los efectos de este programa en las dimensiones del trabajo

en equipo propuestas por Carew, et al. (2007). Esta información se sometió a un proceso de triangulación para asegurar la credibilidad de los resultados, es decir, confrontación entre investigadores, técnicas de recolección de datos y con los actores (Alzás y Casa, 2017). Luego, la misma se analizó con base en la teoría fundamentada, esto es, se sometió a un proceso de codificación abierta, identificación de categorías; codificación axial, organización de categorías alrededor de ejes; y codificación selectiva, hasta llegar a la construcción de un sentido global que involucrara a todas las categorías (Strauss y Corbin, 2002).

El supuesto fue que el programa de EE tendría beneficios sobre el trabajo en equipo organizacional de una empresa de Pereira (Colombia) dispensadora de medicamentos. Se trabajó con 49 trabajadores, hombres y mujeres entre los 25 y 40 años, con niveles de estudio entre técnicos, profesionales y especialistas.

3. Resultados y discusión

Una vez aplicado el programa de EE, se encontraron varias categorías que se clasificaron de la siguiente forma: (a) Categorías globales, como la percepción de la EE y trabajo en equipo; (b) Categorías del instrumento aplicado, entre las que destacan objetivo común, potenciación-sinergia, relaciones-comunicación, flexibilidad, óptimo rendimiento, reconocimiento, aprecio y motivación; (c) Categorías emergentes o nuevas a nivel organizacional, tales como solución de problemas y estrés laboral; y (d) Categorías emergentes o nuevas a nivel de desarrollo humano, relacionadas con recreación y condición física.

3.1. Categorías globales

a. Percepción de la Educación Experiencial (EE): Antes de aplicar el programa se encontró rechazo de los

participantes, por estimar la EE como una pérdida de tiempo, considerando más importante dedicar el mismo a la productividad y al cumplimiento de indicadores. Esta reflexión también estaba relacionada con el desconocimiento de la metodología lúdica, al respecto algunos participantes señalaron: “El programa... al principio muy escéptico”; “Al comienzo poco interés, pero luego me motivé”.

Sin embargo, después de la reflexión realizada al final de cada sesión, sobre los logros e inconvenientes personales que experimentaban los participantes, se hizo concienciación sobre aportes, éxitos y fracasos, con lo que mejoró la confianza grupal al conseguir trabajar en equipo y superar los retos.

Al final de la implementación del programa se percibió aprecio por las actividades de EE e incluso los participantes sugirieron realizarlo en otras divisiones de la empresa y con la dirección, en relación con lo dicho unos participantes expresaron: “El programa impactó positivamente en el grupo y en mí. Me siento muy contento con esto”; “Me sirvió mucho por ser nueva en la empresa; después del programa la confianza mejoró”.

Con respecto a la EE, a pesar de no ser valorada por los participantes al inicio de las intervenciones, estos reconstruyeron su apreciación en el transcurso del programa, fueron activos en su propio aprendizaje, reflexivos y analíticos al lograr relacionar la actividad con el presente y futuro organizacional. Es de resaltar, que al involucrar componentes físicos, intelectuales y emocionales en la aplicación del programa, se logró vivenciar aprendizaje genuino, el que involucró éxitos y fracasos personales y grupales, de manera que, este aprendizaje trascendió a la aplicabilidad en el trabajo en la organización (Ruíz y Pérez, 2012).

Cabe anotar, que se encontró coherencia entre la propuesta experiencial, los resultados de su aplicación y los planteamientos teóricos, dada por los cambios generados en los participantes y por la acogida que tuvo el programa, puesto que se ganó un espacio entre

los trabajadores, al punto de convertirse en una cita esperada por ellos cada semana.

En este sentido, la EE es una estrategia que fortalece el desarrollo organizacional, porque sus postulados teóricos realmente se vivencian en la práctica, dejando clara su aplicabilidad y aporte en el mejoramiento del trabajo en equipo en las empresas (Kolb y Kolb, 2009).

b. Trabajo en equipo: Los participantes tenían conceptos individuales sobre el significado de trabajar en equipo, asignándole diferentes grados de importancia a este aspecto en la cotidianidad laboral. Durante la aplicación del programa, el grupo se fue haciendo más unido y funcional, por lo que tomaron mayor conciencia de los beneficios individuales y colectivos del trabajo en equipo, y terminaron otorgándole la importancia que tiene. Un participante expresó:

El trabajo en equipo no existía, cada uno trabajaba por su lado, cada uno miraba como solucionaba los problemas que se presentaban a nivel laboral, en este momento todo cambió, los problemas los comentamos con el personal y entre todos buscamos soluciones.

A partir de la aplicación del programa, el trabajo organizacional se tornó más colectivo y se identificaron los elementos que más lo impactaban para una responsabilidad organizacional compartida, como lo señalan estudios anteriores (González, 2005). Además, se mejoraron las relaciones interpersonales, se optimizó el trabajo en equipo y la comunicación.

Asimismo, el desarrollo del sentido del humor y la diversión en las actividades realizadas permitieron el progreso laboral y calidad del trabajo, puesto que, al mejorar la comunicación y el ambiente laboral, las metas organizacionales se alcanzaban con más facilidad y los problemas que se presentaban en la cotidianidad laboral tenían soluciones más rápidas, fortaleciendo así la confianza organizacional, aspecto fundamental para el trabajo en equipo (Acosta, Salanova y Llorens, 2011). Adicional a ello, se mejoró la condición física, lo cual también tiene incidencia en la

productividad y el nivel de satisfacción laboral (De Miguel, et al., 2011; Neusa, et al. 2019).

3.2. Categorías del instrumento

a. Objetivo común: Los colaboradores de la empresa consideraban que todos trabajaban en función de un mismo fin. Sin embargo, en el desarrollo del programa se identificó que la interpretación que tenían del objetivo común, era diferente para cada uno y se encontraba influenciada por los objetivos individuales, tales como: Terminar a tiempo la labor y evitar que se represara trabajo para el día siguiente.

Después del programa, los colaboradores se hicieron conscientes de que el objetivo común era el planteado por la organización y al cual se debían acoger para trabajar hacia un mismo fin, sin sobreponer los intereses individuales. Expresiones como: “Todos trabajábamos por un fin, pero lo hacíamos de manera individual, no había trabajo en equipo; pero después del programa, hemos tenido más contacto y estamos trabajando juntos para cumplir los objetivos de la empresa”, soportan la afirmación.

b. Potenciación o sinergia: Antes del programa los colaboradores referían falta de compañerismo y envidia laboral, sin embargo, en el transcurso de las intervenciones experienciales se fue disminuyendo. Algunos participantes que estaban aislados se integraron, se incrementó el aporte de conocimientos y habilidades, así como vivenciaron la importancia que tiene cada individuo en la ejecución laboral, al respecto unos integrantes dijeron: “Después del programa nos reunimos como equipo de trabajo para obtener acceso a más recursos y poder obtener un mejor desempeño laboral. Con trabajo en equipo todo se puede y todo se logra”; “Después del programa, ya estamos más unidos y obtenemos soluciones con más rapidez”.

c. Relaciones y comunicación: Se observó que los colaboradores tenían problemas para interactuar y comunicarse. Cabe anotar

que con el desarrollo del programa, se tornaron más sociables y con mayor capacidad de expresión como de escucha, por lo que mejoraron sus relaciones interpersonales, lo que se ejemplifica con las respuestas de algunos participantes: “He recibido en algunas ocasiones rechazo por algunos de mis compañeros por la mala comunicación, pero con la realización del programa pudimos aclarar diferencias y el ambiente laboral es mejor”; “El programa me ayudó a tener más comunicación con mis compañeros de trabajo, antes era poco sociable, no interactuaba con ellos, pero después del programa todo cambió, ya socializo y eso ha mejorado el ambiente en el trabajo”.

d. Flexibilidad: En la organización investigada, las decisiones eran tomadas por las directivas, y aunque se le daba participación al personal operativo y mandos medios, no siempre eran tenidas en cuenta sus ideas.

En el resultado de la preprueba, la valoración de la dimensión flexibilidad fue baja y continuó con la misma valoración en la posprueba, dado que los participantes de la investigación ocupaban cargos operativos o eran líderes de procesos, no hubo participación de colaboradores con cargos directivos, ni de la alta gerencia. Con relación a esta situación algunos participantes manifestaron:

En las empresas siempre hay poco contacto con el jefe. Uno lo ve rara vez y no hay diálogo con él. Sería bueno que él compartiera ciertos espacios para que entienda nuestra situación como trabajadores y el ambiente laboral sea mejor;

La relación jefe-trabajador es la adecuada, él cumple con sus funciones y nosotros con las que nos asignan. El ambiente laboral mejoraría si el hiciera parte de esto, si se involucrara un poco con nosotros, para que escuche y vea directamente el entorno en el que nos desenvolvemos.

e. Óptimo rendimiento: La valoración de esta dimensión se encontró afectada por los problemas en las dimensiones anteriores, pero después de las intervenciones de EE los colaboradores percibieron a nivel personal y

de equipo mejor desempeño laboral. Algunas respuestas lo confirman: “La empresa nos brinda lo que necesitamos, pero después del programa hemos podido darles un mejor uso; con trabajo en equipo y buenos recursos, se puede dar el mejor resultado”; “Después de participar en el programa hemos podido tener una mejor comunicación para compartir los recursos que nos hacían falta para hacer el trabajo a cargo; gana la empresa y ganamos nosotros como empleados”.

f. Reconocimiento, aprecio y motivación: La aplicación del programa propició más respeto y confianza, así como, mayor disposición para solucionar las dificultades. La percepción del reconocimiento y aprecio mutuo, también, se incrementó. Esto conllevó a mayor motivación, como lo expresaron algunos participantes: “Tengo más confianza con mi grupo de trabajo, resolvemos nuestras diferencias dialogando y esto permite que el desarrollo de las actividades de trabajo sea mejor cada día”; “En este momento se estudian diferentes ideas y planteamientos aportadas por el personal, eso es bueno porque nuestras opiniones son reconocidas y valoradas en el departamento”.

3.3. Categorías emergentes (nuevas) de tipo organizacional

a. Solución de conflictos: Dada la existencia de dificultades comunicativas, los conflictos que se presentaban entre los colaboradores se resolvían de forma sumisa guardando silencio, o agresiva con una actitud de intolerancia. Como el programa mejoró la interacción y comunicación entre los participantes, estos comenzaron a resolver los conflictos en forma más asertiva, según afirman los integrantes: “Sí, mejoró ¡y mucho!, ya se tiene más dialogo con los compañeros de trabajo y por esto los conflictos y las diferencias han disminuido”;

Aportó muchas ideas en mi trabajo para solucionar problemas y para mejorar estrategias, porque [antes] había notado el rechazo, que mis compañeros no

estaban a gusto conmigo; al participar en este programa pude integrarme con ellos y logramos aclarar las diferencias.

b. Estrés laboral. Al mejorar la interacción laboral y el trabajo en equipo, disminuyeron las tensiones entre los colaboradores y de ellos con la empresa, con lo cual disminuyó el estrés y cansancio laboral, algunos participantes comentaron: “El ambiente era tenso a veces y esto cambió después del programa”; “Se siente un ambiente más liviano, avanzamos más en la ejecución de las actividades laborales”.

De acuerdo con Saldaña, et al. (2020), el estrés “se presenta cuando las exigencias laborales sobrepasan las capacidades, recursos y necesidades del trabajador” (p.28), por lo tanto, es necesario proporcionar un estado de tranquilidad, niveles adecuados de estrés y un ambiente propicio, para el buen funcionamiento tanto del trabajador como de la empresa.

3.4. Categorías emergentes (nuevas) de tipo desarrollo humano

a. Recreación: El programa llevó a que los colaboradores se sintieran más felices en su trabajo y con mayor sentido del humor, lo que transfirieron a sus familias al replicar algunas actividades del programa con su grupo familiar. También cambió su concepto de la EE y de la recreación en general, pasaron de considerar estas actividades como inútiles a una forma de afrontar la cotidianidad laboral. Los participantes dijeron: “Me reí mucho, el fin de semana recordaba lo que hacíamos y lo repetía con la familia”; “A mí al principio me daba pereza ir, con tanto um qué hacer, pero ahora me gusta porque siento que me ayuda a sentirme mejor, y hasta hago mi trabajo más rápido para poder ir a la actividad”.

b. Condición física: La exigencia física y coordinativa del programa de EE hizo que los participantes tomaran conciencia de su baja condición física; al mismo tiempo, esta fue mejorando paulatinamente, lo que motivó a los integrantes a dejar el sedentarismo y tratar

de realizar ejercicio físico regular, haciendo comentarios como: “Las actividades me hacían sudar y me di cuenta de que necesitaba hacer más ejercicio”; “Me animé para volver al gimnasio”.

Partiendo de los postulados de la Administración Humanista, el trabajo y la gestión humana es una relación que se debe abordar interdisciplinariamente para comprenderla en su integralidad (González, 2007). Es así como la EE en el medio laboral, más allá de ser una actividad que genera retos y satisfacción, es una forma de interpretar el espacio laboral como promotor del proyecto de vida. Sus beneficios en términos de productividad son apreciables porque fortalecen el clima organizacional.

Con la implementación del programa de EE se evidenció que los colaboradores modificaron sus relaciones. Así como en los estudios de Hawthorne, en los que se logró incluir en las relaciones industriales las condiciones físicas del trabajo (administración clásica), hoy la administración humanista permite ver el potencial humano dentro del contexto organizacional (Da Silva, 2005), y es por esto que con la investigación, por medio de la aplicación del programa de EE se logró motivar el equilibrio emocional y laboral en la empresa participante, desarrollando así un acercamiento entre los colaboradores y la organización.

Conclusiones

Los participantes, que inicialmente subvaloraban la Educación Experiencial, cambiaron el concepto al vivenciar el impacto en su calidad de vida laboral y personal, así como la importancia de la actividad física y la recreación en su vida cotidiana, al punto de replicar algunas de estas actividades con sus familiares y allegados.

Los colaboradores de la empresa tenían debilidades para trabajar en equipo: El objetivo institucional no estaba claro para todos, no lograban conectarse suficientemente de forma sinérgica y habían altos niveles de

estrés. No obstante, gracias al programa de EE, los colaboradores se integraron mediante sus aportes individuales en pro del colectivo, optimaron su capacidad de comunicar y recibir información mejorando sus relaciones, lo que disminuyó el estrés y aumentó el logro de objetivos organizacionales.

Asimismo, la flexibilidad se conservó en nivel bajo, porque los participantes eran de nivel operativo y no incidían directamente en el nivel gerencial. Con relación al óptimo rendimiento, estaba afectado por las deficiencias en los aspectos anteriores, empero con la EE los colaboradores lograron ser más eficientes y efectivos, y se incrementó el reconocimiento, aprecio y motivación.

En el análisis de los resultados de la investigación se encontraron unas categorías nuevas o emergentes, que no estaban contempladas en el diseño investigativo, ni vislumbradas en el instrumento inicial de Carew. Estas categorías emergentes se clasificaron a nivel organizacional, como: Solución de problemas y estrés laboral. Y a nivel del desarrollo humano como: Recreación y condición física. Tanto las categorías emergentes organizacionales, como, las de desarrollo humano, también mejoraron con la aplicación del programa de EE. Este hallazgo de nuevas categorías constituye un aporte para el instrumento original, y para la conceptualización sobre la educación experiencial y el trabajo en equipo.

La aplicación de la EE en el entorno organizacional se constituyó en una contribución a la promoción de la felicidad en el trabajo, aspecto fundamental y necesario para el desarrollo humano organizacional, que trasciende hacia el espacio familiar y social.

Finalmente, dado los resultados de este estudio se recomienda promover la investigación de la Educación Experiencial en el contexto empresarial, por su aporte al desarrollo de las organizaciones, especialmente al fortalecimiento del trabajo en equipo. De igual manera, aplicar este tipo de programas de forma continua en las empresas y con la participación de todas las áreas (operativa a gerencial), para el fortalecimiento del trabajo

en equipo en forma global, lo que puede mejorar el clima organizacional, la felicidad en el trabajo y por consiguiente, la productividad laboral.

Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Alzás, T., y Casa, L. M. (2017). La evolución del concepto de triangulación en la investigación social. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 5(8), 395-418.
- Becerra, G., y Castorina, J. A. (2016). Acerca de la noción de “marco epistémico” del constructivismo: una comparación con la noción de “paradigma” de Kuhn. *Revista Iberoamericana de Ciencias, Tecnología y Sociedad - CTS*, 11(31), 9-28.
- Brosch, E., y Binnewies, C. (2018). A diary study on predictors of the work-life interface: the role of time pressure, psychological climate and positive affective states. *Management Review – Socio-Economic Studies*, 29(1), 55-78. <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2018-1-55>
- Calderón, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), 239-247.
- Carew, D., Parici-Carew, E., y Blanchard, K. (2007). Liderazgo situacional de equipos. En K. Blanchard (Ed.), *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño* (pp. 217-254). Grupo Editorial Norma.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10 ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Da Silva, R. O. (2005). *Teorías de la administración*, Primera edición, Thomsom Editores, S. A.
- De Miguel, J. M., Schweiger, I., De las Mozas, Ó., y Hernández, J. M. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Revista de Psicología del Deporte*, 20(2), 589-604.
- Díaz, F. J., y Carraco, M. E. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Dubin, R. (2017). *The world of work: Industrial society and human relations*. Routledge.
- Fonseca, J. (2017). *Empresas más productivas con empleados más felices* (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- González, G. A. (2005). *Educación experiencial y trabajo en equipo* (Tesis de maestría). Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud (CINDE) – Universidad de Manizales, Manizales, Colombia
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., y Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *The Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Kolb, A. Y., y Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. In S. Armstrong, & C. Fukami (Eds.), *The SAGE handbook of management learning, education and development* (pp. 42-68). SAGE. <http://dx.doi.org/10.4135/9780857021038.n3>
- Lee, D., y Zhang, Y. (2020). The value of public organizations' diversity reputation in women's and minorities' job choice decisions. *Public Management Review*, 22(8). <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1751253>
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., y Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-Minister [on line]*, (26), 5-15. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>
- McCarthy, M. (2016). Experiential learning theory: From theory to practice. *Journal of Business & Economics Research*, 14(3), 91-100. <https://doi.org/10.19030/jber.v14i3.9749>
- Neusa, G., Alvear, R. R., Cabezas, E. B., y Jiménez, J. F. (2019). Riesgos disergonómicos: Biometría postural de los trabajadores de plantas industriales en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(E-1), 415-428.
- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 206-224.
- Pirson, M., Goodpaster, K., y Dierksmeier, C. (2016). Guest editors' introduction: Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 465-478. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.47>
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en

- la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(1), 85-100.
- Rangel-Carreño, T. L., Lugo-Garzon, I. K., y Calderón, M. E. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: Enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Ingeniería Solidaria*, 14(24), 1-26. <https://doi.org/10.16925/in.v14i24.2164>
- Reggio, P. (2010). *El cuarto saber: Guía para el aprendizaje experiencial*. CREC.
- Ríos, M. (2013). *Educación experiencial. Una metodología excepcional para el trabajo grupal*. <https://es.calameo.com/books/001789449fb5cfbfc17c9>
- Ruiz, D. K., y Pérez, J. G. (2012). *Aprendizaje experiencial, una herramienta estratégica en el desarrollo de competencias organizacionales* (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Saldaña, C., Polo-Vargas, J. D., Gutiérrez-Carvajal, O. I., y Madrigal, B. E. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 25-37.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada* (2 ed.). Editorial Universidad de Antioquia.
- Torres, J. R. (2011). El trabajo en equipo como elemento activo en el clima y la cultura de las organizaciones. *Cuadernillo de Divulgación de la Investigación*, 3, 25-34. <http://www.ceu.edu.mx/descargas/cuadernillo%202011%20volumen%203.pdf>
- Trespalacios, M. E. (2017). *Manual: Trabajo en equipo*. Editorial CEP, S. L.